

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Magdaléna Adamová

Získavanie a výber zamestnancov ako súčasť stratégie
rozvoja ľudských zdrojov

Praha 2012

Vedúca diplomovej práce:

PhDr. Jana Urbanovský

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Magdaléna Adamová

Acquisition and selection of employees as a part of the
HR strategy

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jana Urbanovský

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z nich som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Bratislave dne 07.03.2012

Bc. Magdaléna Adamová

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať PhDr. Jane Urbanovský za odborné vedenie, rady, pripomienky a pomoc pri písaní tejto diplomovej práce. Zároveň ďakujem spoločnosti KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. za poskytnuté informácie.

Anotácia

Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám vplyvom získavania a výberu zamestnancov na stratégiu spoločnosti. V teoretickej časti analyzujem pojmy ako riadenie ľudských zdrojov, personálny manažment, význam, metódy a zdroje potrebné pri získavaní zamestnancov. Venujem sa pojmom z oblasti výberu vhodných kandidátov na obsadenie nových pracovných pozícií.

V praktickej časti svojej práce sa venujem porovnaniu teoretických informácií s praktickými skúsenosťami. Tento prieskum som realizovala v organizácii kde pracujem.

Kľúčové pojmy

riadenie ľudských zdrojov, výber zamestnancov, získavanie zamestnancov, organizácia, zamestnávateľ, kandidát, životopis

Annotation

In my thesis I deal with the effects of acquisition and recruitment process on corporation strategy.

In the theoretical part I analyze the concept of human resources management, personal management, importance, methods and resources necessary for recruiting new employees. I describe the concept of selecting suitable candidates to fill new work positions.

There is a comparison of theoretical information and practical experience in the practical part of the thesis. This survey is conducted in the company I work for.

Key words

Human resources management, staff selection, recruitment, organization, employer, candidate, cv

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. ĽUDSKÉ ZDROJE V SPOLOČNOSTI	12
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	12
1.2 Význam stratégie ľudských zdrojov	13
1.3 Úloha personálneho útvaru	16
1.3.1 Hodnotenie personálneho útvaru	17
1.3.2 Úlohy personalistov	19
2. PERSONÁLNY MANAŽMENT	23
2.1 Definovanie personálneho manažmentu	23
2.2 Funkcie a úlohy personálneho manažmentu	24
2.3 Personálne plánovanie	27
2.4 Analýza práce a vytváranie pracovných miest	28
3. ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	32
3.1 Význam získavania zamestnancov	32
3.2 Podmienky získavania pracovníkov	33
3.3 Zdroje získavania zamestnancov	34
3.4 Metódy získavania zamestnancov	36
3.4.1 Inzercia	37
3.4.2 Získavanie pracovníkov prostredníctvom internetu	39
3.4.3 Ústny dotaz alebo ponuka	40
3.4.4 Odporúčania zamestnancov, známych	41
3.4.5 Vývesky a intranet spoločnosti	41
3.4.6 Spolupráca s úradmi práce sociálnych a rodiny	42
3.4.7 Spolupráca s agentúrami personálneho poradenstva	42
3.4.8 Spolupráca s ostatnými organizáciami	43
3.5 Voľba normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov.....	43
3.5.1 Triedenie uchádzačov	46
3.6 Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov	47

4. VÝBER ZAMESTNANCOV	48
4.1 Posúdenie uchádzača ako kľúčový problém výberu	49
4.2 Príprava výberu zamestnancov	51
4.3 Proces výberu	52
4.3.1 Vstupný informatívny rozhovor	52
4.3.2 Podanie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru	53
4.3.3 Sústreďenie a kontrola písomnej dokumentácie	53
4.3.4 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti	54
4.3.4.1 Odborné testy	54
4.3.4.2 Psychologické testy	55
4.3.4.3 Alternatívne metódy testovania	57
4.3.4.4 Assessment centre	57
4.3.5 Analýza všetkých získaných informácií	58
4.3.6 Výberový rozhovor	58
4.3.7 Celkové vyhodnotenie výsledkov a rozhodnutie o prijatí	62
4.3.8 Uzavretie pracovnej zmluvy a administratívno-organizačné prijatie	62
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI	64
5.1 Stratégia spoločnosti	66
5.2 Organizačná štruktúra spoločnosti	67
5.3 Vízia a stratégia v oblasti riadenia ľudských zdrojov	69
5.4 Firemná kultúra spoločnosti	74
5.5 Stav a vývoj personálneho obsadenia v spoločnosti	75
5.6 Zamestnanecké benefity	77
6. NÁBOR A VÝBER KANDIDÁTOV V SPOLOČNOSTI	79
6.1 Príprava pohovoru	79
6.2 Priebeh pohovoru	82
7. PRIESKUM	86
7.1. Cieľ prieskumu	86

7.1.1 Spracovanie metódy	86
7.1.2 Vyhodnotenie dotazníka	87
7.1.3 Spracovanie hypotéz	97
7.1.4 Záver prieskumu a odporúčania pre prax	98
ZÁVER	100
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	102
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	104
ZOZNAM PRÍLOH	106

ÚVOD

Práca alebo výkon povolania je pre mnohých z nás každodennou a prirodzenou súčasťou denného života. Pracovný čas a jeho organizácia prešla rôznymi premenami, pokiaľ vyústil do dnešnej podoby tak, ako sa s ním stretávame. Diferencovali sa rôzne profesie, špecializácie a tak vznikla potreba cielene a organizovane riadiť proces práce na pracovisku. Počas dlhšieho obdobia prechádzal v každej firme vývojom aj úsek riadenia rozvoja ľudských zdrojov, kde procesom zmien z manažmentu postupne vzniká personálny manažment, manažment ľudských zdrojov až po koncept komplexného riadenia ľudských zdrojov tak, ako ho poznáme v dnešnej podobe. Moderná personalistika ako dynamický odbor, sa mení pri každej zmene zákonov, reaguje na nové výzvy a rozhodnutia zamestnávateľov, s prihliadnutím na potreby zamestnancov v pracovnom pomere. Neustále skúma a hodnotí doterajšie postupy, snaží sa ich definovať a zároveň sformulovať efektívne vízie a stratégie spoločnosti. Každá organizácia je iná, má svoju jedinečnú podobu, má inú organizáciu práce, inú organizačnú štruktúru, ale stále je vo firme jediným a najdôležitejším článkom človek. Preto ma zaujala personalistika a riadenie ľudských zdrojov vo všeobecnosti ako odbor, ktorý ma sprevádza celým mojím profesijným životom a z tohto dôvodu som sa rozhodla venovať tejto téme aj v mojej diplomovej práci. Počas pracovného života prechádza každý z nás rôznymi profesiami, možnosti ponuky práce sú limitované len našimi schopnosťami a možnosťami, a tak je to aj s témou mojej diplomovej práce. Za tému svojej diplomovej práce som si zvolila získavanie a výber zamestnancov ako súčasť stratégie rozvoja ľudských zdrojov. Osobne mi je táto oblasť najbližšia, lebo už viac ako 15 rokov v tejto oblasti pracujem a zároveň vnímam túto oblasť ako jednu zo základných personálnych oblastí, kde efektívne fungovanie každej spoločnosti závisí od samotného recruitmentu, ktorý sprevádza zamestnanca vždy pri zmene zamestnania, pri každej personálnej zmene na pracovisku, čiže počas celého života v organizácii.

Moja diplomová práca sa delí na dve časti, teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti zhrniem poznatky z procesu získavania a výberu zamestnancov. Každá vhodne obsadená pracovná pozícia je v skutočnosti dobrý výber personalistu pri komplexnom posúdení kandidáta. Výsledkom praktickej časti bude predstavenie spoločnosti v ktorej pracujem a aktívne sa zúčastňujem na procese získavania a výberu zamestnancov prostredníctvom svojej pracovnej pozície. Na zhodnotenie resp. zlepšenie svojej práce som pripravila dotazník, ktorý na záver pracovného pohovoru anonymne vyplnili všetci prítomní kandidáti. Tento dotazník má potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézy o dosahovaní odbornej a kvalifikovanej práce. Dáta z tohto dotazníku budú následne interpretované a použité na formulovanie záverov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. ĽUDSKÉ ZDROJE V SPOLOČNOSTI

1.1. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je strategicky významnou oblasťou riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka ľudí v pracovnom procese, teda ich získavania, formovania, fungovania, využívania, organizovania a prepájania ich činností, výsledkov práce, pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku i spolupracovníkom, ako aj ich osobného uspokojenia z práce a ich personálneho i sociálneho rozvoja. Spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa riadenie ľudských zdrojov podieľa na dosiahnutí synergetického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.

„Personálny manažment predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie“ .“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 13). Riadenie ľudských zdrojov patrí do pôsobnosti líniových manažérov a ľudom, ktorý riadia spoločnosť – to znamená, že osobám ktoré sú priamo zainteresované na riadení ľudí. Od líniových manažérov závisí ako sa zhostia svojej práce. Plnenie hlavného cieľa vyžaduje zohľadňovať požiadavky a vplyvy spoločnosti, v ktorej organizácia pôsobí, a zároveň minimalizovať ich prípadný negatívny dosah. Len za pomoci zamestnancov a ich dosahovania osobných cieľov je predpoklad, že spoločnosť splní svoje ciele a zároveň ovplyvní výkon a spokojnosť vedenia spoločnosti. Úroveň a náklady jednotlivých činností musia byť vždy primerané konkrétnym podmienkam v organizácii. Ľudia, ich špecifické vlastnosti a schopnosti sa v podniku stávajú jedným z jeho najvzácnejších aktív. Zároveň predstavujú vzhľadom ku komplexnej povahe človeka a hlavne jeho psychiky aj aktívum veľmi náročné na efektívne riadenie.

1.2. Význam stratégie ľudských zdrojov

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov vychádza z podnikovej stratégie a personálnej stratégie podniku. Personálna stratégia „Definuje zámery organizácie týkajúce sa smeru, ktorým hodlá organizácia postupovať pri vytváraní a realizácii personálnej politiky a postupov.“ (Armstrong, 2007, str.149).

V modernom pojatí riadenia ľudských zdrojov tvorí hlavnú oblasť podnikovej stratégie, keďže ľudské zdroje sú považované za jej kľúčové aktívum. Musí byť ale v súlade s ostatnými časťami podnikovej stratégie. Zároveň musí rešpektovať dianie mimo podniku ako napríklad demografický vývoj.

Nutnosť prepracovanej stratégie rozvoja ľudských zdrojov a zároveň vyššie finančné, aj odborné požiadavky je potrebný pre rozvoj organizácie. Táto stratégia sa stáva neoddeliteľnou časťou procesu riadenia. Koncipovať stratégiu rozvoja zamestnancov na základe troch hlavných polôh, ktoré predstavujú jednotlivé prístupy k jej tvorbe – polohy stratégie rozvoja organizácie a jednotlivca, poloha stratégie diferenciacie a integrácie a poloha stratégie veľkého skoku a plynulých zlepšení. V praxi to vyzerá tak, že žiadna organizácia nevytvára stratégiu iba na základe jednej polohy, ale na jednu z nich kladie vždy väčší dôraz.

Pod pojmom organizačný rozvoj rozumieme zmenu vo fungovaní celej organizácie, alebo jej časti (tím, divízia, alebo oddelenie). Vzdelávanie jednotlivca má iba podpornú funkciu. Kritériom úspechu je zvýšenie výkonnosti procesov, alebo celej organizácie. Stratégia rozvoja jednotlivca vychádza z predpokladu, že organizácia bude na dobrej úrovni ak bude pozostávať z kompetentných a motivovaných jedincov. Preto sú rozvíjané kompetencie jednotlivcov a to konkrétne kompetencie riešenia problémov, interpersonálne kompetencie a kompetencie „seba-riadenia“. Kritériom efektivity je zvýšenie výkonnosti zamestnanca.

Stratégia diferenciácie a integrácie

Diferenciácia umožňuje dosiahnuť vysoký pracovný výkon zamestnanca tým, že sa zameriava na rozvoj na základe jeho konkrétnych potrieb, alebo na základe potrieb organizácie. Môže mať podobu stratégie minimálnej alebo maximálnej latky, kde minimálna latka znamená rozvoj tých, čo majú problém so splnením minimálnej úrovne štandardu a naopak maximálna uprednostňuje vzdelávanie tých najlepších. Integrálny prístup znamená umožniť možnosti rozvoja všetkým, čo oň majú záujem, bez ohľadu na ich pozíciu, výkonnosť a aktuálne záujmy firmy. Ide o nevyhnutnú protiváhu diferenciácie. Vytvára totiž pozitívne motivačné prostredie, keď zamestnanci vidia, že majú rovnaké podmienky pre prístup k vzdelávaniu. Mal by sa ale držať zásady poskytovania vzdelávania tým, ktorý oň prejavia záujem. Vhodnou metódou na uplatnenie prístupu integrácie je predovšetkým e-learning.

Stratégia veľkého skoku a plynulého zlepšovania

Stratégiu veľkého skoku je vhodné použiť v situácii, keď sú potrebné veľké zmeny v krátkom čase. Tie majú väčšinou pôvod mimo podniku, zatiaľ čo vnútropodnikové zmeny vedú skôr k plynulému zlepšovaniu. Veľký skok má zväčša podobu prepracovanej vzdelávacej kampane koncentrovanej na jednoducho formulované priority. Stratégia plynulého zlepšovania má pôvod v Japonsku a je zameraná na každodenné drobné zlepšenia. V praxi sa väčšinou využíva kombinácia oboch prístupov. Podnik sa snaží neustále vylepšovať procesy a pri väčšej zmene reaguje realizáciou vzdelávacej kampane.

Najvýznamnejším znakom riadenia ľudských zdrojov je to, že je strategické – dôraz sa kladie na integrovaný prístup k vytváraniu stratégií ľudských zdrojov, umožňujúcich prístup spoločnosti plniť ich ciele.

Na splnenie strategického riadenia ľudských zdrojov možno použiť tieto prístupy:

- Prístup zameraný na vysoký výkon – ide o prístup zameraný na výkon jednotlivcov a tímov, pričom sa kladie dôraz na taký výkon pracovníka, ktorý najviac prispieva k splneniu cieľov organizácie. K dosiahnutiu tohto cieľa predstavuje neustály proces komunikácie medzi pracovníkom a jeho nadriadeným, kde je potrebné jasne definovať očakávania na dosiahnutie zhody týkajúcej sa toho, čo je potrebné vykonať.
- Prístup zameraný na vysokú mieru oddanosti – cieľom tohto prístupu je zvýšiť identifikáciu pracovníka s organizáciou, vytvoriť medzi pracovníkmi navzájom pocit lojality a vytvoriť podmienky pre rast motivácie a zvýšeného výkonu. Tento vysoký výkon možno dosiahnuť vytvorením atmosféry dôvery a spolupráce na pracovisku, zapojením pracovníkov do riešenia problémov, či využitím tímovej práce.
- Prístup zameraný na vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov – cieľom tohto prístupu je vytvoriť na pracovisku atmosféru, kde dôležité miesto zohráva dialóg medzi manažermi a ostatnými členmi tímu, resp. organizácie. Záujmy pracovníkov v organizácii majú dôležitý hlas v záležitostiach, ktoré sa týkajú rozhodovania a riadenia a zároveň sú rešpektované podnetné názory pracovníkov.

Každý z uvedených prístupov k riadeniu ľudských zdrojov má svoj význam pre strategický či inovačný proces v organizácii. Posledný prístup nám najviac dáva priestor pre inovačné návrhy a nápady zo strany pracovníkov pre prácu inovačných tímov či programy zlepšovania kvality práce na pracovisku. Pracovníci zapojení do inovačného procesu sú v tomto prístupe vnímaní ako partneri a ich návrhy sú v značnej miere rešpektované a podporované manažmentom organizácie. K tomu, aby sme mohli zlepšovať či dosahovať strategické ciele organizácie je potrebné takýchto kvalitných pracovníkov na pracovisku mať. K tomu je potrebné ako prvý krok získať vhodných pracovníkov.

1.3. Úloha personálneho útvaru

Personálny útvar v každej organizácii má viacero úloh medzi ktoré patrí: vytváranie a rozvoj organizácie z hľadiska personálnej práce, personálne plánovanie, riadenie talentov, získavanie a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj, starostlivosť o zamestnancov, personálnu správu a všetky ďalšie činnosti spojené so zamestnancami.

Personálny útvar sa vo veľkej miere podieľa na zmenách, ktoré vyplývajú z požiadaviek vedenia spoločnosti. K tomu, aby tieto zmeny prebehli k spokojnosti organizácie je potrebné informovať :

- ✚ pracovníkov o dôvodoch zmien v organizácii
- ✚ vysvetliť pracovníkom ako sa ich uvedené zmeny dotknú, ako budú prebiehať
- ✚ v záujme zmeny si vybudovať podporu medzi zamestnancami
- ✚ zamestnancov o predpokladaných cieľoch a zámeroch, ktoré zmeny prinesú
- ✚ zamestnancov o nasledujúcich krokoch a dosiahnutých výsledkoch

Veľkosť personálneho útvaru závisí od veľkosti a potrieb organizácie. Je potrebné poznať činnosti ktoré bude personálny útvar vykonávať. Norma na veľkosť personálneho útvaru nie je stanovená, nezáleží na počte a veľkosti organizácie ale na potrebách, ktoré sú od personálneho útvaru očakávané ale aj od schopností samotných zamestnancov tohto útvaru.

Pri organizácii práce na personálnom útvare by sme mali dodržiavať určitú hierarchiu, štruktúru, úlohy a zodpovednosť.

Riaditeľ úseku riadenia rozvoja ľudských zdrojov, je osoba, ktorá je priamo podriadená výkonnému riaditeľovi, je členom najvyššieho vedenia spoločnosti, prispieva k vytváraniu stratégie spoločnosti.

Vedúci personálneho oddelenia je pozícia organizačne začlenená pod priame riadenie riaditeľa úseku, v ktorého kompetencii je pridelovanie a kontrola úloh jednotlivých personalistov podľa ich špecializácie – zamerania.

Vedúci mzdového oddelenia je pozícia tiež priamo riadená riaditeľom úseku prideľuje úlohy a zároveň kontroluje prácu mzdových účtovníkov v organizácii.

Personalisti sú odborníci ktorí zabezpečujú podporu vo všetkých oblastiach personálnej práce ako je každodenná administratíva spojená s prijímaním a odchodom zamestnancov s organizácie, zabezpečujú stabilizáciu zamestnancov, ich rozvoj, vzdelávanie, aktualizujú podľa potrieb spoločnosti informačný systém, starajú sa o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci.

Vo veľkej spoločnosti sú tieto oblasti práce zabezpečované oddelenie, naopak v menších organizáciách sú tieto činnosti neraz úzko spojené a prepojené tak, aby zabezpečili všetky potrebné úlohy.

„Najdôležitejšou zásadou, ktorú musíme mať na pamäti pri vytváraní organizácie personálneho útvaru, je to, že táto organizácia by mala byť v súlade s potrebami podniku a podnikania“. (Armstrong, 2007, str.69).

Štruktúru personálneho útvaru je možno meniť na základe vykonanej analýzy celého útvaru a analýzy pracovníkov k dosiahnutiu optimalizácie práce personálneho útvaru.

1.3.1 Hodnotenie personálneho útvaru

K tomu, aby sme zaistili efektívnosť personálneho útvaru na strategickej úrovni, udržali si vysokú úroveň poskytovaných služieb a podpory zamestnancom je potrebné v určitých intervaloch, najviac v období jedného roka pristúpili k hodnoteniu zamestnancov personálneho útvaru. Hodnotenie možno robiť na základe procesných kritérií - to je, ako dobre sú činnosti a práca vykonávaná zamestnancov vykonávaná a na základe kritéria výstupu – efektívnosti konečného výsledku. Prácu personálneho útvaru možno merať pomocou kvantitatívnych ukazovateľov – mzdového ohodnotenia alebo hodnotenia kvality aktivít, ktoré pracovníci útvaru vykonávajú.

Kvantitatívne kritéria rozdeľujeme na:

Celopodnikové – zamerané na hodnotu, zisk a náklady na jedného pracovníka vyjadrené v eurách

Chovanie pracovníkov – je zamerané na fluktuáciu, absenciu, stabilizáciu, dĺžky nemoci úrazovosti a úspešnosti jednotlivcov

Úroveň a výsledky služieb personálneho útvaru sú zamerané na dobu potrebnú na obsadenie jedného voľného miesta, dĺžku adaptácie, na dĺžku vzdelávania sa zamestnanca- je to vlastne pomer medzi nákladmi personálneho útvaru, počtom zamestnancov útvaru a dosiahnutiu konkrétnych cieľov.

Skúmanie reakcií užívateľov:

Interných zamestnancov možno požiadať o zhodnotenie práce personálneho útvaru na základe určitých požiadaviek : ako chápu ciele organizácie, ako dokážu predvídať potreby spoločnosti, či sú schopný predkladať realistické návrhy na uspokojenie potrieb zamestnancov, či poskytujú relevantné a praktické rady, či spĺňajú predpoklady pre vykonávanie tejto práce ako je odbornosť, profesionalita, rýchlosť a pochopenie pre zamestnancov.

Meranie výkonu:

Meranie výkonu personálneho útvaru možno zhrnúť do nasledovných bodov :

Porovnanie cieľu s predpokladaným rozpočtom

Použitie náročnejšieho modulu – získanie informácií o pozadí a použití ukazovateľov a na príčiny chýb

Použiť porovnanie nápadov, interného a externého benchmarkingu

Zlepšiť spätnú väzbu pomocou diskusie

Pristupovať k problémom realisticky, niektoré nemožno odstrániť úplne možno ich len zmierniť.

Karta vyváženého skóre personálneho útvaru:

Túto kartu vytvorili Beatty a kol. – zdôrazňujú potrebu vyváženej prezentácie a analýzy údajov štyrmi bodmi:

- Schopnosť personálneho útvaru
- Postupy personálneho útvaru
- Systémy personálneho útvaru
- Hodnoty personálneho útvaru

Všetky tieto body ovplyvňujú faktory, ktoré determinujú strategickú úspešnosť spoločnosti - postavenie na trhu, vynikajúci výkon činností a dôverné poznanie zákazníkov.

1.3.2 Úlohy personalistov

Úlohy personalistov sú vo firmách veľmi odlišné, záleží to od veľkosti podniku, pracovného zamerania a veľkosti personálneho útvaru. Základnou úlohou personalistu je zabezpečiť optimálny kvalitatívny a kvantitatívny stav pracovných síl a zároveň zabezpečiť všetky s tým súvisiace administratívne činnosti. Práca personalistov je dosť rôznorodá, závisí od potrieb spoločnosti ale aj schopností personalistu. Osoba personalistu patrí do celkového procesu riadenia spoločnosti a jeho organizácie, počet personalistov je v každej firme individuálny, záleží od toho aká úloha sa personalistom pripisuje. Vo všeobecnosti možno povedať, že poskytujú služby, vedú, usmerňujú a radia všetkým zamestnancom to znamená, že sú to odborníci, ktorí preukazujú svoju odbornosť.

Pracovné činnosti personalistu sú :

- Vytváranie a zabezpečovanie personálnej politiky organizácie
- Plánovanie rozvoja pracovných síl
- Vykonávanie analýzy pracovného miesta
- Príprava profilov pracovníkov
- Stanovenie kvalifikačných predpokladov na dané pracovné miesto

- Príprava výberových a konkurzných riadení
- Overovanie a hodnotenie spôsobilosti kandidátov na obsadenie voľného pracovného miesta
- Vybavovanie pracovno-právnych záležitostí zamestnanca
- Spolupráca s ostatnými oddeleniami organizácie
- Vykonávanie administratívnej agendy
- Spolupráca so sociálnou poisťovňou, zdravotnými poisťovňami, daňovým úradom a úradom práce sociálnych vecí a rodiny
- Napomáha pri vypracovávaní kariérnych plánov, vzdelávania, rekvalifikačných kurzov

Od postavenia každého personalistu závisí aké úlohy sú mu zverené, aké úlohy plní podľa očakávania a pokynov svojho nadriadeného. Vo všeobecnosti možno rozdeliť úlohy takto:

Úloha partnera v podnikaní:

Personalisti ako partneri v podnikaní sú spoluzodpovední za úspechy svojich kolegov – líniových manažérov. Úlohy personalistov sú úzko prepojené na činnosti vrcholového manažmentu, usilujú sa o dosiahnutie dlhodobých strategických cieľov spoločnosti. Personalisti poznajú podnikové stratégie a vízie spoločnosti, preto ľahšie rozpoznať nebezpečenstvo, ktorému musí organizácia čeliť. Analyzujú silné a slabé stránky spoločnosti, navrhujú možné riešenia, dokážu zhodnotiť konkurenčnú výhodu spoločnosti.

Úloha stratéga:

Personalisti ako stratégovia v spoločnosti riadia sa podnikateľským plánom organizácie. Presvedčajú vrcholových manažérov, aby vytvárali také plány, ktoré budú pomáhať lepšie využívať schopnosti ľudských zdrojov v organizácii. Stratégie v spoločnosti sú navzájom poprepájané tak, aby tvorili jeden celok. Strategický súlad v organizácii znamená, ak uspokojujú všetky potreby organizácie.

Intervenčná úloha:

Personalisti sú v organizácii ľudia, ktorý dokážu meniť chod udalostí za dosiahnutím určitého cieľa. Pozorujú a analyzujú procesy v spoločnosti, vytvárajú si nezáujatý a nestranný pohľad na to čo sa v organizácii deje a aký majú jednotlivé zmeny vplyv. Na základe týchto analýz dokážu presne diagnostikovať a popísať problémy a príčiny a navrhnúť potrebné nápravné opatrenia. Dokážu identifikovať problémy súvisiace s výkonom zamestnancov, ich produktivitou práce, motiváciou ale aj s lojalitou. Upozorňujú líniových manažérov za zamestnancov s vysokou fluktuáciou, zlou morálkou a pomáhajú s riešením vzniknutých problémov.

Úloha zlepšovateľa:

Personalisti chcú zlepšovať – zavádzať nové procesy a postupy v organizácii, o ktorých si myslia, že zvýšia efektívnosť organizácie. Zlepšenia v organizácii by mala uspokojiť potreby podniku, mali by byť praktické a prínosné pre úseky a oddelenia, kde je to potrebné. Nie vždy sa podarí vyriešiť dané problémy, personalisti často narážajú na ľahostajnosť a nezáujem niektorých líniových manažérov, alebo vedenia spoločnosti.

Úloha interného konzultanta:

Úlohy personálnych konzultantov sa týkajú takých procesov ako je formovanie tímu, stanovenie cieľov, riadenie kvality, služieb zákazníkom a čo je zvlášť dôležité tieto zmeny aj riadia.

Interný konzultant musí:

- Chápať strategické požiadavky a ciele organizácie, podnikateľský plán a podnikovú kultúru
- Mať veľmi dobré analytické a diagnostické schopnosti
- Vedieť plánovať, riadiť a vykonávať zverené úlohy, byť zodpovedný za zhromažďovanie dát, stanovovanie diagnóz, analýz
- Pre svojich kolegov byť pomocníkom a odborníkom, ktorý vie vždy poradiť
- Chápať potreby kolegov a spolupracovať s nimi na riešení ich problémov a zároveň musí byť nestranný a objektívny
- Musí byť ochotný a schopný realizovať zverené úlohy

Úloha pozorovateľa:

Úloha pozorovateľa je veľmi dôležitá z pohľadu dodržiavania zákonov a predpisov. Personalisti musia zabezpečiť, aby politiky, stratégie a postupy v spoločnosti boli v súlade s predpísanými zákonmi a by ich líniový manažéri a riaditelia úsekov dodržiavali a správne uplatňovali.

2. PERSONÁLNY MANAŽMENT

2.1 Definovanie personálneho manažmentu

„Personálny manažment sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergetického efektu – splnení cieľov zamestnancov ako celku.“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 12).

Toto je jedna z definícií, ktorú v odbornej literatúre nachádzame. Za hlavný cieľ personálneho manažmentu považujeme dosiahnutie úspechu, či konkurenčnú výhodu pred inými spoločnosťami strategickým rozmiestňovaním oddaných a schopných zamestnancov. Takisto sa predpokladá pomoc zamestnancom pri dosahovaní vyššej výkonnosti, spokojnosti a pri dosahovaní osobných cieľov, lebo len spokojný zamestnanec dosahuje kvalitné výkony a je prínosom pre organizáciu.

Organizácia má svoj samostatný systém, ktorý funguje pod vplyvom vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vnútročné prostredie je charakterizované manažérskymi rozhodnutiami, ktoré formulujú strategické ciele organizácie, tvoria hlavnú stratégiu organizácie, voľbu organizačnej štruktúry, postupy, technológie, ako aj samotnú víziu smerovania organizácie. Vplyv vonkajšieho prostredia sa prejavuje hlavne konkurenciou medzi organizáciami či už v porovnaní štátu alebo na globálnom trhu. Na tento vývoj má vplyv napríklad miera inflácie, miera zamestnanosti, úroveň poskytovaných zliav a služieb a pod.

2.2 Funkcie a úlohy personálneho manažmentu

K dosiahnutiu efektívneho plnenia základných úloh personálneho manažmentu je potrebné vykonávať rôzne činnosti, ktoré označujeme ako personálne funkcie. Funkcie personálneho manažmentu môžeme rozdeliť na základe analýzy a poznatkov z praxe takto :

Strategický personálny manažment určuje stratégiu a víziu organizácie na dosiahnutie určeného cieľa.

Personálne plánovanie predstavuje proces predvídania potrieb organizácie, stanovovania cieľov a realizáciu opatrení vo využívaní pracovných schopností zamestnancov.

Analýza práce je systematické skúmanie pracovných miest, ktoré poskytuje obraz o náplni a obsahu pracovného miesta.

Získavanie a výber zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesto bolo obsadené vhodným uchádzačom a aby prilákalo dostatočné množstvo uchádzačov o voľnú pozíciu.

Rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru znamená zaraďovanie zamestnancov na konkrétnu pracovnú pozíciu, ich adaptáciu, pracovný postup či preradenie, ako aj prácu spojenú s prepúšťaním zamestnancov.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je neustály proces v ktorom sa zamestnanec prispôsobuje víziám spoločnosti svojím zvyšovaním kvalifikácie k dosiahnutie lepšieho výkonu.

Riadenie a plánovanie kariéry je proces rozvoja zamestnancov, aby boli pripravený na nové výzvy a postupy v organizácii.

Riadenie pracovného výkonu je nástrojom dosahovania lepších pracovných výsledkov tak jednotlivcov ako aj tímov v rámci dohodnutých plánovaných cieľov.

Odmeňovanie zamestnancov predstavuje motiváciu zamestnancov vzájomne prepojené na postupy a procesy organizácie. Zahŕňa peňažné, nepeňažné odmeňovanie, benefity spoločnosti a podobne.

Pracovné vzťahy zahŕňajú formálne a neformálne pravidlá medzi vedením spoločnosti a zamestnancami ako aj zamestnancami navzájom na základe určitých noriem a dohôd.

Pracovné podmienky sú činnosti zamerané na pracovné prostredie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, poradenstvo zamestnancom, del'bu práce a technologické postupy.

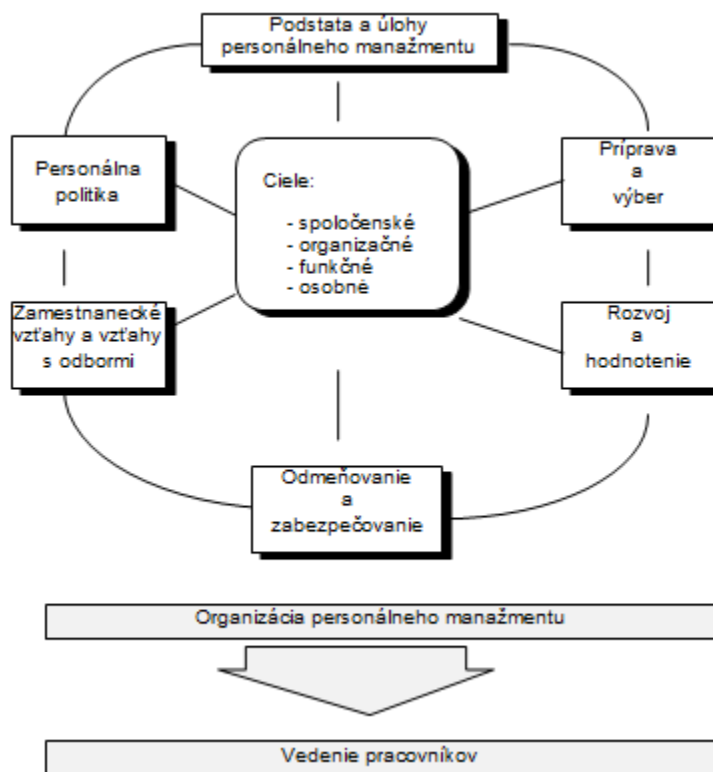
Personálny informačný systém je systém, ktorý zabezpečuje dostatok aktuálnych informácií o zamestnancoch, a iných činnostiach v organizácii.

„Personálny manažment dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na :

- Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie – personálny manažment musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
- Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie – t.j. efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 14).

Personálny manažment skúma základné oblasti ako personálna politika a jej tvorba, to znamená, že personálna politika v spoločnosti má v prvom rade podporovať ciele a stratégiu spoločnosti. Tieto činnosti sú popísané v nasledujúcej tabuľke.

Obrázok č.1 : Úlohy personálneho manažmentu



Zdroj: Riadenie ľudských zdrojov Doc. Ing. Peter Gallo, CSc.

Úlohou personálneho manažmentu je napomáhať organizácii pri zvyšovaní efektivity ale aj efektívnosti práce, preto je potrebné organizovať prácu v personálnej oblasti tak, aby účinne napomáhala organizácii. K tomu je potrebné vybudovať fungujúce personálne oddelenie, ktoré by prevzalo úlohy na zabezpečenie a dodržiavanie stratégie a vízie organizácie. K úlohám personálneho oddelenia patria úlohy, ktoré je potrebné zabezpečiť na základe vplyvu vonkajšieho prostredia a to vplyv legislatívy, ekonomiky, trhu práce ale aj riedením sa profesionálnej etiky. Na prácu personálneho oddelenia majú vplyv aj vnútorné faktory a to najmä vo vzťahu k rozpočtu organizácie, k požiadavkám vedúcich úsekov a vedenia organizácie.

2.3 Personálne plánovanie

„Plánovanie ľudských zdrojov stanovuje potrebu ľudských zdrojov požadovaných organizáciou v záujme dosiahnutia jej strategických cieľov“ (Armstrong, 2002, str.329).

Plánovanie v personálnej oblasti môžeme vymedziť ako systematickú prípravu na vytvorenie si rezervy v oblasti plánovania. Pomocou odhadu množstva a typu pracovných pozícií, ktoré bude organizácia potrebovať, môže si personálne oddelenie lepšie a v určitom predstihu naplánovať nábor, výber, zaškolenie pracovníkov ako aj ostatné pracovné postupy. Účelom personálneho plánovania je poskytnúť organizácii v správny čas správnych potencionálnych zamestnancov. Úspešné organizácie by mali určovať svoje krátkodobé a dlhodobé potreby prostredníctvom personálneho plánovania. Zmyslom personálneho plánovania je:

- Analýza súčasného stavu ľudských zdrojov, t.j. zistenie, aké výkony možno v budúcnosti očakávať a aké k tomu potrebujeme počty pracovníkov a v akej štruktúre k tomu aby sme dosiahli požadovaný cieľ.
- Následne je teda potrebné určiť počet a štruktúru ľudských zdrojov.
- Určiť postup ako dosiahnuť požadovaný stav – vhodným plánom náboru a prijímania pracovníkov, zvyšovaním ich kvalifikácie, potrebnou rekvalifikáciou resp. uvoľňovaním pracovníkov.

Plánovanie a realizáciu stratégie ľudských zdrojov možno zabezpečiť len vhodným počtom zamestnancov a samozrejme v požadovanej odbornej štruktúre. Riadenie vo veľkých organizáciách zabezpečujú tieto subjekty:

- ✚ Vrcholový manažment
- ✚ Personálny útvar
- ✚ Línioví manažéri
- ✚ Zamestnanci

Vrcholový manažment – jeho úlohou je určiť priestor pre strategické rozhodnutia na všetkých úrovniach riadenia, načrtnúť vízie o budúcom

smerovaní organizácie, jasne formulovať ciele orientované na dosiahnutie vyšších výsledkov spoločnosti. Na úrovni riadenia je potrebné sformulovať funkčné stratégie pre oblasť ľudských zdrojov, ktorých úlohou bude podporovať stratégiu organizácie pomocou vopred zvolených metód a ciest.

Personálny útvar – sa špecializuje na záležitosti súvisiace s riadením a rozvojom ľudí v organizácii. Zameriava sa na usporiadanie a rozvoj organizácie, riadenie vedomostí, plánovanie, získavanie a výber, vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie pracovné vzťahy, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, starostlivosť o pracovníkov, personálnu administratívu a podobne.

Všeobecnou úlohou personálneho útvaru je umožniť organizácii dosiahnuť jej cieľov tým, že jej predkladá podnety, intervenuje, poskytuje rady a podporu vo všetkom, čo sa akosi týka jej pracovníkov.

Líniový manažéri - sú to manažéri na všetkých úrovniach a oblastiach riadenia. Sú priamo zodpovední za ekonomické výsledky spoločnosti, za chod jednotlivých oddelení a im podriadených zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele spoločnosti.

Zamestnanci – sa stávajú subjektom personálneho manažmentu prostredníctvom ich podielu na plnení úloh tímov a útvarov v ktorých pracujú.

2.4 Analýza práce a vytváranie pracovných miest

Mieru hodnoty manažmentu ľudských zdrojov zvyšuje, resp. znižuje dobre navrhnutá a dobre vykonávaná práca v zmysle dobre navrhnutého pracovného miesta a jeho obsadenia. Analýza pracovného miesta je základnou funkciou personálnej práce. Informácie, ktoré možno získať v priebehu analýzy pracovného miesta majú veľkú škálu využitia. Možno ich využiť pri tvorbe organizačnej štruktúry, pri plánovaní ľudských zdrojov, získavaní, výbere, adaptácii a rozmiestňovaní pracovníkov, pri vzdelávaní a plánovaní kariérnych dráh pracovníkov, pri tvorbe systémov odmeňovania a podobne. Analýza pracovného miesta má byť realizovaná za podpory manažmentu v spolupráci s líniovými manažérmi. Túto prácu spravidla vykonávajú pracovní analytici. Analýza pracovného miesta je teda proces, v priebehu ktorého

dochádza k starostlivému skúmaniu práce z hľadiska prostredia, v ktorom je práca vykonávaná v konkrétnom čase, priestore a za reálnych podmienok. Cieľom analýzy pracovného miesta je zistiť opodstatnenosť existencie pracovného miesta (účel), úlohy, zodpovednosť a právomoc pridelené pracovnému miestu s osobitným zameraním sa na ťažiskové úlohy, spôsob výkonu práce a efektívnosť s tým spojenú, ďalej pracovné podmienky a požiadavky na držiteľa pracovného miesta. Účelom analýzy pracovného miesta je vytvoriť pravdivý, ucelený a zmysluplný obraz o pracovnom mieste. Pri analýze pracovného miesta ide o diagnostiku práce a tá je podmienená dynamickými charakteristikami, preto sa k nej neprístupuje ako k statickej veci a nie bez rešpektovania odlišností pracovníkov, ktorí ju vykonávajú. Práca sa mení v závislosti od času a od ostatných podmienok, medzi ktoré patria napr. zmeny výrobného programu, technického vybavenia, organizačnej štruktúry, počtu pracovníkov, podmienok práce a pod. Kvalita analýzy pracovného miesta je ovplyvnená množstvom a štruktúrou informácií, ktoré v priebehu procesu možno o práci získať. Všeobecnými požiadavkami na informácie sú dostupnosť, hospodárnosť, aktuálnosť, objektívnosť, presnosť a zrozumiteľnosť. Informovanosť umožňuje informačný systém, ktorý by mal zahŕňať detailné informácie o práci a o pracovnom mieste. Zdrojom informácií o práci sú poznatky o organizácii, o vstupných zdrojoch a o výstupných produktoch. Študujú sa napr. zákony, vyhlášky, nariadenia, výročné správy, organizačná štruktúra, syntetická a analytická evidencia, výkazy, rozbor, metodiky a pod. Zdrojom informácií o pracovnom mieste sú napr. pracovné postupy a denníky, štatistiky, technologické postupy, kvalifikačné katalógy, produkty poslednej realizovanej analýzy práce a pod. Zdrojom informácií je tiež držiteľ pracovného miesta, nadriadený, spolupracovníci, kolegovia, ktorí sú odberateľmi poloproduktu, zákazníci, ale aj samotný analytik práce v prípade, že je kompetentný prácu vykonávať, atď. Proces analýzy pracovného miesta sa člení na fázu vstupnú, realizačnú a výstupnú. Pre každú fázu možno vymedziť niekoľko základných krokov:

Vstupná fáza analýzy pracovného miesta:

- Určenie účelu a cieľu analýzy pracovného miesta
- Príprava plánu analýzy pracovného miesta
- Získavanie, zhromažďovanie a analýza informácií o práci
- Vyškolenie realizátorov analýzy pracovného miesta
- Rozhodnutie o výbere metód, pričom základnými kritériami výberu sú účel, na ktorý budú výsledky analýzy využité, efektívnosť pri získavaní informácií – časová alebo finančná, stupeň odbornosti analytika, potrebné zdroje a dostatok času.

Realizačná fáza analýzy pracovného miesta:

- oboznámenie pracovníkov, držiteľov pracovných miest o analýze práce
- vlastná analýza zameraná na zisťovanie informácií o pracovnom mieste a je zameraná na zisťovanie efektívnosti vykonávania práce a je zameraná na analýzu pracovných podmienok prostredníctvom zvolených metód.

Výstupná čiže hodnotiacia fáza analýzy pracovného miesta:

- vypracovanie popisu práce
- vypracovanie špecifikácie požiadaviek na držiteľa pracovného miesta
- vyhodnotenie procesu na základe ukazovateľov z hľadiska časovej, finančnej a nákladovej náročnosti
- vyhodnotenie z hľadiska splnenia účelu a cieľa.

Pri analýze pracovného miesta má rozhodujúcu úlohu personálny útvar, ktorý plánuje, organizuje ale aj navrhuje prípadné zmeny pracovných miest. Manažéri sú spravidla konzultanti, zdrojmi informácií a vykonávateľmi prijatých opatrení na zlepšenie stavu. Rozhodujúcu úlohu majú manažéri vo vlastnom vytváraní pracovných miest, kde naopak sú personalisti ako

konzultanti. Úspěch této personální činnosti záleží na systematické práci, kde úzko spolupracuje personální útvar s manažerem.

3. ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

3.1 Význam získavania zamestnancov

„Získavanie zamestnancov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané. (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 69).

Získavanie zamestnancov je teda fáza kde organizácia formuje svoje činnosti tak, aby na voľné miesto v organizácii prilákala dostatočné množstvo uchádzačov, ktorí spĺňajú podmienky na obsadenie voľného pracovného miesta. Realizácia cieľov organizácie je závislá od zabezpečenia potrebných pracovníkov na dané miesto, a tým rozhoduje o úspešnosti, prosperite a konkurencieschopnosti organizácie.

Na plánovanie nadväzuje výber zamestnancov ktorý môže mať buď internú, alebo externú formu. Externá forma znamená obsadenie miesta uchádzačom, ktorý nie je aktuálnym zamestnancom podniku. K tomu často dochádza aj z dôvodu potreby aplikovať nové postupy a metódy nezaťažené podnikovou rutinou. Tiež je nutné použiť ju v prípade, že žiadny aktuálny zamestnanec nespĺňa kvalifikačné predpoklady pracovného miesta. Pri internej forme výberu podnik obsadí miesto aktuálnym zamestnancom. Môže ísť o pracovníkov uvoľnený v dôsledku technického rozvoja, alebo organizačných zmien, ďalej pracovníkov, ktorý chcú vykonávať náročnejšiu prácu, alebo z iných dôvodov zmeniť svoju pozíciu. Preferencia vlastných zdrojov prináša podniku veľa výhod, napríklad to, že zamestnanec už pozná podnik a jeho kultúru. Interný výber tiež vytvára pozitívne motivačné prostredie, keď zamestnanci vidia možnosť kariérneho postupu. Samotný výberový proces je tiež menej nákladný ako externý výber.

Cieľom obidvoch foriem výberu je s vynaložením čo najmenších nákladov získať potrebné množstvo a kvalitu zamestnancov. Získavanie a výber zamestnancov realizujeme pomocou :

- Definovania požiadaviek – popis a špecifikácia pracovného miesta.
- Prilákatie uchádzačov – preskúmanie a vyhodnotenie zdrojov uchádzačov mimo podniku aj v ňom.

„V procese získavania pracovníkov proti sebe stoja dve strany: na jednej strane je organizácia so svojou potrebou pracovných síl, na druhej strane sú potencionálni uchádzači o prácu, teda osoby hľadajúce vhodné alebo vhodnejšie zamestnanie.“(Koubek, 2008, str. 127).

Tu dochádza k dvojstrannej komunikácii, kde poskytujeme uchádzačom relevantné a vyčerpávajúce informácie o ponúkanom pracovnom mieste a na druhej strane očakávame od uchádzača potrebné informácie, ako zdroj informácií o potencionálnom zamestnancovi. Tieto údaje by mali byť pravdivé, neskreslené.

Úlohou získavania zamestnancov teda je:

- Určiť vhodné zdroje na hľadanie uchádzačov
- Zhromažďovať informácie o vhodných uchádzačoch
- Prilákať uchádzačov pútavou formou
- Zabezpečiť všetky tieto činnosti z pohľadu administratívnej a organizačnej stránky.

3.2 Podmienky získavania pracovníkov

Ponuka dopytu a ponuky na obsadenie voľného pracovného miesta záleží od vnútorných a vonkajších podmienok, ktoré súvisia s konkrétnym pracovným miesto ale aj s organizáciou, ktorá voľné pracovné miesto ponúka.

Pokiaľ hovoríme vnútorných podmienkach súvisiacich s voľným pracovným miestom, dôležitú úlohu zohrávajú nasledujúce podmienky:

- Charakteristika pracovnej pozície
- Miesto výkonu práce
- Hierarchické zaradenie pozície v organizačnom začlenení
- Osobnostné požiadavky na pracovníka
- Miera zodpovednosti, právomoci a povinností
- Rozvrhnutie pracovnej doby a organizácia práce
- Mzdové a pracovné podmienky

Medzi podmienky súvisiace s organizáciou možno zaradiť napríklad:

- Úspešnosť spoločnosti na trhu práce
- Povesť spoločnosti a jej prestíž
- Spravodlivé odmeňovanie v porovnaní s inými organizáciami na podobných pracovných miestach
- Program benefitov pre zamestnancov
- Osobnostný a vzdelávací program zamestnanca
- Medziľudské vzťahy na pracovisku a sociálna klíma
- Dostupnosť spoločnosti z pohľadu dochádzania do práce

Medzi vonkajšie podmienky možno zaradiť nasledovné:

- demografické aspekty
- ekonomické podmienky
- štruktúra obyvateľstva z pohľadu dosiahnutého vzdelania
- legislatívne a politické podmienky

3.3 Zdroje získavania zamestnancov

Na základe poznania pracovného miesta a o analýze interného trhu práce dochádza k rozhodnutiu o zameraní sa na vhodné pracovné zdroje. Je možné zamerať sa na interný alebo externý trh práce a osloviť vybraný segment trhu.

Medzi externé zdroje patria absolventi škôl, rôznych vzdelávacích a rekvalifikačných kurzov, voľné pracovné sily na trhu práce, sem patria

nezamestnaní na úradoch práce, zamestnanci iných podnikov, ktorí si hľadajú z rôznych dôvodov nové zamestnanie a podobne. Medzi externé zdroje možno zaradiť ženy na materskej dovolenke.

Výhodou týchto zdrojov je širšia možnosť výberu zamestnancov, možnosť využitia skúseností zamestnancov z iných podobných organizácií, či pracovných miest.

Nevýhodou externých zdrojov sú vyššie náklady na získanie zamestnancov, dlhší čas potrebný na výber uchádzačov, neznalosť organizácie a tým aj dlhšia doba zapracovania – adaptácie zamestnanca, prenášanie zlozvykov z bývalého pracoviska a podobne.

Interný trh práce predstavujú v spoločnosti jej zamestnanci, ktorých schopnosti, motiváciu možno využiť. Ide o zamestnancov, ktorých si organizácia pripravovala na obsadenie vhodnej pracovnej pozície na základe interných smerníc ako sú kariérne plány a plány nástupníctva. Ide tiež o zamestnancov, ktorí si vo svojom voľnom čase zvyšovali kvalifikáciu resp. prehľbovali vedomosti. Môže ísť aj o takých zamestnancov, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku racionalizácie, organizačnými zmenami alebo skončením projektu a organizácia ich nemá možnosť zamestnávať naďalej. Patria sem aj pracovníci, ktorí z osobných dôvodov na zmenu pracovnej pozície (napr. zvýšenie platu, zlé vzťahy na pracovisku, konflikty, nevyhovujúci pracovný čas, zdravotné dôvody a iné).

Dôvody na zmenu zamestnávateľa je viacero. U mladších zamestnancov prevláda nespokojnosť s kariérnym rastom, nevyhovujúce pracovné podmienky, rozvrhnutie pracovného času, vysoká náročnosť práce, medziľudské vzťahy na pracovisku, vekové rozdiely a pod.

Obsadzovanie pracovných miest z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov má svoje výhody, ale aj nevýhody. Všetky klady a zápory je potrebné poznať, zvážiť a vedieť sa zodpovedne rozhodnúť, ktorý zdroj je výhodnejšie použiť. Neexistuje univerzálny návod, dôležitý je ale prospech spoločnosti. Pokiaľ vo vnútri organizácie nenájdeme vhodných kandidátov na obsadenie voľného

pracovného miesta je potrebné uchádzačov hľadať formou externých zdrojov ako sú inzeráty, internet, sprostredkovateľské služby a iné vhodné zdroje.

3.4 Metódy získavania zamestnancov

Na získavanie vhodných kandidátov do organizácie je potrebné zvoliť správnu metódu na dosiahnutie predpokladaného cieľa, výber metód závisí aj od to či vyberáme kandidátov z interných alebo externých zdrojov. Použitie metódy tiež závisí od nárokov kladených na uchádzača, na jeho kvalifikáciu .

Voľba metódy „musí vychádzať z toho, že je treba vhodným ľuďom dať na vedomie existenciu voľného pracovného miesta v organizácii a zlákať ich k tomu, aby sa o tieto miesta uchádzali.“(Koubek, 2008, str. 135).

Metód získavania pracovníkov je veľa, organizácie obvykle využívajú viaceré možnosti alebo kombináciu viacerých metód.

Pri použití metódy potrebnej na získavanie pracovníkov je potrebné mať na pamäti tri základné kritériá a to:

- náklady,
- rýchlosť,
- pravdepodobný počet získaných uchádzačov

K dosiahnutiu kvalitného počtu získaných kandidátov je potrebné si vybrať z týchto metód:

- inzercia,
- získavanie pracovníkov prostredníctvom internetu,
- ústny dotaz alebo ponuka,
- odporúčania zamestnancov, známych
- vývesky a intranet spoločnosti
- spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny
- spolupráca s agentúrami personálneho poradenstva

- spolupráca s ostatnými organizáciami (najmä vzdelávacími zariadeniami).

3.4.1 Inzercia

Inzercia je v organizáciách najviac používaná metóda. Je ju možno využiť na oslovenie širokého spektra uchádzačov. Použiť ju možno v televízii a rozhlase, v tlači – v denníkoch ale aj rôznych periodikách. Dnes sa stretávame o s rôznymi špeciálnymi periodikami zameranými len na ponuky voľných pracovných miest.

Obsah inzerátu ale aj jeho umiestnenie by mali byť v súlade s ponúkanou pracovnou pozíciou. Dnes sa čoraz častejšie stretávame s neformálnym a priamejším štýlom inzerátu. Pokiaľ sa snažíme na prvý pohľad zaujať uchádzača často využívame oslovenie „Vy“, ako by sme hovorili priamo k nemu. Zaujať môžeme aj použitím rôznych otázok typu: „Sme tu pre Vás“, alebo „Ste to vy, koho hľadáme !“ „To čo hľadáte nájdete priamo u nás“ a podobne. Tieto formy inzerátov vedia upútať na prvý pohľad, sú neprehliadnuteľné. Inzerát, ktorý neupúta pozornosť nie je pre organizáciu zaujímavý, nesplní svoj účel, oslovený kandidát má pocit, že táto ponuka nie je určená pre neho. Z inzerátu je dôležité, aby vypovedala aj o profesionálnom postavení na trhu práce. Inzerát, ktorý má splniť svoj účel, má pritiahnúť pozornosť oslovenej skupiny uchádzačov musí obsahovať dôležité informácie, ktoré ponúkajú najdôležitejšie informácie o:

- firme, ktorú prácu ponúka;
- ponúknutom pracovnom mieste;
- predpokladaných požiadavkách na pracovníka;
- plate / mzde a benefitoch spoločnosti;
- mieste vykonávanej práce;
- postup, ako odpovedať na inzerát

Pri príprave inzerátu je potrebné prihliadať na legislatívne obmedzenia vyplývajúce zo Zákonníka práce. Je preto potrebné, aby inzerát ktorý má zaujať, bol zaujímavý, nemal by obsahovať gramatické chyby, logicky usporiadaný a dobre štylizovaný. Umiestnenie inzerátu patrí tiež medzi dôležité prvky z pohľadu efektivity, nákladovosti ale aj správny výber periodika nám zaručí vyšší počet uchádzačov. Pozície, ktoré sú zaujímavé z hľadiska vyššej kvalifikácie je potrebné inzerovať v periodikách s vyšším nákladom a celoštátnou pôsobnosťou. Pri niektorých menej zaujímavých ponukách práce je možné použiť aj regionálne noviny a časopisy.

Ak je inzerát kvalitný, malo by dôjsť k naplneniu nasledujúcich cieľov (Armstrong, 2002, str. 359):

- upútať pozornosť – inzerát musí byť v úsilí o záujem potenciálnych uchádzačov konkurencieschopnejší než inzeráty iných zamestnávateľov;
- vytvárať a udržiavať záujem – informáciu o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácii musí inzerát podávať atraktívnym a zaujímavým spôsobom;
- stimulovať akciu – posolstvo inzerátu musí byť podané spôsobom, ktorý upúta nielen oči, ale tiež prinúti ľudí čítať inzerát do konca a bude mať za následok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov.

Podľa posledných prieskumov inzercia v periodikách je málo účinná, neprináša dostatok uchádzačov a preto sa častejšie používa on-line inzercia, ktorá oslovuje širší okruh oslovených kandidátov.

3.4.2 Získavanie pracovníkov prostredníctvom internetu

Prostredníctvom internetu je najviac používaná v Slovenskej republike inzercia na rôznych portáloch ako je Profesia.sk, ten má v súčasnosti takmer monopolné postavenie na trhu. Ďalšou stránkou s ponukou práce je portál Kariéra.sk, ktorý sa snaží dostať do popredia. Na týchto portáloch inzerujú spoločnosti aj personálno-poradenské agentúry. Okrem rôznych špecializovaných stránok s pracovnými ponukami môžu byť pracovné inzeráty umiestnené tiež na webových stránkach zamestnávateľov alebo webových stránkach personálnych agentúr.

Internet má v oblasti náboru nových pracovníkov silné postavenie. Niektoré organizácie používajú internet ako hlavný zdroj tak pre inzerovanie ale aj hľadanie vhodných kandidátov. Služby ponúkané prostredníctvom internetu sú finančne efektívnejšie, ale aj flexibilnejšie. Na týchto portáloch možno ľahšie pracovať s databázou inzerátov je možno ich automaticky triediť a rýchlejšie pracovať pokiaľ je informačný systém v spoločnosti priamo prepojený na job-portály.

Čoraz viac sa dostávajú do popredia aj videonahrávky, ako nová forma oslovenia zamestnávateľa uchádzačom o prácu, ktorý chce zaujať. Čoraz viac zamestnávatelia vyhľadávajú svojich uchádzačov prostredníctvom sociálnych sietí tento trend sa používa aj opačne.

Získavanie pracovníkov prostredníctvom internetu má svoje výhody aj nevýhody (Armstrong, 2002 str.363):

Za výhody možno označiť:

- oslovenie širšieho okruhu potencionálnych uchádzačov
- patrí medzi rýchlejšie a lacnejšie spôsoby oslovenia uchádzačov je zaujímavejší
- v internetovej ponuke môžeme uviesť viac podrobností o ponúkanom pracovnom mieste

- rýchlejšie odoslanie potrebných formulárov ako životopis, motivačný list, doklad o vzdelaní a iné
- komunikácia a odoslanie žiadosti môže byť zaslané elektronicky

Za nevýhody možno označiť:

- veľké množstvo zaslaných životopisov často aj nezodpovedajúcim pracovnej ponuke
- zlá dostupnosť internetu, hlavne v niektorých lokalitách a pre určité skupiny občanov v vyššom produktívnom veku ktorý uprednostňujú inú formu hľadania práce

Za veľkú nevýhodu možno považovať internet z pohľadu prilákania aj takých uchádzačov, ktorí nespĺňajú stanovené kritériá, a preto je vhodné použiť veľmi výstižnú formu inzerátu, ktorá odradí uchádzačov nespĺňajúcich požiadavky na danú pozíciu. Stále však možno považovať internet za jeden z najlepších spôsobov hľadania kandidátov pre organizácie s celoslovenskou pôsobnosťou. Kvalita pracovných serverov je stále prepracovanejšia, spoľahlivejšia pri hľadaní a obsadzovaní pracovných pozícií.

3.4.3 Ústny dotaz alebo ponuka

Ústny dotaz, alebo ponuka patrí medzi málo využívané spôsoby obsadzovania pracovných pozícií ale zároveň je aj jeden z komplikovanejších spôsobov. Tu často používanie služby „headhanterov“, čiže externých pracovníkov, ktorý napomáhajú hľadať potencionálnych kandidátov v radoch konkurencie, priamo oslovujú vytypované osoby, ktoré sú v danom odbore schopný, majú určitý kredit. Tieto osoby zastávajú vyššie pracovné posty a prácu si aktívne nehľadajú. „Lovci hláv“ ako týmto „headhanterom“ hovoríme, si často pripravujú zoznamy talentovaných odborníkov, ktorý dokážu ponúknuť svoje schopnosti. Obsadenie pozície takouto osobou sa často

odvíja od platových možností organizácie ale aj výšky odmeny za nájdenie takejto osoby.

3.4.4 Odporúčania zamestnancov, známych

Pri získaní kandidáta na odporúčenie od zamestnancov a známych sa možno spoliehať na to, že zamestnanec resp. známy, ktorý nám kandidáta odporučí pozná pracovnú náplň danej pozície, ale aj predpoklady vhodných ľudí na obsadenie tohto voľného miesta. Za výhodu možno považovať, že zamestnanec, nechce sklamať dôveru svojho zamestnávateľa a preto odporučí len takého kandidáta o ktorom je presvedčený, že je na danú pozíciu vhodný. Tento postup zároveň znižuje riziko prijatia nevyhovujúceho zamestnanca. Tento spôsob obsadenia nového pracovného miesta patrí medzi spoľahlivé a zároveň aj rýchle z časového hľadiska. Za nevýhodu možno považovať úzky okruh oslovených kandidátov.

3.4.5 Vývesky a intranet spoločnosti

K interným zdrojom obsadenia vhodného pracovného miesta patrí využitie intranetu spoločnosti a rôzne vývesky na viditeľných miestach. Vývesky majú z obsahovej stránky podobu inzercie. Vývesky možno umiestniť na rôzne nástenky, tabule, ktoré sú na viditeľnom mieste. Často sú to vstupné informačné tabule. Intranet spoločnosti je podnikový portál, na ktorý majú prístup všetci zamestnanci a preto je dostupný zamestnancom stále, je finančne nenáročný. Túto formu inzercie často využívajú rôzne obchodné, poisťovacie spoločnosti či stravovacie zariadenia, ktoré často navštevujú klienti. Tu možno hovoriť o rýchlom oslovení a získaní ľudí. Často sa používa na obsadenie nižších pozícií.

3.4.6 Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Úrady práce predstavujú prvý kontakt z nezamestnanými, ktorí si prídu hľadať prácu, tento spôsob oslovenia vhodných uchádzačov je pre organizácie, ale aj pre spoločnosť prínosná. Zamestnávateľia sú zo zákona povinní informovať úrady práce o voľných pracovných miestach. Úrad práce nám môže poskytnúť prehľad o nezamestnaných, ktorí si prácu hľadajú a zároveň nám môže ponúknuť množstvo informácií o kandidátoch, ktorých môžeme osloviť priamo. Na úrade práce je možnosť umiestniť rôzne pútavé inzeráty, ale aj zorganizovať rôzne prezentácie na obsadenie voľných pracovných miest. Ponuky úradov práce sa nestretávajú s veľkým záujmom nezamestnaných ani zamestnávateľov, tu možno nájsť nezamestnaných s nižšou kvalifikáciou. Nezamestnaný s vyššou kvalifikáciou možnosť hľadania práce touto formou nevyužívajú, prácu si hľadajú inou cestou. Táto metóda je finančne nenáročná, je vhodná na obsadenie stredných a nižších pracovných pozícií.

3.4.7 Spolupráca s agentúrami personálneho poradenstva

Personálne sprostredkovateľské agentúry vyhľadávajú a zhromažďujú pracovné ponuky. Informácie o voľných pracovných miestach poskytujú záujemcom o prácu aj zamestnávateľom. Sprostredkovanie práce touto formou sa týka hlavne obsadenia manuálnych pozícií a jednoduchých administratívnych činností. Pokiaľ chceme, aby táto forma bola prospešná pre organizáciu je dôležité agentúru informovať koho hľadáme, a ponúknuť všetky dostupné informácie. Tejto metóde hovoríme tiež personálny lízing.

Agentúry personálneho poradenstva sa zaoberajú vyhľadávaním uchádzačom a ďalšiemu výberu. Po prijatí uchádzača, tieto agentúry poskytujú na vybraných ľuďoch aj záruku, sú finančne náročné, v prípade zlého výberu nám poskytnú ďalšieho zamestnanca. Služby personálnych agentúr často využívali zahraničné spoločnosti, z dôvodu vysokých nákladov ale zároveň obsadenie pozície týmto spôsobom chápali ako strategickú investíciu.

3.4.8 Spolupráca s ostatnými organizáciami

Medzi organizácie, ktoré nám napomáhajú pri obsadení voľného pracovného miesta možno zaradiť učňovské, stredné ale aj vysoké školy, rôzne vzdelávacie organizácie, ktoré sa zaoberajú rekvalifikáciou zamestnancov, ale aj zvyšovaním resp. dopĺňaním si doterajšej kvalifikácie, aby tak zvýšili svoje možnosti na trhu práce. Spoločnosti, ktoré majú záujem o tento spôsob obsadenia voľného pracovného miesta sú informované o učebných osnovách, poznajú čo môžu očakávať od absolventov škôl, poznajú ich zručnosti a preto si môžu vybrať vhodnú školu. Pri efektívnej spolupráci so školami, dokáže zamestnávateľ do určitej miery ovplyvniť odbornú pripravenosť absolventov, dokáže si vybrať takých študentov, ktorý spĺňajú požiadavky zamestnávateľa. Študentov môže otestovať pomocou absolventskej praxe, ktorá je až 6 mesiacov. Zamestnávateľia často využívajú rôzne školské akcie na propagáciu voľných miest, ponúkajú študentom odborné konzultácie a pomoc pri vypracovaní odborných záverečných prác, bakalárskych a diplomových prác. Poskytujú im firemné zdroje, z ktorých do svojich prác čerpajú ale aj kvalifikovanú pomoc personalistov a odborníkov. Nevýhoda uchádzačov, ktorí nemajú žiadnu prax, je ich dlhý adaptačný proces, získanie pracovných návykov ale aj seriózný záujem a prístup k pracovným povinnostiam.

3.5 Voľba normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov

„Uchádzač o zamestnanie je náš rovnocenný a rovnoprávny partner, ktorý nám vyšiel v ústrety tým, že reagoval na našu ponuku zamestnania. Nie je to žiadny prosebník žobrajúci o almužnu. A to ani vtedy, keď sa príde informovať na možnosť zamestnania v našom podniku zo svojej vlastnej iniciatívy. Je to teda niekto, koho si musíme vážiť, a dať mu to najavo.“ (Koubek, 1996, str. 92).

Túto autorovu vetu možno použiť aj dnes, napriek tomu, že neustále počujeme vetu, že na každé pracovné miesto nájdeme dvadsať vhodných uchádzačov. Často možno o tom polemizovať, prax nám potvrdzuje niečo iné, a to že nájsť naozaj vhodného kandidáta je veľmi ťažké a náročné.

Štvrtou etapou, k tomu, aby sme si uľahčili prácu s dokumentmi, ktoré od uchádzačov získavame je potrebné správne zvoliť a štandardizovať dokumenty, s ktorými budeme ďalej pracovať.

Medzi základné dokumenty patria:

- Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- Životopis – voľný, štruktúrovaný, pološtruktúrovaný,
- Motivačný resp. sprievodný list,
- Dotazník – voľný, otvorený, štandardizovaný,
- Doklady o dosiahnutom vzdelaní: vysvedčenie, diplom, osvedčenie, certifikát,
- Výpis alebo odpis z registra trestov

Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru je štandardizovaný formulár, ktorý zamestnávateľ poskytuje uchádzačovi na doplnenie. V žiadosti je potrebné uviesť názov pracovnej pozície o ktorú sa uchádzam, a termín nástupu do práce. Túto žiadosť možno napísať aj samostatne.

Životopis

Životopis – Curriculum vitae – CV patrí k základným dokumentom prijatia do pracovného pomeru. Organizácie používajú rôzne typy životopisov, vzhľadom na predstavu, ktorú organizácia má. Podľa obsahu používame tieto typy životopisov :

Voľný životopis – má formu slohovej práce, je to vlastne opis základných životopisných údajov. Táto forma životopisu nie je vhodná na porovnávanie, kandidáti poukazujú často na svoje pozitíva, výhodou je, že vieme zhodnotiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača.

Štrukturovaný životopis – je to prehľadnejšia forma životopisu, ktorá je viacmenej neosobná, ale porovnateľná s inými životopismi. Túto formu často používajú internetové portály, na ktorých si možno vybrať z viacerých variantov.

Pološtrukturovaný životopis je variáciou predchádzajúcich dvoch typov. Nachádzame v ňom informácie, ktoré spoločnosť žiada a zároveň je ich možné doplniť o údaje, ktoré považuje kandidát za dôležité.

Profesný životopis – je to najaktuálnejšia forma životopisu, v ktorom nachádzame len názvy profesií, ktoré kandidát vykonával.

Motivačný resp. sprievodný list

Tento list sa čoraz častejšie používa ako normatívny doklad, v ktorom kandidáti majú možnosť bližšie uviesť dôvody prečo sa o zamestnanie uchádzajú, tu majú možnosť poukázať na svoje silné stránky. Uchádzač v tomto motivačnom liste má možnosť poukázať na dosiahnuté vzdelanie, ale aj na svoj profesijný rozvoj, ktorý dosiahol.

Osobný dotazník

Používanie osobného dotazníka nám zabezpečuje štandardné informácie o uchádzačovi. Osobný dotazník nám ponúka prehľadne spracované informácie o uchádzačovi, ktoré sú rýchlo porovnateľné. Niektoré spoločnosti si vytvárajú vlastné dotazníky, ktoré sú rozdelené podľa obsadzovaných pozícií a uľahčujú prácu s nimi.

Dotazníky možno deliť na jednoduché, v ktorých uvádzame len holé fakty o uchádzačovi, a na otvorený dotazník, kde má uchádzač priestor na podrobnejší opis niektorých skutočností a postojov. Záverečná časť dotazníka je rovnaká pre obe formy dotazníka, obsahuje referencie s uvedenými kontaktmi, kde si možno údaje overiť údaje o uchádzačovi, ďalej možný termín nástupu do práce, dátum a podpis uchádzača.

3.5.1 Triedenie uchádzačov

Po zverejnení pracovnej ponuky je potrebné zhromaždený počet žiadostí vytriediť na základe vopred zvolených kritérií. K tomu možno zvoliť systém elektronického životopisu alebo na základe biodát.

Elektronický životopis

Pomocou počítačového scanneru možno prekonvertovať údaje do textového súboru. Počítačový systém číta texty a vyberá kľúčové údaje a to : základné osobné údaje, vzdelanie, dosiahnutú kvalifikáciu, predchádzajúcich zamestnávateľov ako aj doterajšie pracovné pozície. Na základe zvolených triediacich znakov možno vytriediť životopisy podľa nami zvolených požiadaviek. Tento systém uľahčuje prácu s veľkým počtom prijatých žiadostí o zamestnanie pomocou ktorého je možné zostaviť užší výber uchádzačov, ktorí spĺňajú dané kritériá na pracovnú pozíciu.

Biodata

„Vysoko štruktúrovanou metódou triedenia uchádzačov poskytuje použitie biodát. Sú to určité detaily životopisných údajov korešpondujúcich s kritériami výberu pracovníkov (to znamená, že sa vzťahujú ku stanoveným kritériám, ako je vzdelanie a prax, signalizujúcim, že jednotlivci sú pravdepodobne vhodní). Tieto detaily sú objektívnym spôsobom bodované a pomocou posudzovania doterajšej úspešnosti uchádzača sa predpokladá jeho budúce chovanie.“
(Armstrong, 2007, str.359)

Prediktory a kritéria sa vyberajú na základe analýzy pracovného miesta, kde výsledkom je zoznam pracovníkov, ktorý splnili určené predpoklady na obsadenie voľného pracovného miesta.

3.6 Hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov

Úspešný proces získavania zamestnancov možno posudzovať z hľadiska realizovaného výberového procesu ako aj z hľadiska kvality vhodných uchádzačov. Na obsadenie voľného pracovného miesta možno posúdiť kvalitu uchádzačov na základe dokumentov, ktoré uchádzač zaslal.

„Uvedené kritériá na hodnotenie rôznych činností vykonávaných v procese získavania zamestnancov sa berú do úvahy napr. Tieto pomerné ukazovatele:

- počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou/celkový počet uchádzačov
- celkový počet ponúk/počet uchádzačov s potrebnou kvalifikáciou
- prijaté ponuky/uskutočnené ponuky
- náklady na inzerciu/počet oslovených uchádzačov.“

(Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 86).

Organizácie, ktoré chcú mať na trhu práce dobré meno dbajú okrem estetickej stránky výberového procesu aj na nákladovú a časovú náročnosť tohto procesu. Ukončenie výberového procesu získavania zamestnancov ukončíme vytvorením súbor zo všetkých vhodných kandidátov a prechádzame na fázu výberu zamestnancov.

4. VÝBER ZAMESTNANCOV

„Kvalifikovane riadený proces získavania zamestnancov a ich výberu zabezpečí optimálny pracovný potenciál. Výber zamestnancov je priamo naviazaný na funkciu ich získavania.“ (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 90).

Cieľom výberového procesu je zabezpečiť súlad medzi požiadavkami na dané pracovné miesto a uchádzačmi, ktorí najlepšie splňajú kritériá výberu.

Staffing je teda formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností pracovnej sily spoločnosti z hľadiska optimálneho výkonu, rozvoja spoločnosti, konkurenčnej schopnosti a efektívnosti. Súvisí s rozmiestňovaním pracovníkov a s flexibilizáciou pracovnej sily.

Výberový proces, ktorého cieľom je posúdiť vhodnosť kandidáta na obsadenie danej pracovnej pozície treba venovať náležitú pozornosť. Výsledky práce organizácie závisia od kvality zamestnancov personálneho útvaru, ktorí sú poverení výberom zamestnancov. V priebehu výberového procesu je potrebné vylúčiť uchádzačov, ktorí nezodpovedajú kritériám výberu. Pre organizáciu nie je dobré výberový proces uponáhľať, treba predchádzať situácii, keď na danú pozíciu bude vybraných len veľmi málo kvalifikovaných kandidátov. Pri výbere uchádzačov berieme do úvahy nielen odborné, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača. Poznaním individuálnych charakteristík uchádzača, ktorými odlišujeme vhodného uchádzača od ostatných uchádzačov na určitú pracovnú pozíciu je veľmi náročná úloha. Spracovanie vyhovujúcej metodiky podmieňuje predovšetkým posúdenie adekvátnosti jednotlivých metód vzhľadom na určené kritériá výberu a prediktory t.j. určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce.

Výber zamestnancov je obojstranná záležitosť, kde na jednej strane je zamestnávateľ, ktorý si vyberá vhodného pracovníka a na druhej strane je kandidát, ktorý si vyberá zamestnávateľa. Často sa stáva, že počas výberu

kandidáta prichádza k situácii, že vybraný uchádzač prácu neprijme na základe určitých okolností, ktoré sa zamestnávateľ nemusí dozvedieť.

4.1 Posúdenie uchádzača ako kľúčový problém výberu

„Pretože zmyslom výberu je vybrať toho najvhodnejšieho z uchádzačov, kľúčovým problémom tejto personálnej činnosti je posudzovanie miery vhodnosti každého z uchádzačov pre obsadzované pracovné miesto.“ (Koubek, 1996, str. 92).

Porovnávame osobnostné charakteristiky pracovníka s povahou pracovného miesta a so zistenými alebo deklarovanými charakteristikami kandidáta. Vzhľadom k tomu, že objektívne posúdenie dokladov získaných od kandidáta ale aj stanovených požiadaviek na pracovné miesto nie je možné pristupujeme k triedeniu dokumentov podľa vopred stanovených kritérií a zvolených metód. Na začiatok je potrebné vyriešiť niekoľko problémov:

Stanovenie požiadavky odbornej spôsobilosti na obsadzované pracovné miesto - je potrebné presne určiť stupeň dosiahnutého vzdelania, ukončený študijný odbor, dĺžku praxe, ak je potrebná, na niektoré pozície je viac vhodný absolvent.

Doklady potrebné k preukázaniu odbornej spôsobilosti – napr. vysokoškolský diplom, vysvedčenie u ukončení strednej školy, výučný list a pod. Pri špecializovaných povolaniach je potrebné doložiť doklad o absolvovaní týchto kurzov môže sa jednať napríklad o zvéračský kurz, vodičský preukaz ale môže sa jednať aj o pracovné posudky a iné dokumenty.

Kritériá pracovného výkonu – na základe popisu pracovného miesta, žiadame od kandidáta referencie na pracovné výsledky, osobnostné vlastnosti z predchádzajúceho zamestnania.

Stanovenie prediktorov úspešného výkonu – tu je potrebné sa opierať o dobre spracovaný popis pracovného miesta. Medzi faktory možno zahrnúť

výsledky dosiahnuté počas štúdia alebo praxe, údaje z dotazníka, hodnotenia pracovníka a pri určitých pozíciách možno prihliadať na vek, pohlavie, fyzický vzhľad.

Stanovenie skupinových, útvarových a celopodnikových kritérií na osobnosť budúceho pracovníka – pri hodnotení chovania pristupujeme ako k súhrnu fyzických, mentálnych, emocionálnych a sociálnych charakteristík. Na základe týchto porovnaní zistíme, že obsadzovaná pozícia si vyžaduje kandidáta, ktorý je prispôsobivý, dôkladný, otvorený, tolerantný, vie sa prispôbiť a podobne.

Stanovenie faktorov a metód, ktoré použijeme pri zisťovaní charakteristických črt osobnosti pre vedenie tímu, úseku či oddelenia – na určenie používame rôzne psychologické testy, osobnostné testy, pri vyšších manažérskych pozíciách využívame služby assessment centier.

Získanie objektívnych, podrobných a overených informácií – môžeme si overiť vhodne zvolenými a položenými otázkami, ktoré nám môžu poslúžiť k overeniu si niektorých informácií.

Výberu vhodných kandidátov musí predchádzať výber kritérií hodnotenia uchádzačov. Na základe tohto výberu je možné úspešne vyselektovať nevhodných uchádzačov, ale ani toto stanovenie kritérií, aj keď budú veľmi prísne nám nezaručí správny výber kandidáta. Kvalitné informácie o uchádzačoch si môžeme zabezpečiť voľbou vhodných dokumentov, ktoré požadujeme od kandidáta a to napríklad dotazníkom, overovaním referencií či vzdelania a certifikátov. Pri správnom posúdení uchádzača je vhodné kombinovať rôzne metódy výberu ako napríklad porovnanie údajov z dotazníka s doloženými dokladmi o vzdelaní, či náhodnou kontrolnou otázkou.

4.2 Príprava výberu zamestnancov

Výberom zamestnancov sa zaoberajú dva subjekty a to :

Personálny útvar, ktorý zabezpečuje aplikáciu zmien a dodržiavanie zákonov, určuje správne metódy výberu, vo svojej kompetencii má výber po stránke administratívnej, organizačnej a metodologickej, kontroluje a uchováva všetky potrebné dokumenty, v jeho kompetencii je odborné posúdenie vhodnosti uchádzačov, v prípade potreby zabezpečí účasť potrebných expertov z radov externých odborníkov.

Líniový manažéri v kompetencii týchto odborníkov je definovanie voľného pracovného miesta, ktoré potrebujeme obsadiť, spolupracujú pri analýze práce, voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov, podieľajú sa na posúdení vhodnosti kandidáta, vedú odborné rozhovory a robia konečné rozhodnutia o prijatí vhodného uchádzača.

Požiadavky, ktoré vyplynuli z analýzy práce sú potrebné ale nie postačujúce.

„Vo vyspelých organizáciách sa v praxi presadzujú ďalšie kritériá. C. Lewis stanovuje tri druhy kritérií výberu zamestnancov“: (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 92).

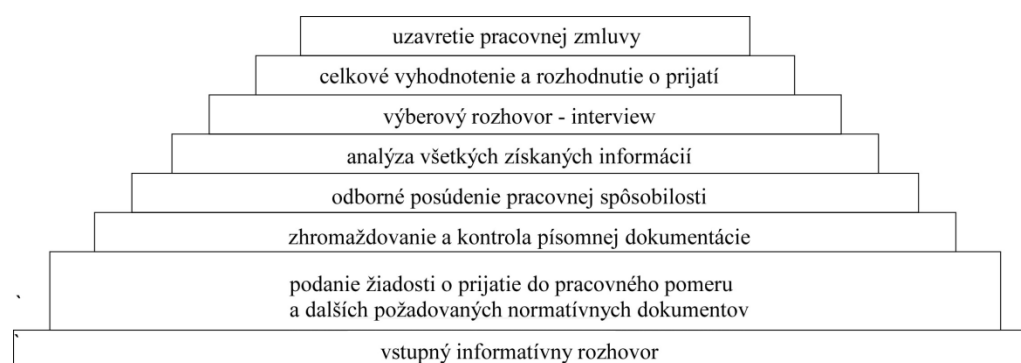
1. Celopodnikové kritériá tu zaraďujeme kritériá ktoré súvisia s vlastnosťami, ktoré organizácia považuje za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v spoločnosti. Celopodnikové kritériá sú často subjektívne. Zamestnanci, ktorí posudzujú spôsobilosť kandidátov na obsadenie pozície by mali na ne brať ohľad.
2. Úsekové – útvarové kritériá, by mali zohľadňovať požiadavky vedúce úseku na pozíciu, ktorú potrebujeme obsadiť, či už sú to požiadavky odborné ale aj osobnostné. Je dôležité, aby kandidát, ktorého na pozíciu dosadíme zapadol do kolektívu aj z ľudskej stránky.
3. Kritérium pracovného miesta je dané opisom pracovnej pozície a presnej špecifikácie požiadaviek na zamestnanca.

Organizácia, ktorá realizuje výber zamestnancov si vzhľadom na svoje špecifiká prispôsobí celý proces výberu tak, aby úspešne zavŕšila tento proces čo najefektívnejšie a v čo najkratšom čase.

4.3 Proces výberu

Pod výberom zamestnancov rozumieme dôkladné hodnotenie spôsobilostí jednotlivých uchádzačov vykonávať prácu, na ktorú sa pracovník prijíma. Úlohou výberu je zistiť, ktorý z uchádzačov najviac vyhovuje požiadavkám kladeným na pracovné miesto. Tento proces môže predstavovať tvar pyramídy, pokiaľ na jedno voľné miesto prijímame jedného uchádzača, alebo aj tvar lichobežníka, pokiaľ sa obsadzuje jedno pracovné miesto viacerými uchádzačmi. Proces výberu zamestnancov má spravidla 8 stupňov.

Obrázok č. 2: Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov



Zdroj: Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 94

4.3.1 Vstupný informatívny rozhovor

Ide vlastne o premostenie medzi funkciou získavania a funkciou výberu zamestnanca. Úlohou je získať základné informácie o uchádzačovi, poskytnúť mu informácie o podmienkach práce, úlohách vyplývajúcich z pracovného

miesta, o podniku a jeho cieľoch. Tieto informácie možno získať ale aj poskytnúť v písomnej forme, prostredníctvom internetu, alebo telefonicky.

4.3.2 Podanie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru

Slúži na vytvorenie štandardizovanej informácie o uchádzačovi. Podaním žiadosti o prijatie do pracovného pomeru poskytuje uchádzač informácie o sebe a to: údaje o vzdelaní, kvalifikácií, prehľade doterajšej praxe v životopise, ďalej priloží výpis z registra trestov, referencie, pokiaľ to organizácia vyžaduje.

4.3.3 Sústreďenie a kontrola písomnej dokumentácie

Na personálnych útvaroch sa sústreďuje všetka dokumentácia o uchádzačovi. Tu sa všetky dokumenty skontrolujú po formálnej ale aj obsahovej stránke, zisťuje sa či si jednotlivé dokumenty neodporujú, príp. sa navzájom nevylučujú, preskúmava sa ich hodnovernosť a obsah. Podľa vopred určených kritérií sa vytvorí personálna anamnéza, to znamená určíme si či je uchádzač vyhovujúci.

Tu je možné roztriediť uchádzačov do troch skupín, kde prihliadame na aktívne splnenie požiadaviek zo strany uchádzača.

Do kategórie A – zaradíme všetkých uchádzačov, ktorý na základe zaslaných normatívnych dokumentov splnili všetky kritériá, ktoré boli na uchádzača kladené.

Do kategórie B – zaradíme uchádzačov, ktorí majú určité odlišnosti v normatívnych dokumentoch, ale zároveň na obsah dokumentov sú pre zamestnávateľa zaujímavé. Stávajú sa tzv. čakateľmi.

Do kategórie C – zaradíme všetkých ostatných uchádzačov, to znamená že medzi dokumentmi sa našli určité nezrovnalosti, chýbajú údaje spôsobené časovými medzerami, alebo chýbajú niektoré dokumenty.

4.3.4 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti

Vykonáva sa v prípade, ak sa na vykonávanú prácu kladú zvláštne nároky, ktoré musí pracovník mať. Ide o komplexnejšie posúdenie odbornej, psychickej alebo zdravotnej spôsobilosti. Testy na posúdenie pracovnej spôsobilosti využíva celú paletu testov rôzneho zamerania, validity a spoľahlivosti. Pri použití testov je nutné dodržať určité podmienky, tieto by mali vyhodnocovať len odborníci. Vo všeobecnosti sa testy považujú za pomocný či doplnkový nástroj pri výbere zamestnancov. Testy používame za účelom zabezpečenia si spoľahlivých informácií o uchádzačovi – o úrovni inteligencie, charakteristike osobnosti, o získaných znalostiach a schopnostiach uchádzačov. Podľa presne stanovených kritérií používame odborné alebo psychologické testy.

4.3.4.1 Odborné testy

„Skutočnosť, že uchádzači majú požadované vzdelanie a prax, ešte nemusí znamenať, že sú na požadovanej úrovni aj po odbornej stránke. Preto je vhodné využiť odborné testy. Ich výhody sú založené najmä na nízkej časovej a finančnej náročnosti a možnosti porovnania jednotlivých kandidátov.“(Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 96-97).

Odborné testy delíme na :

Jednodimenzionálne testy, ktoré sú zamerané na jedno oblasť odbornosti, teda robí test zameraný na praktickú skúšku alebo test správania, ktorý je zameraný na fyzické dispozície alebo určité elementárne zručnosti. Testy sú rozdielne podľa odvetvia napríklad test zručností sa často používa v automobilovom priemysle, ďalej test v administratíve pre prekladateľov, analytikov a podobne.

Viacdimenzionálne testy sú zamerané viac na všestrannú odbornosť uchádzača. Tu sa využíva často test „pero-papier“, kde uchádzač odpovedá na otázky z viacerých oblastí.

4.3.4.2 Psychologické testy

Psychologické testy možno považovať za štandardný postup pri výbere vhodného kandidáta. Význam testov netreba podceňovať. Majú podpornú funkciu pri identifikovaní toho správneho uchádzača.

Potreba podrobiť uchádzača psychologickému testovaniu môže vyvolať u uchádzača výberového konania rad rôznych a často nepríjemných pocitov a obáv. Náročnosť používaných metód by do určitej miery mala odrážať aj náročnosť pozície, o ktorú sa kandidát uchádza. Posudzovať človeka na základe obvyčajnej jednej metódy (jediného testu alebo dotazníka) je neprofesionálne.

Časová náročnosť psychologického vyšetrenia sa líši podľa počtu a druhu používaných techník, obvyčajne sa pohybuje od 2 do 6 hodín. Pri časovo najnáročnejších testoch sa obvyčajne zároveň sleduje aj schopnosť uchádzača vyrovnávať sa so záťažou. Najvýhodnejší denný čas pre psychologické testovanie je v dopoludňajších hodinách, kedy je obvyčajne ľudská psychika najčerstvejšia; najväčší psychický útlm je naopak v hodinách podvečerných (medzi 17 a 19 hodinou).

Druhy používaných psychologických testov :

Výkonové testy

Testy výkonnosti obvyčajne nevyžadujú náročné premýšľanie, o to viac sú náročné na rýchlosť a presnosť. Najčastejšie ide o vyhľadávanie určitých čísel alebo vyškrtávanie určitých znakov v dlhých radoch. Ich cieľom je zmerať schopnosť a ochotu koncentrovať pozornosť a odolnosť voči záťaži. Platia tu väčšinou rovnaké zásady ako pri intelligenčných testoch.

Testy osobnosti

Funkciou osobnostných dotazníkov je zmapovať povahu uchádzača, jeho osobnostné vlastnosti, štýl správania, vzťahy k ostatným ľuďom. Nie sú obvyčajne obmedzené časom. Kandidát odpovedá na rad otázok začiarňnutím

správnej odpovede alebo jedného variantu v škále odstupňovaných tvrdení. Žiadna odpoveď nie je zlá. Nejde ani tak o jednotlivé konkrétne odpovede, ale o ich celok, ktorý vytvára obrázok o osobnostnom profile uchádzača. Dotazníky bývajú preto obyčajne dosť dlhé a každú vlastnosť posudzujú pomocou viacerých otázok. Tých býva často päťdesiat až dvesto. Niektoré osobnostné dotazníky majú v sebe navyše zabudované tzv. indikátory

Projektívne testy

Tento typ testov sa najviac podobá hre. Ide o úlohy ako „vyberte nám najpríjemnejšie farby“, „povedzte, čo vidíte na obrázku“, „rozprávajte príbeh“, „nakreslite obrázok“... Testy nezisťujú, akú máme fantáziu, vkus ani maliarske schopnosti. Sú to doplnkové metódy pre poznanie osobnosti. Cez zaujímavé výsledky nie sú ale dostatočne spoľahlivé a nemali by sa používať samostatne, ale len spoločne s ďalšími typmi diagnostických metód. Pre psychológov je pri týchto testoch prínosné, že poskytujú málo priestoru pre vedomú štylizáciu a pretváрку. Medzi najznámejšie projektívne testy patria: test voľby farby a tvarov, test kresby stromu.

Hodnovernosť psychologických testov posudzujeme na základe :

- Validity – platnosti testu – tu meriame stupeň presnosti teda nakoľko test meria to, čo má merať. Platnosť testu vystihuje vzťah medzi výkonom v teste s inými pozorovanými údajmi.
- Realiability – spoľahlivosti testu, vyjadruje pomernú stálosť výsledkov pri opakovanom pokuse za pomerne rovnakých podmienok.
- Objektívnosti testu – výsledky testu by nemali závisieť od osoby, ktorá ho uplatňuje aj vyhodnocuje, ale každý podnet v teste by mal byť rovnako významný pre všetkých kandidátov.

4.3.4.3 Alternatívne metódy testovania

V bežnej personálnej praxi sa z alternatívnych metód najčastejšie stretávajú s grafologickými a numerologickými testami. Grafológia vykonávaná na profesionálnej úrovni je ostatne relevantná projektívna technika, ktorá sa v psychodiagnostike dosť využíva, kde na základe rukopisu uchádzača môžeme skúmať sociálnu štruktúru ľudskej bytosti a teda na základe to posúdiť jeho pracovný výkon.

4.3.4.4 Assessment centre

Assessment centre (ďalej len AC) doslovnom preklade znamená “hodnotiace stredisko”. Ide o jednu z metód výberu zamestnancov zameranú prevažne na testovanie uchádzačov na manažérske, prípadne obchodné pozície, kde sa okrem odbornosti očakáva aj schopnosť rokovat’ a vyjednávať s ľuďmi či riadiť tím. Táto metóda nám umožňuje komplexne ohodnotiť skupinu kandidátov naraz – na skúmaní ich správania v skupine a vzájomnej interakcii je totiž založená. Firmy často zadávajú to testovanie externým spoločnostiam, ktoré sa na túto metódu špecializujú. Kvalitný musí byť aj predvýber kandidátov a príprava hodnotiteľov.

Priebeh testu: Skupina kandidátov sa skladá z minimálne 3- 12 ľudí. Hodnotitelia sú väčšinou personalista firmy, ktorá si vyberá nového zamestnanca, jeho budúci priamy nadriadený, psychológ a špecialista na AC. AC trvá minimálne pol dňa, ale aj celý deň a v niektorých prípadoch býva aj dvojdenný. O dĺžke jeho trvania by ste mali byť informovaní dopredu. Často sa z priebehu AC vytvára videozáznam. Zásadnú úlohu v AC hrajú simulácie reálnych situácií, ktoré sa riešia v skupine. Hodnotí sa nielen, ako situácie kandidáti riešia, ale aj ako riešenie hľadali.

Vyhodnotenie: Skupina špeciálne vyškolených posudzovateľov boduje jednotlivé dopredu stanovené aspekty výkonu (napr. schopnosť presadiť sa, kreativitu, komunikačné schopnosti, odolnosť pri záťaž). Počas AC nazbierajú organizátori AC množstvo informácií v tabuľkách, zápisoch aj

videozáznamoch. Výsledky vyhodnocujú a potom ešte spoločne diskutujú a zvažujú, ktorý z kandidátov je najvhodnejší. Tímová spolupráca hodnotiteľov veľmi obmedzuje riziko zaujatosti alebo príliš subjektívneho pohľadu každého z nich.

Súčasťou AC býva štandardne aj **psychologické testovanie** a býva ukončené individuálnym rozhovorom s každým z účastníkov. V tejto chvíli organizátori AC, ktorí sú profesionálni, poskytnú uchádzačovi spätnú väzbu, ako počas AC testovania pôsobil.

Testy inteligencie (=IQ testy) sú veľmi rozmanité, líšia sa rozsahom, typom otázok aj celkovou náročnosťou. Väčšinou sú vymyslené tak, aby boli čo najmenej závislé na školských znalostiach a nedá sa na ne pripraviť.

4.3.5 Analýza všetkých získaných informácií

Úlohou tohto stupňa výberového procesu je zhodnotenie všetkých informácií o uchádzačoch, vylúčenie tých, ktorí nespĺňajú odborné, psychické alebo zdravotné požiadavky, organizácia má v tomto čase k dispozícii aj referencie o vhodných kandidátov.

4.3.6 Výberový rozhovor

Výberový pohovor, čiže interview patrí medzi najrozšírenejšie metódy výberu. Bežné prijímacie pohovory na základe osobného kontaktu zúčastnených strán nám poskytujú informácie na základe ktorých usudzujeme či daný uchádzač zapadne do organizácie a súčasného tímu. Pri prijímacom pohovore máme možnosť lepšie spoznať kandidátovo intuitívne myslenie, emócie, jeho reakcie, názory, ale aj schopnosť improvizácie, ktorú nemožno odhaliť na základe žiadneho testu. Význam sociálnych aspektov prijímacieho pohovoru by nemal byť podceňovaný, mal by byť konverzáciou zúčastnených strán, kde každá z nich sa snaží získať čo najviac a najpresnejších informácií

o druhej strane. Na základe týchto informácií sa rozhoduje organizácia o prijatí uchádzača ale aj kandidát sa rozhoduje, či pracovnú ponuku má prijať, či ho oslovila táto pracovná ponuka.

Personalista, ktorý absolvuje s kandidátom osobný pohovor, by mal byť dôkladne na tento rozhovor pripravený. Príprava pozostáva z predprípravnej fázy, kde je potrebné :

- zostaviť časový rozvrh pohovorov;
- skontaktovať sa s potenciálne vhodnými uchádzačmi;
- pripraviť otázky a kritériá hodnotenia;
- pripraviť miestnosť.

Ďalej je potrebné pripraviť si samostatný rozhovor s uchádzačom z hľadiska formy a obsahu.

Výsledkom dobre pripraveného interview je poznať odpovede na otázky ako napríklad: či máme o daného uchádzača skutočný záujem, či nás oslovil, či má potrebné vedomosti, schopnosti, zručnosti na danú pozíciu, či je vhodný do kolektívu, či je vôbec schopný danú prácu vykonávať?

Z hľadiska obsahu výberové rozhovory delíme na :

1. štruktúrovaný (štandardizovaný) pohovor kde sú obsah, sekvencia otázok aj čas, ktorý je možné venovať jednotlivým otázkam vopred pripravené a plánované. Všetkým kandidátom sú položené všetky otázky, k posudzovaniu odpovedí slúžia vopred pripravené modelové odpovede. Tento typ pohovoru označujeme za presnejší, spoľahlivejší a efektívnejší, pretože redukuje možnosť subjektívneho prístupu k uchádzačom, dáva im rovnaké možnosti a umožňuje teda ich porovnateľnosť. Medzi nevýhodu tohto typu pohovoru radíme vysokú náročnosť na prípravu a možnosť posúdiť osobnosť uchádzača je veľmi náročná.

2. neštruktúrovaný (voľne plynúci) pohovor nemá vopred pripravený obsah, postup. Časový rozvrh tohto pohovoru sa utvára až v jeho priebehu. Pri tomto type pohovoru nemajú uchádzači rovnakú šancu a nie je možné porovnať uchádzačov. Tu sa zameriavame na prvý dojem, ktorý uchádzač v nás zanechá, počas pohovoru nás tento pocit ovplyvňuje a má vplyv aj na konečné

posúdenie jeho vhodnosti, vyvoláva pocity, aby sme hľadali v kandidátovi tie kvality, ktoré sám preferuje a na základe toho sa aj rozhodol. Pri pohľade z druhej strany dokážeme zistiť o kandidátovi a iné zaujímavé skutočnosti, na základe ktorých dokážeme lepšie posúdiť jeho osobnosť.

3. pološtruktúrovaný (kombinovaný) pohovor je prepojenie určitých výhod s nevýhodami zo štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru. Tento typ pohovoru vyžaduje dôkladné zaškolenie personalistu, má dve polohy. Na jednej strane ide o pološtruktúrovaný pohovor a časti voľnej. V druhom type máme vopred stanovené ciele, ktoré chceme dosiahnuť a k pohovoru kandidát pristupuje pružne.

4. stresový rozhovor – ide o formu rozhovoru, kde je možné zistiť odolnosť kandidáta voči stresu. V tomto type rozhovoru používame pripravené série otázok, ktoré kladieme v rýchlom slede, sú často nepríjemné, tu zisťujeme odolnosť uchádzača voči stresu.

5. rozhovor riešiaci problém - ide o riešenie navodeného problému, ktorý je potrebné vyriešiť, tu zisťujeme chovanie uchádzača, hodnotíme jeho reakcie a postupy riešenia.

Z hľadiska formy delíme výberové pohovory takto :

- 1. Individuálny pohovor** – rozhovor 1 + 1 – zúčastňuje sa ho iba pracovník vedúci pohovor a uchádzač. Poskytuje príležitosť k naviazaniu úzkeho kontaktu. Na druhej strane existuje nebezpečenstvo chybného alebo povrchného rozhodnutia.
- 2. Sekvenčný rozhovor** – pohovor vedie skupina dvoch alebo viacerých odborníkov, ktorý uchádzačovi kladú následne otázky rôzne špecifické otázky. Najčastejšie sa ho zúčastňujú personalista a líniový manažéri. Umožňuje hlbšie posúdiť uchádzača.
- 3. Panelový rozhovor - výberová komisia** – ide o oficiálnejší a väčší pohovorový panel. Komisia sa zvoláva, pretože existuje viac strán, ktoré majú na rozhodovaní o výbere záujem. Umožňuje rôznym ľuďom pozrieť sa na uchádzača a porovnať si svoje poznatky. Nevýhodou je, že členovia komisie často sa kladú neplánované a náhodné otázky

a uchádzačom je zriedka dovolené rozvinúť svoje myšlienky a argumentovať pre seba.

Pokiaľ si uchádzač intenzívne hľadá prácu je pravdepodobné, že sa súčasne zaujíma o viacero pracovných miest a často sa zúčastňuje výberových konaní, je dôležité, aby zamestnávateľ spravil na kandidátov dobrý dojem. Prístup k uchádzačom, priebeh a prostredie pohovoru ovplyvňuje výber najvhodnejšieho kandidáta. Ide nám hlavne o to, či vybratý uchádzač nami ponúknutú pracovnú ponuku nakoniec prijme. Je preto potrebné, aby sme sa s potencionálnym kandidátom chovali zdvorilo.

Mnoho uchádzačov má z pohovoru strach a nedokáže na ňom preukázať svoje kvality. Posudzovateľ by sa mal snažiť, aby atmosféra pri prijímacom pohovore bola uvoľnená a uchádzač sa dokázal otvoriť. Je vhodné, aby osobu, ktorá pohovor vedie a uchádzača neoddeľoval stôl, ktorý vytvára určitú psychologickú bariéru, ale aby sedeli oproti sebe. To umožňuje nadviazať s kandidátom hlbší kontakt. Niektorí posudzovatelia úmyselne vytvárajú napätú atmosféru, aby zistili, či kandidáti dokážu pracovať pod stresom a byť pohotoví. Takýto postup je však vhodný iba v situácii, ak sú uvedené vlastnosti pre pracovnú pozíciu nevyhnutné. V opačnom prípade tento spôsob vedenia pohovorov zvyšuje riziko, že uspejú sebaistí a výreční kandidáti, pričom kvality ostatných uchádzačov, ktorí sa nechali znervózniť, budú podhodnotené. Výsledkom potom môže byť, že na pracovné miesto nebude prijatý najvhodnejší kandidát.

Priebeh pohovoru by mal prebiehať nasledovne :

- Zahájenie pohovoru – táto fáza by mala byť vrelá a zameraná na to, aby sa uchádzač pripravil podať odpovedajúci výkon pri pohovore. Mala byť pomerne krátka, približne 5 – 10 % času, ktorý je k dispozícii.
- Zisťovacia fáza – Jadrom prijímacieho pohovoru je preskúmanie žiadosti uchádzača a jej hodnotenie oproti profilu zamestnanca. Štruktúra pohovoru by sa mala odvíjať od kritérií odvodených z profilu zamestnanca. Kvalitné kladenie otázok a podrobné preverovanie dokáže

zlepšiť efektivitu zisťovacej fázy. Táto časť zaberie väčšinu vyhradeného času, pravdepodobne 60 - 70%.

- Odpovedanie na dotazy – v tejto časti majú uchádzači možnosť zistiť, čo ich zaujíma a je pre nich dôležité. Napríklad aké sú príležitosti ku kariérnemu rozvoju, možnosti školenia, rozšírenia svojej praxe či svojej zodpovednosti. Majú možnosť vytvoriť si názor na zamestnávateľa. Na otázky uchádzačov by malo byť vyčlenených približne 20% času.
- Záverečná fáza – Ukončenie prijímacieho pohovoru je poslednou možnosťou ako urobiť dobrý dojem na uchádzača. Je potrebné informovať uchádzačov čo sa bude diať ďalej a taktiež ich oboznámiť, kedy bude učené konečné rozhodnutie. Záverečná fáza by mala zabráť približne 5 – 10 % času.

4.3.7 Celkové vyhodnotenie výsledkov a rozhodnutie o prijatí

Na základe informácií získaných v priebehu výberového konania sa vyhodnotia jednotliví uchádzači a zostaví sa ich poradie podľa dosiahnutých výsledkov. K tomuto kroku je optimálne pristúpiť druhý deň po výberovom rozhovore. Konečné rozhodnutie má budúci priamy nadriadený vybraného kandidáta. Výsledok pohovoru oznámime všetkým zúčastneným uchádzačom a to e-mailom, telefonicky alebo písomne. Potvrdenie pracovnej ponuky zamestnania vybranému uchádzačovi je záverečnou fázou celého výberového procesu.

Pokiaľ naše výberové konanie nebolo úspešné je možné ho zopakovať, v takomto prípade je potrebné použiť iné formy a metódy výberu.

4.3.8 Uzavretie pracovnej zmluvy a administratívno-organizačné prijatie

Prípravu a podpísanie pracovnej zmluvy zabezpečuje útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorý celý prijímací proces riadi, aby nedošlo k legislatívnym resp. formálnym chybám. Uvádzanie nových pracovníkov do

organizácie spočíva v rôznych procedúrach v deň nástupu do pracovného pomeru. Tieto by mu mali poskytnúť základné informácie, aby sa rýchlo a spokojne adaptoval na organizáciu a začal pracovať. Je potrebné prekonať počiatočnú fázu, kedy sa novému pracovníkovi zdá všetko neobvyklé cudzie a neznáme. Novému pracovníkovi pridáme tútora, ktorý pomáha rýchlo vytvoriť v mysli nového zamestnanca priaznivý postoj a vzťah k spoločnosti tak, aby sa zvýšila pravdepodobnosť jeho stabilizácie, dosiahnuť požadovanú adaptáciu nového zamestnanca aby podával požadovaný pracovný výkon v čo najlepšej kvalite a v čo najkratšom možnom čase po nástupe.

Sledovanie a podpora nového pracovníka – aby sme zistili ako sa noví pracovníci s podnikom zžili a ako si vedú pri práci, je dôležité ich sústavne sledovať. Ak existujú nejaké problémy, je lepšie ich rozpoznať v rannej fáze než pripustiť, aby sa vyhrotili. Sledovanie nových zamestnancov je dôležité tiež preto, že tak možno preveriť vhodnosť postupov pri výbere pracovníkov. Pokiaľ sú niektoré tieto nezrovnalosti zistené, možno podniknúť kroky k tomu, aby sa neopakovali.

PRAKTICKÁ ČASŤ

5. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group zahájila svoju činnosť ako komerčná poisťovňa s univerzálnou licenciou 1.januára 1994. Sídlo spoločnosti je na Štefánikovej ul. č.17 v Bratislave, má tri regionálne centrá ktoré sú umiestnené tak aby boli dostupné v rámci celej republiky a to v Bratislave, Banskej Bystrici a v Košiciach.

Svoje služby poskytuje najmä komunálnej sfére, ale zabezpečuje tiež poisťnú ochranu mestám, obciam a podnikateľským subjektom. Vo svojej širokej ponuke poskytuje aj zabezpečenie pre občanov podľa ich individuálnych potrieb a požiadaviek. Jej hlavným poslaním je poskytovať klientom kvalitné poisťné produkty a služby v oblastiach životného, úrazového, majetkového a zodpovednostného poistenia, ale tiež v oblasti poistení podnikateľov a priemyslu. Pridelenie licencie v roku 2001 na predaj zodpovednostného poistenia za škody spôsobené prevádzkou motorového vozidla ešte viac rozšírilo škálu ponúkaných poisťných produktov. Svoje kvalitné a rýchle služby poskytuje prostredníctvom rozvinutej obchodnej siete, ktorá je rozdelená na 7 pobočiek a 46 obchodných miest so sídlami vo všetkých regiónoch Slovenska. KOMUNÁLNA poisťovňa rozširuje svoju pôsobnosť aj pomocou externej siete sprostredkovateľov poistenia.

Po akvizícii v roku 2001 došlo k zmene štruktúry akcionárov. Týmto strategickým krokom sa KOMUNÁLNA poisťovňa stala súčasťou silnej finančnej a poisťovacej skupiny Vienna Insurance Group, ktorá je vedúcou spoločnosťou v sektore poisťovníctva v strednej a východnej Európe. V súčasnosti pôsobí okrem Rakúska, aj v ďalších sedemnástich Európskych krajinách. Má viac ako 180-ročné skúsenosti, 18 000 zamestnancov, milióny klientov, finančnú stabilitu a vysoký rating. Začlenenie do tejto finančnej skupiny sa v poisťovni odzrkadlilo na náraste a intenzite obchodných aktivít a celkovom smerovaní spoločnosti v ostatných rokoch.

Zaistením znásobuje poisťovňa bezpečnosť a finančnú istotu svojich klientov. Renomované európske zaistovne s vysokým ratingom, ako sú SCOR Paris, SWISS Re, PARTNER Re, Transatlantic Re a Hannover Re sú dlhodobými partnermi KOMUNÁLNEJ poisťovne.

Viacere skúsenosti a ohlasy potvrdili, že KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group je nielen aktívna a pružná pri vykonávaní svojej činnosti, ale je aj seriózna a ústretová s individuálnym prístupom ku klientovým potrebám. Zvyšovanie predpísaného poistného, dynamický medziročný nárast, zväčšujúci sa obchodný podiel na trhu deklarujú, že KOMUNÁLNA poisťovňa je odborník, v ktorého majú občania dôveru. Za posledné roky poisťovňa veľmi úspešne pokračovala vo svojom fungovaní. Svoje schopnosti potvrdila v roku 2006, kedy získala 5.miesto v prestížnej ankete Top Trend – Poisťovňa roka 2006. KOMUNÁLNA poisťovňa bola v tejto ankete úspešná aj v minulosti. Svedčí o tom aj 5.miesto z roku 2003, 2.miesto z roku 2004, či 3.miesto z roku 2005. Aj vďaka týmto výsledkom, sa KOMUNÁLNA poisťovňa zaradila medzi špičku poisťovateľov na slovenskom trhu.

Zopár dôvodov prečo si treba vybrať práve KOMUNÁLNU poisťovňu?

- ✚ máme viac ako 17-ročnú tradíciu na slovenskom poistnom trhu a poznáme potreby trhu
- ✚ sme finančne stabilizovaná spoločnosť, sme členom európskej poisťovacej skupiny Vienna Insurance Group
- ✚ máme know-how jednej z najúspešnejších rakúskych poisťovní a naša znalosť slovenského trhu
- ✚ máme zastúpenie po celom Slovensku, máme blízko ku klientovi.

5.1 Stratégia spoločnosti

Stratégia ľudských zdrojov v spoločnosti KOMUNÁLNA poisťovňa, a.s. Vienna Insurance Group je zameraná na úspech spoločnosti. Všetky aktivity v rámci stratégie ľudských zdrojov smerujú k maximalizácii prínosu práce každého jednotlivca k dosiahnutiu stanovených firemných cieľov. Stratégia ľudských zdrojov podporuje budovanie efektívnej spoločnosti. Naši zamestnanci a ich výkon sú nositeľmi inovácií na každom stupni firemnej hierarchie. Vytvárajú klímu, ktorá podporuje profesionálny a osobnostný rozvoj našich zamestnancov a aktívne napomáha k zvyšovaniu lojality firemného prostredia.

Stratégia ľudských zdrojov podporuje celkovú stratégiu spoločnosti a skupiny Vienna Insurance Group:

- dosahovanie požadovanej úrovne hospodárskeho výsledku
- líderstvo na poistnom trhu
- zodpovedné konanie ako tradícia
- zvyšovanie trhového podielu

Stratégia ľudských zdrojov zabezpečuje profesionálne, otvorené a podporné prostredie, kde sa so zamestnancami zaobchádza spravodlivo a sú im poskytnuté príležitosti využiť ich plný potenciál umožňujúci spoločnosti dosahovať jej ciele.

Strategické priority v spoločnosti sú zamerané na:

- vyhľadávanie a výber zamestnancov: zamestnanecký koncept značky VIG, aktivity personálneho marketingu, kooperácia s univerzitami, so školami zameranými na obchod a podnikanie, budovanie vzťahov so študentskými združeniami
- rozvoj: zriadenie VIG univerzity a VIG školy obchodu, manažovanie kariéry, rotácia zamestnancov, interný trh práce

- stabilizácia: manažment nástupníctva, VIG nástroj na hodnotenie zamestnancov, konkurenčné odmeňovanie, komunikácia

5.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Organizačná štruktúra (príloha A) v spoločnosti predstavuje jeden z pilierov v organizácii, ide o usporiadaný súbor organizačných úsekov, ktoré sú navzájom úzko prepojené, jasne definujú hierarchiu a väzby jednotlivých útvarov a úsekov. Základným prvkom organizačnej štruktúry je úsek. Organizačná štruktúra je rozdelená do troch úrovní riadenia spoločnosti.

Organizačná štruktúra vo svojej **najvyššej - prvej úrovni** obsahuje prepojenie najdôležitejších útvarov ako je valné zhromaždenie a dozorná rada, ktorým podlieha predstavenstvo spoločnosti. Kontrolu týchto útvarov priamo vykonáva útvar vnútorného auditu.

Z hľadiska rozhodovacích právomocí a kompetencií možno útvary (úseky) rozdeliť na :

Úseky na druhom stupni riadenia tu sa nachádzajú úseky, ktoré výlučne patria do kompetencie predstavenstva spoločnosti :

- sekretariát predsedu predstavenstva a generálneho riaditeľa
- Oddelenie investícií
- Controlling
- Akruariát

Úseky na tretom stupni riadenia sú rozdelené podľa odbornosti, sú vedené najvyšším líniovým manažérom- riaditeľom úseku, ktorí bezprostredne riadi zverený úsek v spoločnosti, je priamo podriadený generálnemu riaditeľovi spoločnosti. Z organizačnej štruktúry je zaradených 12 úsekov a to :

- Úsek obchodu rozdelený na internú a externú obchodnú sieť, marketing a podpora predaja a sieť Kontinuita

- Úsek poistenia osôb rozdelený na vzniku vývoj produktov, upisovanie rizík, likvidáciu poistných udalosti a oddelenie poistnej matematiky
- Úsek neživotného poistenia tvoria oddelenie vzniku a vývoja produktov, oddelenie underwritingu majetku a zodpovednosti
- Úsek likvidácie poistných udalostí neživotného poistenia je rozdelený na tri regionálne centrá v Bratislave, Banskej Bystrici a v Košiciach, úsek sa delí na oddelenie likvidácie Kasko poistenia a strojov, likvidáciu domácich škôd a povinného zmluvného poistenia, na domáce škody PZP, škody zo všeobecnej zodpovednosti, zahraničné škody a oddelenie exkasa, regresov a analýz
- Úsek ekonomický sa delí na oddelenia daní a financií, inkasa, exkasa a provízií, uctáreň a rozpočty
- Úsek zaistenia
- Úsek riadenia rozvoja ľudských zdrojov tvoria oddelenia personálneho rozvoja, mzdovú uctáreň a akadémiu vzdelávania
- Úsek prevádzky je tiež zastúpené tromi regionálnymi centrami , ďalej na oddelenie metodiky životného a neživotného poistenia
- Úsek informačných technológií sa rozdeľuje na oddelenie dátového centra, správu sietí a systémov PC a vývoj a údržby PC
- Úsek právny má tiež tri regionálne centrá
- Úsek interného servisu

Všetky úseky sú navzájom usporiadané. Rozmiestnením úsekov podľa rovnakého znaku a funkcie, ich vertikálnym prepojením. Tvoria sa smerom zhora nadol a opačne. Takéto rozmiestnenie úsekov na organizačné stupne vytvára organizačnú štruktúru. Účelným rozmiestnením vnútropodnikových úsekov na organizačné stupne sme dosiahli vzájomné prepojenie pre účelnú a profesionálnu spoluprácu medzi oddeleniami. Organizačná štruktúra

predstavuje vertikálne členenie, podľa ktorého je možno ľahko určiť nadriadenosť, ale aj podriadenosť, ktorá z tohto usporiadania vyplýva.

5.3 Vízia a stratégia v oblasti riadenia ľudských zdrojov

V organizácii je pre nás dôležité proklientské myslenie všetkých zamestnancov, identifikácie zamestnancov s firmou a jej cieľmi, kooperácia a otvorená komunikácia, proaktívny postoj zamestnancov, získavanie ľudí pre inovácie a zmeny, víťazná mentalita vo firme.

K tomu je potrebné mať určitú víziu zameranú na:

- ✚ Rast firmy a jej konkurencieschopnosť závisia od toho, či dokáže pritiahnúť kvalitných a talentovaných zamestnancov do firmy, a či im pomôže v efektívnom využití potenciálu v jej prospech
- ✚ Jediným prostriedkom k dosiahnutiu dlhodobo udržateľnej konkurenčnej výhody sú ľudia a ich znalosti, ich vzťah k práci, k firme a k sebe navzájom
- ✚ Nezastupiteľnou funkciou manažérov je získať a udržať pre firmu takých zamestnancov, ktorí budú vo svojich pracovných pozíciách a pri plnení svojich pracovných povinností angažovaní, samostatní a vysoko výkonní
- ✚ Ľudia sú to najdôležitejšie, čo vo firme máme, preto práca s nimi je pre každého manažéra prvoradou záležitosťou a monitoringom jeho úspechu

Stratégia ľudských zdrojov je zameraná na:

- ✚ Cieľovo orientovaný manažment – každá pracovná pozícia musí byť orientovaná na ciele celej spoločnosti
- ✚ Zapojenie každého zamestnanca do plnenia cieľov firmy
- ✚ Priestor pre realizáciu, súťaživosť – angažovaní zamestnanci

- ✚ Zvýšenie konkurencieschopnosti každého zamestnanca
- ✚ Vysoko preferovaný zamestnávateľ na trhu práce

Poslaním úseku riadenia rozvoja ľudských zdrojov je poskytnúť širokú škálu poradenstva v týchto oblastiach:

1. **Personálny rozvoj a administratíva, recruitment, stabilizácia** – teda vyhľadávanie a výber správnych zamestnancov, poradenstvo v pracovno-právnych vzťahoch, hodnotenie pracovnej výkonnosti – nastavenie štandardu požadovanej výkonnosti, rozvoj zamestnancov, identifikácia talentov, udržanie výkonných a perspektívnych zamestnancov, produktívne zamestnanecké vzťahy
2. **Mzdy a odmeňovanie** – motivačne nastavený systém zamestnaneckých benefitov pre všetky cieľové skupiny v organizácii
3. **Vzdelávanie a rozvoj** – kladieme dôraz na rozvoj vlastného potenciálu zamestnancov v interných podmienkach.

Systém riadenia ľudských zdrojov je preto zameraný najmä na:

- ✚ Vytváranie pracovných príležitostí v oblasti obchodu
- ✚ Udržanie pracovných miest a štandardu pre zamestnancov v oblasti back-officových činnosti
- ✚ Personálne posilnenie oblastí priamo súvisiacich s obchodnou činnosťou a so službami pre klientov
- ✚ Motiváciu zamestnancov k naplneniu cieľov firmy a dosiahnutie líderstva na trhu
- ✚ Pravidelné hodnotenie výkonnosti zamestnancov
- ✚ Manažovanie nástupníctva skupiny Vienna Insurance Group
- ✚ Personálny controlling a efektívne riadenie zamestnaneckých vzťahov

Vytváranie pracovných príležitostí v oblasti obchodu

KOMUNÁLNA poisťovňa podporuje zamestnanosť počas celej doby stagnácie ekonomiky, teda aj v čase, keď veľa spoločností muselo pristúpiť k rušeniu pracovných pozícií a zvyšuje sa nezamestnanosť na trhu práce. KOMUNÁLNA poisťovňa naopak poskytuje šancu uplatnenia sa v perspektívnom poistnom biznise, s plnou podporou a stabilným zázemím, s možnosťou budovania dlhodobej kariéry vo firme.

Udržanie pracovných miest a štandardu pre zamestnancov v oblasti back-officových činností

KOMUNÁLNA poisťovňa aj v zložitom období posledných rokov si udržala všetky pracovné miesta a zachovala štandardné podmienky pre zamestnancov, ktorí pracujú v oblasti back-officových činností.

Motiváciu zamestnancov k naplneniu cieľov firmy a udržanie líderstva na trhu

V priebehu roka 2011 sme sa o rozvoj a otvorenú komunikáciu so zamestnancami postarali pravidelnými stretnutiami členov predstavenstva so všetkými zamestnancami viackrát v priebehu roka. Okrem toho sa predstavenstvo spoločnosti osobitne stretávalo so všetkými manažérmi firmy. Na týchto stretnutiach bola diskutovaná stratégia spoločnosti, ako aj ďalšie dôležité otázky rozvoja firmy a jej napredovania.

Rola manažéra je vo firme nezastupiteľná. Ľudia najmä v čase krízy hľadajú silných vodcov, ktorí musia vedieť prevziať plnú zodpovednosť, jasne a zreteľne komunikovať zmeny, nepanikáriť, mať nadhľad a vedieť jasne deklarovať ciele.

Rozvoj zamestnancov, tréningové programy

Pri stanovovaní tréningových a rozvojových potrieb pre rok 2011 sme vychádzali z toho, že každý zamestnanec je spoluzodpovedný za svoj vlastný kvalifikovaný kariérny rozvoj.

Tréningové a rozvojové aktivity na rok 2012 sú zamerané na :

- interné – vlastnými zamestnancami
- prostredníctvom e-learningu
- medzinárodné vzdelávacie programy pre vybraných zamestnancov
- workshopy na medzinárodnej aj lokálnej úrovni

V rámci rozvojových programov KOMUNÁLNA poisťovňa presadzuje ciele a hodnoty skupiny Vienna Insurance Group, aktívne podporuje aplikáciu výkonovo orientovanej firemnej kultúry.

Výsledky rozvojových a vzdelávacích programov sú merateľné vo zvyšovaní kvality našich zamestnancov prostredníctvom ich cieleného kariérneho rozvoja. V rámci rozvojových aktivít sme sa zamerali na zvyšovanie parametrov výkonnosti a stabilizáciu internej predajnej siete.

Pravidelné hodnotenie výkonnosti zamestnancov

Riadenie pracovného výkonu – hodnotiaci systém je proces, ktorý umožňuje firme trvalo naplňať víziu a poslanie pomocou stabilizácie pracovného výkonu, resp. neustále sa zlepšujúceho pracovného výkonu zamestnancov. V rámci nastavenia parametrov požadovanej výkonnosti zamestnancov sa zameriavame na rozširovanie, prehľbovanie a zlepšovanie znalostí a vedomostí, správania sa a postojov jednotlivcov a pracovných tímov vo firme.

Riadenie pracovného výkonu systémom stanovovania osobných cieľov zamestnancov a ich pravidelné vyhodnocovanie výkonnosti vedie

k cieľavedomému vedeniu zamestnancov k plneniu pracovných povinností, k zvyšovaniu miery lojality, ako aj k zdokonaľovaniu ich osobnostných vlastností. Výsledkom hodnotenia je zvýšenie parametrov výkonu zamestnanca, zlepšenie vzťahov na pracovisku, v tíme, vyššia miera spokojnosti zamestnancov v spoločnosti, čo vedie k ďalšiemu zlepšovaniu sa výsledkov celej firmy. Systém riadenia pracovného výkonu zabezpečuje kompletný prehľad o výkonnosti zamestnancov na jednotlivých organizačných zložkách, v rámci jednotlivých pracovných tímov. Zároveň má manažér nástroj, ktorý mu umožňuje diferencovať zamestnancov podľa ich skutočne dosahovanej výkonnosti, môže určovať perspektívne využitie zamestnancov. Pravidelné rozhovory medzi manažérom a členmi jeho tímu majú pozitívny vplyv na motiváciu zamestnancov, ich primeranú stabilizáciu, na zvyšovanie profesionality jednotlivcov a pracovnej výkonnosti celého ľudského potenciálu spoločnosti.

Manažment nástupníctva skupiny Vienna insurance Group

Vienna Insurance Group je neustále rastúca poisťovacia skupina so silnou trhovou pozíciou v strednej a východnej Európe. Zdrojom vynikajúcej pozície nášho koncernu sú naši zamestnanci, experti a manažéri na všetkých stupňoch firemnej hierarchie. Aby si koncern dlhodobo zabezpečil pozitívnu trhovú pozíciu, je nevyhnutné trvalo, prostredníctvom aktívnej politiky nástupníctva, zabezpečiť vodcovstvo v skupine. S programom nástupníctva má Vienna Insurance Group vytvorený strategický nástroj na identifikáciu a dlhodobé pripútanie talentov a nositeľov potenciálu. Manažment nástupníctva ponúka zamestnancom s potenciálom možnosti na ich rozvoj a dlhodobo ich pripútava k Vienna Insurance Group. Fungujúci manažment nástupníctva podstatne prispieva k strategickému zabezpečeniu vodcovstva v skupine VIG. Cieľom je strategické zabezpečenie lídrov v rámci Vienna Insurance Group.

Personálny controlling a riadenie zamestnaneckých vzťahov

Naša spoločnosť má nasledovné ciele v oblasti personálneho controllingu:

1. Nadväzovať na strategické ciele spoločnosti
2. Explicitne definovať prínosy riadenia ľudských zdrojov

Zavedenie personálneho controllingu vyplynulo z potreby optimalizácie využívania zdrojov, ako aj optimalizácie nákladov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

5.4 Firemná kultúra spoločnosti

Firemnú kultúru koncernu Vienna Insurance Group formuje predovšetkým vedomie zodpovednosti a snaha o udržateľný rast, orientovaný na hodnoty. To predstavuje základ sociálnej angažovanosti koncernu. V rámci koncernu Vienna Insurance Group to znamená zodpovedné zaobchádzanie so zamestnancami. Úspech spoločnosti, ktorá potvrdzuje správnosť tejto stratégie, primárne stavia na angažovanosti zamestnancov. Všetkých zamestnancov koncernu spája podniková kultúra, ktorá si zamestnancov cení ako vysokú prioritu. VIG očakáva od zamestnancov okrem zodpovedajúceho výkonu, predovšetkým lojalitu voči firme a zdieľanie podnikovej kultúry.

Takmer 200 ročná história koncernu Vienna Insurance Group je jasným dôkazom toho, že politika ľudských zdrojov VIG bola vždy zameraná na obsadenie kľúčových pozícií zamestnancami s výnimočnou odbornou kvalifikáciou a najvyššou úrovňou integrity. Dlhodobé pracovné pomery so zamestnancami tvoria už niekoľko desaťročí neoddeliteľnú súčasť filozofie Vienna Insurance Group. Zároveň sa zamestnanci, pracujúci v rámci koncernu VIG považujú za vysoko profesionálnych a patria medzi najlepších v oblasti poisťovacieho biznisu.

Na podporu a udržanie vysokého potenciálu je kladený značný dôraz na všetkých úrovniach, od predaja a administratívy, cez organizačné zložky bez priameho kontaktu s klientom, až po vedenie spoločnosti.

5.5 Stav a vývoj personálneho obsadenia v spoločnosti

V roku 2011 bol priemerný prepočítaný stav zamestnancov k 31.12. 360, čo predstavuje medziročný index 1,04. Z celkového počtu zamestnancov pracovalo v spoločnosti 73% žien. Z tohto priemerného prepočítaného stavu vychádza aj graf č. 1 – vývoj počtu zamestnancov.

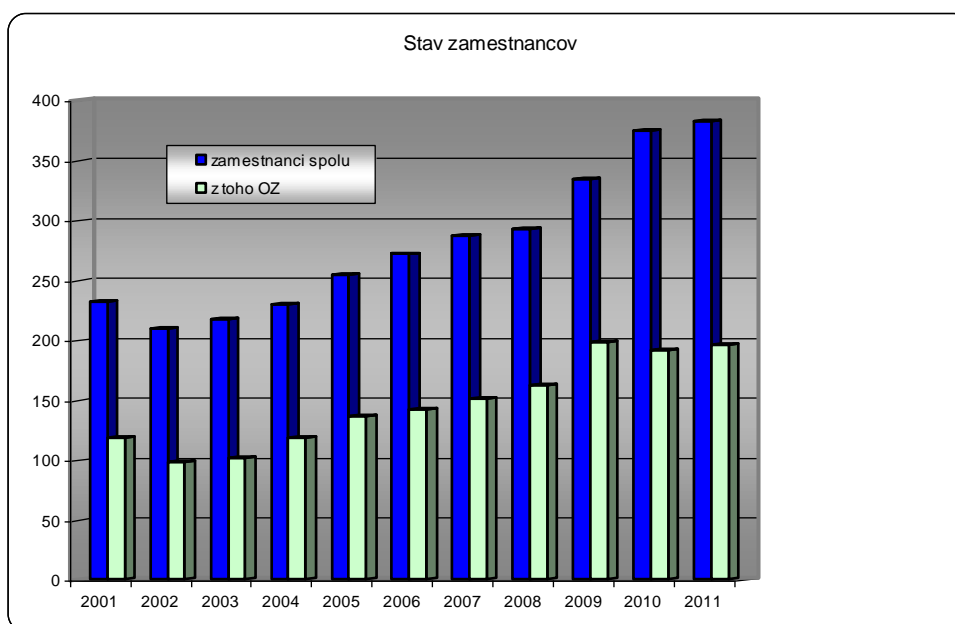
Napriek zložitejšej ekonomickej situácii na trhu práce sa nám podarilo udržať štandardné pracovné podmienky zamestnancov. Počas roka sme vytvorili pracovné príležitosti na získanie zamestnania v oblasti obchodnej činnosti. Počty zamestnancov sledujeme v spoločnosti do roku 2001.

Tabuľka č.1 - Vývoj počtu zamestnancov v pracovnom pomere (priemerný prepočítaný stav k 31.12. daného roka)

	2005	Index	2006	Index	2007	Index	2008	Index	2009	Index	2010	Index	2011	Index
celkový stav zamestnancov	255	1,1	272	1,07	287	1,06	293	1,02	334	1,14	347	1,03	360	1,04
z toho OZ	136	1,15	142	1,04	151	1,06	162	1,07	198	1,22	178	0,89	190	1,07

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 1 - Vývoj počtu zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu zamestnancov v roku 2011 pôsobilo 23 zamestnancov na manažérskych pozíciách, z tohto počtu pôsobilo v manažmente (na pozícii riaditeľ) 7 žien, čo tvorí 30%-né zastúpenie žien. Tento pomer žien v manažmente poukazuje na rovnoprávne, plnohodnotné postavenie žien na manažérskych pozíciách.

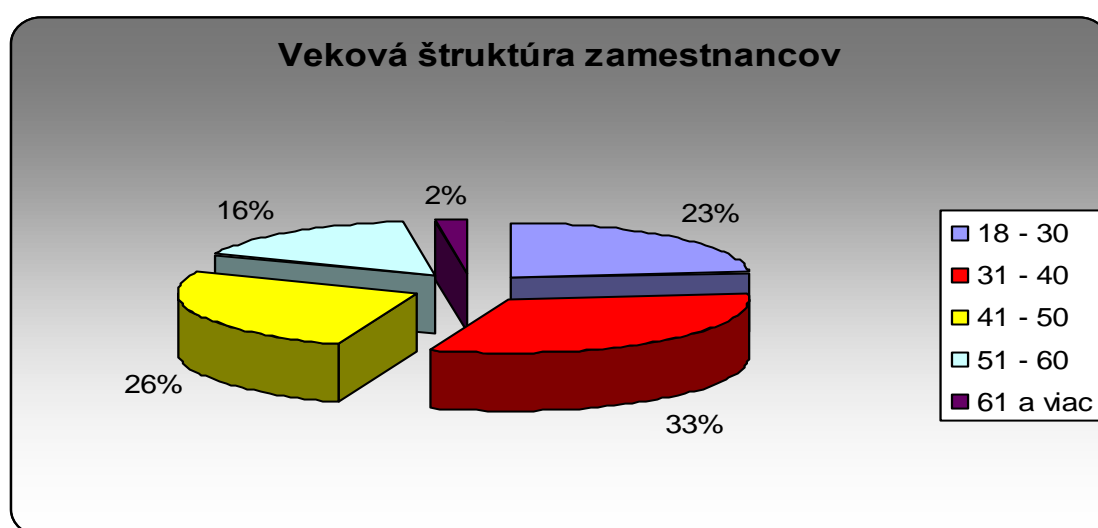
Pri analýze vekovej a vzdelanostnej štruktúry zamestnancov vychádzame zo stavu zamestnancov vo fyzických osobách, ktorý bol k 31.12.2011 383 zamestnancov.

Tabuľka č. 2 – Veková štruktúra zamestnancov

Veková štruktúra zamestnancov	n	%
Vek 18 - 30	90	23
Vek 31 - 40	122	33
Vek 41 - 50	100	26
Vek 51 – 60	63	16
Vek nad 60	8	2
Spolu	383	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 2 - Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2011



Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 3 - Vzdelanostná štruktúra zamestnancov

Štruktúra vzdelania zamestnancov	n	%
Stredoškolské vzdelanie bez maturity	10	3
Stredoškolské vzdelanie s maturitou	215	56
Vysokoškolské vzdelanie I. stupeň	20	5
Vysokoškolské vzdelanie II. stupeň	138	36
Spolu	383	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 3 - Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2011



Zdroj: vlastné spracovanie

5.6 Zamestnanecké benefity

Jednou zo zložiek motivácie zamestnancov je realizácia širokého spektra zamestnaneckých benefítov. KOMUNÁLNA poisťovňa každoročne tvorí sociálny fond nad rámec stanovený zákonnými povinnosťami. V roku 2011 boli prostriedky zo sociálneho fondu využité na nasledujúce benefity pre

zamestnancov: príspevok na stravovanie, na regeneráciu zamestnancov, príspevok na dopravné.

KOMUNÁLNA poisťovňa poskytuje možnosť využitia ďalších metód zamestnaneckých výhod vo forme finančných, aj nefinančných benefitov:

- prispievame zamestnancom na mesačnej báze na doplnkové dôchodkové sporenie
- poskytujeme jubilejné odmeny zamestnancom pri príležitosti životného jubilea
- poskytujeme pri odchode do starobného dôchodku odchodné vo vyššej ako zákonnej výške, aby sa aj takouto formou znížil dopad prechodu z produktívneho veku zamestnanca do veku dôchodkového.

Realizácia jednotlivých druhov zamestnaneckých benefitov prispieva k zvyšovaniu životnej úrovne zamestnancov, k zlepšovaniu vnútropodnikovej komunikácie a k rozvíjaniu produktívnych vzťahov v pracovnom procese.

6. NÁBOR A VÝBER KANDIDÁTOV V SPOLOČNOSTI

V našej spoločnosti nábor a výber kandidátov patrí do pracovnej náplne dvoch zamestnancov úseku riadenia rozvoja ľudských zdrojov na oddelení personálneho rozvoja. Na obsadenie hľadanej pozície je potrebné efektívne využitie všetkých dostupných zdrojov. Uchádzači o zamestnanie sa síce snažia predávať aj sami seba, no v súčasnosti kupujú to, čo ponúka naša spoločnosť.

Hľadaniu vhodného kandidáta predchádza spísanie požiadavky od riaditeľa úseku na obsadenie danej pozície na predpísanom tlačive. Samotný priebeh náboru, ale aj výberu vhodných zamestnancov je podrobne popísaný v interných dokumentoch spoločnosti. Delíme ho na manuál určený na nábor a výber líniových manažérov, administratívnych pracovníkov a obchodných zástupcov.

6.1 Príprava pohovoru

Do mojej kompetencie – pracovnej náplne patrí nábor a výber administratívnych zamestnancov a obchodných zástupcov. Niektoré pozície obsadzujeme aj pre regionálne centrum v Banskej Bystrici a v Košiciach. Preto často cestujem, nakoľko výbery zamestnancov prebiehajú vždy priamo v regióne. Nikdy priebeh pohovoru nie je identický a preto kladiem veľký dôraz na jeho prípravu. Pri príprave samotného pohovoru si najskôr zhrniem, na čo je potrebné sa zamerať - na to, aké meno (goodwill) má naša spoločnosť, nielen v lokálnom prostredí, ale aj v celej republike, na jej stabilitu, zahraničný kapitál, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky, kariérny a osobnostný rast a ďalšie výhody práce v našej spoločnosti. Môžem spomenúť aj to, čo mňa osobne motivuje pracovať v našej spoločnosti. Je treba uviesť pár pozitívnych príkladov ako sa niektorý zamestnanec rýchlo adaptoval v práci a ako sa mu teraz dobre darí.

Ďalej však treba spomenúť aj súčasnú situáciu na trhu práce, ktorá bohužiaľ nie je lichotivá. Ako pomôcku môžeme mať k dispozícii štatistiky v rámci regiónu, ktoré sa nachádzajú na stránkach Úradu práce sociálnych vecí a rodiny. Niektoré štatistiky síce potvrdzujú stabilizáciu na trhu práce, no viditeľné ozdravenie trhu práce môžeme očakávať až v priebehu budúceho roka. Pre absolventov je najlepším argumentom získanie odbornej praxe na danej pozícii, ktorú môžu neskôr využiť pri kariérom raste. Pri ďalšej práci v rámci adaptačného procesu je potrebné venovať maximálnu podporu novým zamestnancom a plne ich podchytiť aby nám po krátkom čase neodišli.

Nikdy však netlačím na kandidátov a nenútim ich, aby začali v našej spoločnosti pracovať. Nekontaktujem ich následnými zbytočnými telefonátmi, pokiaľ nám jasne vyslovili svoj nezáujem. Dbám zároveň na to, aby som neoslovovala kandidátov, ktorých už s najväčšou pravdepodobnosťou oslovili iné spoločnosti. Taktiež ich nelákam slovami, že veď nech to skúsia. Takýmto spôsobom celkom určite nezískam pre spoločnosť správnych zamestnancov.

Špecifické výhody práce na pozícii obchodného zástupcu:

- stabilná práca na trvalý pracovný pomer
- pružný pracovný čas
- neobmedzená výška zárobku
- odborné školenia – rozširovanie obzoru, získavanie vedomostí
- zastupovanie spoločnosti s dobrým menom na trhu
- široké portfólio produktov
- možnosť kariérneho postupu a osobnostného rastu
- nadobúdanie množstva kontaktov, práca s ľuďmi

Nikde neexistuje správny návod ako na to. Používame cesty, ktoré sa časom osvedčili, ktoré môžu byť efektívne v súčasnej dobe hospodárskej recesie.

Príprava na pohovor:

1. V prvom rade hľadáme a vyberáme aktívne, nečakáme, kým potenciálny kandidát príde za nami. Možné zdroje a spôsoby ako získať kandidátov sme si už predstavili na začiatku.
2. Vopred si zaobstaráme životopis kandidáta v písomnej forme, ktorý si dôkladne preštudujeme a zistíme prípadné nezrovnalosti v ňom. Napríklad časovú medzeru medzi jednotlivými zamestnaniami, málo rokov pri štúdiu školy, neuvedenie súčasného zamestnávateľa a pod.
3. Dohodneme si telefonicky (nestačí písomne e-mailom!!!) všetky náležitosti týkajúce sa stretnutia. Dátum, hodinu, miesto a kontakt na Vás. Už pri telefonáte sa dozviete množstvo informácií, napríklad ako znie jeho hlas v telefóne, ako rýchlo sa dokáže zorientovať, či má vôbec záujem o prácu a pod.
4. Písomne zašleme potvrdenie tohto stretnutia. Vyhneme sa tým prípadným výhovorkám, že kandidát nevedel kam, kedy a za kým mal prísť. Súčasťou potvrdzujúceho mailu môže byť aj popis pracovnej pozície, aby si kandidát vedel pripraviť otázky k pozícii.
5. Vytýčime si body, ktoré informácie chceme získať, aby sme sa vyhli nesprávnemu výberu zamestnanca. Musíme pritom brať ohľad na požiadavky našej spoločnosti a na profil vhodného kandidáta. Určíme si preto nutné požiadavky a tie, ktoré sú výhodou pri výbere. Niekedy je veľmi dobré pripraviť si formulár na pohovor, kde budú zahrnuté všetky dôležité otázky, na ktoré nechceme zabudnúť.
6. Zároveň si však pripravme informácie, ktoré chceme uchádzačovi poskytnúť pri prvom rozhovore. Dbajme na to, aby sme príliš dlho nerozprávali my, aby sme uchádzača neznechutili, ostatne, pokiaľ má uchádzač skutočný záujem o prácu v našej firme, tieto informácie si môže nájsť sám z dostupných zdrojov. Uchádzača nezavádzame nepravdivými a vymyslenými informáciami!
7. Zabezpečíme si vhodné priestory a čas na stretnutie. Vypneme si mobilný telefón, aby nás nikto nevyrušoval. Zároveň požiadame kandidáta o zabezpečenie vypnutého telefónu, aby tak aj on sám

predišiel nechcenému vyrušovaniu a neprerušil naše myšlienky počas výberového pohovoru.

6.2 Priebeh pohovoru

1. Privítame uchádzača podaním ruky a začneme neformálnymi bežnými otázkami typu: Našli ste nás bez problémov? Zaparkovali ste v poriadku? Ako sa Vám páči naša budova? Dúfam, že ste na mňa nečakali dlho. Už v tejto fáze získame o uchádzačovi veľmi veľa informácií: aké bolo podanie ruky, ako reaguje na nečakané otázky, či dokáže rozvinúť rozhovor, či sa dokáže orientovať v neznámom prostredí a pod.
2. Po usadení nasleduje krátke predstavenie obsahu pohovoru, aké fázy budú za sebou nasledovať a či s tým uchádzač súhlasí. Priebeh závisí od toho, či sa uchádzač prihlásil sám, alebo sme ho oslovili my. V prvom prípade ho vyzveme, aby sa ako prvý predstavil on v druhom prípade predstavujeme spoločnosť a pozíciu my ako prví. Určite sa však snažte navodiť príjemnú atmosféru, bez ohľadu na to, akú máte v tej chvíli náladu. Ak Vám začne uchádzač dôverovať, porozpráva Vám informácie, ktoré ani nechcel povedať a sám si to neuvedomí. Vy tým len získate kompletnejší obraz. V nepríjemnej a dusnej atmosfére sa uchádzač „zatvorí“ a prezradí Vám o sebe málo.
3. Už pri prvých otázkach si začneme robiť krátke písomné poznámky, čo sme si všimli ako prvé. Jeho prvotné správanie, jeho vzhľad, napr. farba vlasov, spôsob komunikácie a podania ruky, čo má oblečené, mimika, gestikulácia, hlas a pod. Je to najmä kvôli tomu, aby sme si dobre zapamätali uchádzača pri neskoršom posudzovaní a rozhodovaní (túto pomôcku oceníte hlavne v tom prípade, ak máte viacero pohovorov za deň, resp. v krátkom časovom období)
4. Pri pohovore sa však nesnažme držať sa predpísaných otázok, kľudne nadväzujeme otázkami na odpovede kandidáta, aby sme hlbšie pochopili

obsah jeho odpovedí. Nezachádzame však zbytočne mimo nutných informácií.

5. Pri zisťovaní schopností a zručností sa zameriavajte hlavne na:

- + organizačné schopnosti
- + komunikačné zručnosti
- + analytické schopnosti (zisťovanie potrieb klienta)
- + timemanagement
- + interpersonálne schopnosti
- + prirodzenú inteligenciu
- + všeobecný prehľad
- + vystupovanie

V žiadnom prípade sa nepýtame na otázky typu: vek, sexuálna orientácia, náboženstvo, rodinný stav, plánovanie rodičovstva, politická orientácia, ako aj iné otázky zasahujúce do súkromia kandidáta.

Na záver pohovoru položíme otázky :

Akým spôsobom bola tvorená mzda v predchádzajúcom zamestnaní?

V prípade, že sa dohodneme, kedy by ste mohli nastúpiť?

Ukončenie pohovoru:

Pohovor ukončíme informáciami ako bude ďalej prebiehať výber, kedy približne budeme informovať kandidáta o výsledku pohovoru, prípadne čo budú obsahovať ďalšie kolá. Neodporúčam okamžite povedať uchádzačovi, že sa na danú pracovnú pozíciu nehodí, hoci si to možno sám v tej chvíli uvedomuje. Radšej deň, alebo dva počkáme a oznámime mu to písomne či telefonicky. Pokiaľ by sme mu výsledok oznámili hneď “od stola” alebo po minúte rozhovoru, vytvoril by si tak uchádzač hrubú stenu medzi našou spoločnosťou a ním, nielen vo vzťahu uchádzač/zamestnávateľ ale aj vo vzťahu klient/firma. Nezapomnite mu však oznámiť výsledok, aj keby to bolo neskôr, než ste sa dohodli.

II. kolo pohovorov

Nikdy neprijímajte do pracovného pomeru kandidátov po prvom stretnutí! Väčšina z uchádzačov chce pri prvom stretnutí urobiť dobrý dojem. Na tom by nebolo nič zlé, no v zamestnaní sa bude od uchádzača očakávať viac a ten Vás môže veľmi rýchlo sklamať, už len pri nástupe na pozíciu. Odpovede na otázky sa dajú jednoducho natrénovať. Najväčší problém však majú uchádzači s otázkami typu: vízia, budúcnosť, motivácia, ciele, úspechy a finančné ohodnotenie. Samozrejme neskúsení uchádzači, ktorí dlhý čas pracovali v jednej spoločnosti a dávno neabsolvovali nijaký pohovor sa ťažko popasujú aj so štandardnými otázkami typu: Aká bola Vaša pracovná náplň. Musíte si zvyknúť aj na citové vydieranie od uchádzačov, ktorí sú v zlej sociálnej a finančnej situácii. Ľudia to často radi zneužívajú. Ak začnú vysvetľovať, že majú napr. hypotekárny úver, platia vysoké účty alebo sú zvyknutí na vysoký plat, vysvetlite im, že tieto informácie ich nenárokujú na vyšší plat, ale skôr ich schopnosti, ktoré musia preukázať v práci. Na druhej strane tieto informácie môžete využiť, aby ste im argumentovali tým, že u nás nemajú limitovanú hornú hranicu mzdy, všetko závisí od ich výkonnosti a usilovnosti.

Pripravíme si preto na druhé stretnutie konkrétne úlohy, modelové situácie, ktoré by mal uchádzač zvládnuť, prípadne sa spýtame na niektoré otázky, ktoré sme použili v prvom kole ale v inom znení. Nezávisí pritom od samotného obsahu, ale od vôle a fantázie uchádzača, ako úlohu zvládne. Pozorujeme pritom, ako veľmi sa uchádzač zmenil, ako na nás pôsobí.

Sledujeme:

- Ústny prejav, písomný prejav – napr. napíšte motivačný list, prečo sa uchádzate o túto pozíciu a zároveň odprezentujete napísané
- Kreativitu a fantáziu – napr. vymyslíte netradičnú formu oslovenia klienta
- Schopnosť predávať – tu môžeme využiť priamo rôzne modelové situácie napr. skúste mi predat' Váš mobil, hoci som si práve v tejto

chvíli podobný kúpil. Alebo povedzte mi, čo Vám prekáža na predavačkách v obchode a ako inak by ste sa napríklad správal ku zákazníkom Vy a pod.

- Schopnosť zistiť potreby klienta – napr. otázkami príd'te na to, čo by som si potreboval poistiť

7. PRIESKUM

7.1 Cieľ prieskumu

Na overenie celého výberového procesu v spoločnosti, na posúdenie samotnej výkonnosti personalistu bol vypracovaný dotazník (príloha B), ktorého cieľom bolo odhaliť problémové miesta pri procese výberu, stanoviť si potrebné hypotézy a na tomto základe potvrdiť resp. vyvrátiť tieto hypotézy.

Hypotézy:

Hypotéza č. 1 – Predpokladáme, že naša spoločnosť dostatočne známa v povedomí občanov, pokiaľ kladne odpovie na otázku 90% opýtaných.

Hypotéza č. 2 - Predpokladáme, že na pohovore dokážeme zrozumiteľne poskytnúť informácie o spoločnosti, pokiaľ odpovie 50% opýtaných, že sú spokojní.

Hypotéza č. 3 – Predpokladám, že s kandidátmi na výberovom konaní využívame rôzne formy komunikácie, hypotéza sa potvrdí pokiaľ viac ako 70% kandidátov odpovie, že sú spokojní.

Hypotéza č. 4 – Predpokladám, že kandidáti na výberovom konaní vnímajú personalistov pozitívne, hypotéza sa potvrdí, pokiaľ odpovie viac ako 50% opýtaných, že sú spokojní s výberovým konaním.

7.1.1 Stanovenie metódy

Za základe stanovených hypotéz bol zostavený dotazník pre kandidátov, ktorí sa zúčastnili výberového konania. Dotazník pozostáva z 10 uzavretých otázok, zameraných na poznanie spoločnosti, prácu personalistu, na dôkladnosť a zhodnotenie jeho práce. Odpovede bolo potrebné označiť krížikom, výberom pri prvej otázke z možných dvoch odpovedí, pri druhej až

desiatej otázke zo štyroch možných odpovedí. Pre účely tohto prieskumu nebol dôležitý vek ani pozícia na ktorú sa kandidáti hlásili.

7.1.2 Vyhodnotenie dotazníka

Predmetný dotazník používame v našej spoločnosti od júla 2011. Počas môjho výskumu anonymne vyplnilo dotazník 73 kandidátov. Výberových pohovorov sa zúčastnilo 73 respondentov, všetci kandidáti sa hlásili na administratívne pozície z toho bolo 49 žien čo predstavuje 67,13%, 24 bolo mužov čo predstavuje 32,87%. Bližšia špecifikácia dotazníka vzhľadom k jeho anonymite nie je možná.

Podrobnejšie výsledkov na jednotlivé otázky uvádzam nižšie:

Otázka č.1

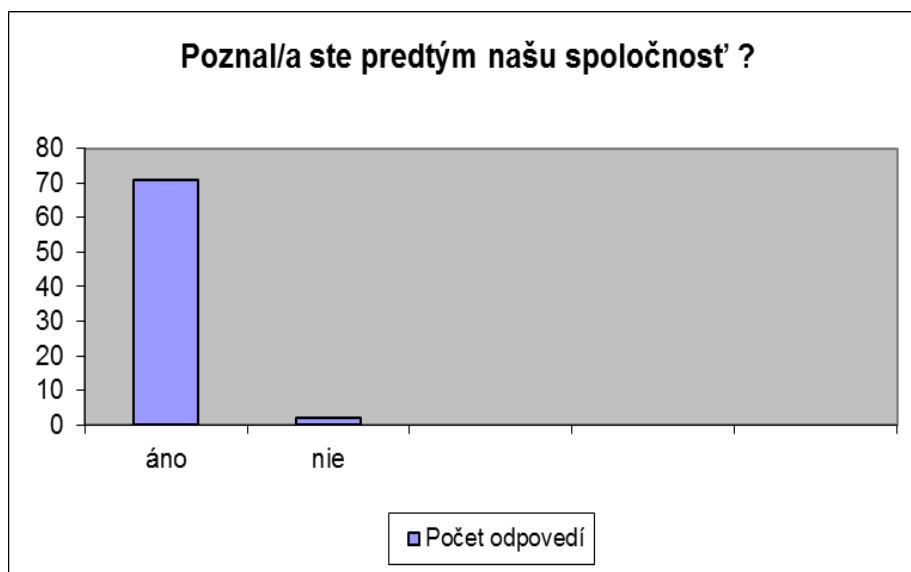
V prvej otázke sme sa pýtali uvedených respondentov, či poznali našu spoločnosť pred tým ako sa zúčastnili pohovoru.

Tabuľka č.4: Informácie o našej spoločnosti

Poznal/a ste pred tým našu spoločnosť ?	n	%
áno	71	97,26
nie	2	2,74
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.4: Informácie o našej spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledku prieskumu sme zistili, že 71 kandidátov čo je 97,26% odpovedalo kladne, že našu spoločnosť poznalo už predtým a len 2 kandidáti odpovedali záporne, čo predstavuje 2,74%.

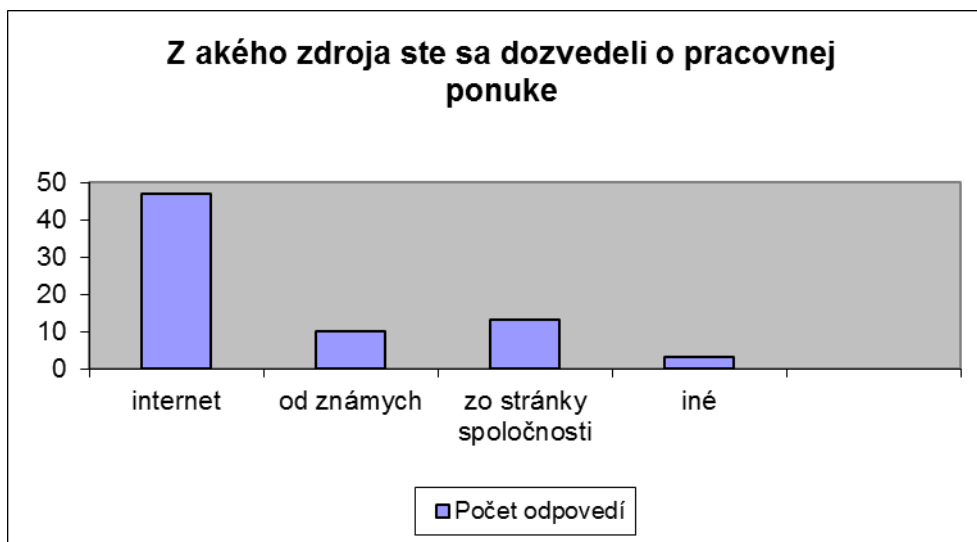
Otázka č.2

Tabuľka č.5 – Zdroj informácií

Z akého zdroja ste sa dozvedel/a o pracovnej ponuke?	n	%
internet	47	64,38
od známych	10	13,70
na webe spoločnosti	13	17,81
iné	3	4,11
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.5 – Zdroj informácií



Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na druhú otázku sme sa dozvedeli že 47 opýtaných čo je 64,38 % odpovedalo, že nás poznajú z internetu, 10 opýtaných, čo je 13,70% sa dozvedelo o pracovnej ponuke od známych, 13 respondentov čo je 17,81% na webovej stránke spoločnosti a len 3 opýtaný čo predstavuje 4,11% sa o ponuke dozvedelo z iných zdrojov.

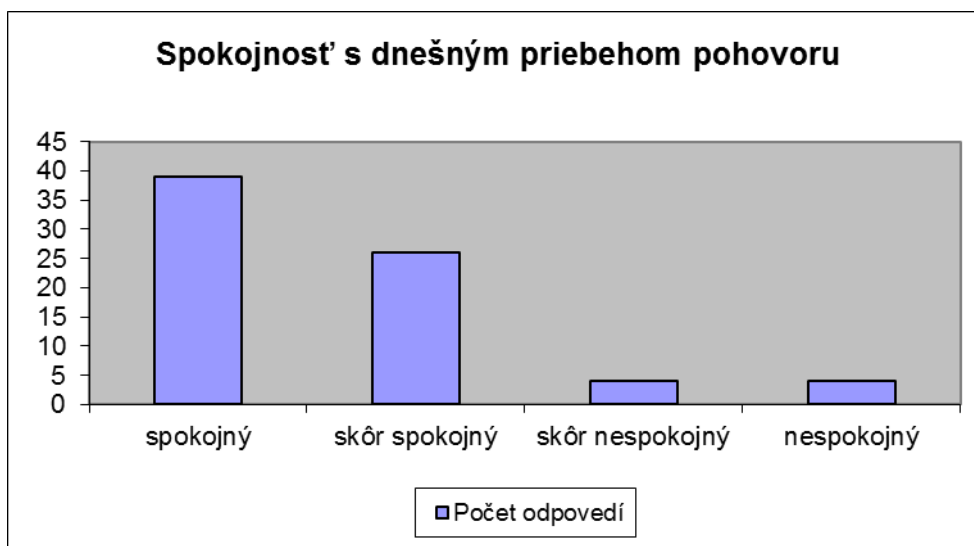
Otázka č. 3

Tabuľka č.6 - Spokojnosť s dnešným pohovorom

Spokojnosť s dnešným priebehom pohovoru	n	%
Spokojný	39	53,43
Skôr spokojný	26	35,61
Skôr nespokojný	4	5,48
Nespokojný	4	5,48
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.6 – Spokojnosť s dnešným pohovorom



Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na tretiu otázku sme zistili, že 39 opýtaných, čo predstavuje 53,43% je spokojných, 26 kandidátov, čo je 35,61% bolo skôr spokojných, 5,48% odpovedí zastúpené 4 osobami odpovedali že sú skôr nespokojný a rovnako aj nespokojný.

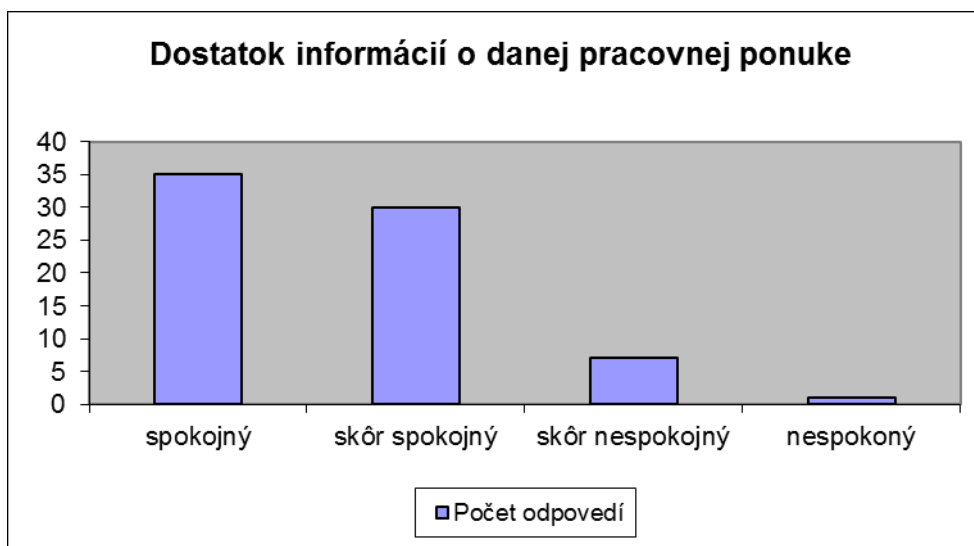
Otázka č. 4

Tabuľka č.7 – Informovanosť o danej pracovnej ponuke

Dostatok informácií o danej pracovnej ponuke	n	%
Spokojný	35	47,94
Skôr spokojný	30	41,10
Skôr nespokojný	7	9,59
Nespokojný	1	1,37
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.7- Informovanosť o danej pracovnej ponuke



Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyhodnotení otázky číslo 4 sme zistili že spokojných bolo 35 kandidátov, čo predstavuje 47,94% opýtaných, skôr spokojných bolo 30 osôb čo je 41,10% opýtaných, skôr nespokojných bolo 7 kandidátov, to je 9,57% a nespokojných bol 1 kandidát, čo predstavuje 1,37%.

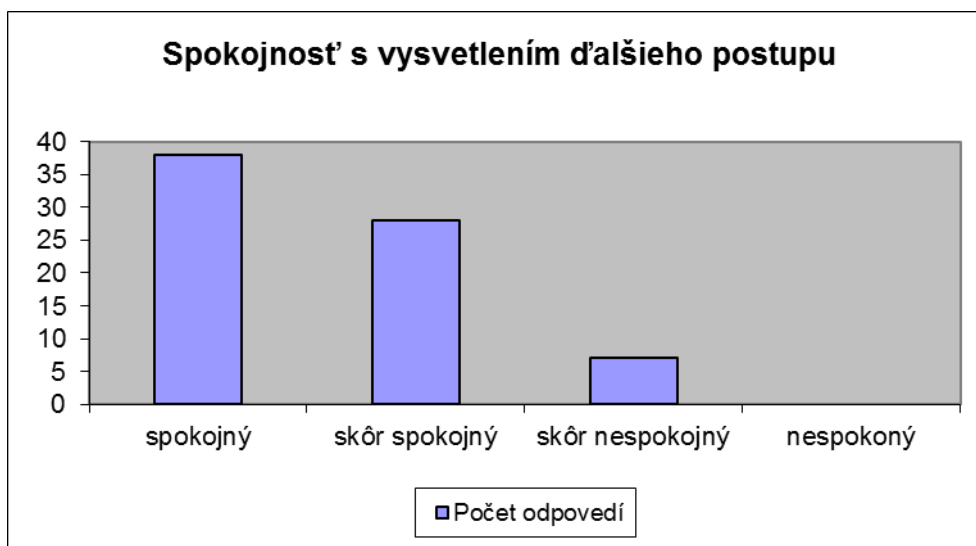
Otázka č. 5

Tabuľka č.8 – Oboznámenie kandidáta s ďalším postupom

Spokojnosť s vysvetlením ďalšieho postupu	n	%
Spokojný	38	52,06
Skôr spokojný	28	38,35
Skôr nespokojný	7	9,59
Nespokojný	0	0
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.8 - Oboznámenie kandidáta s ďalším postupom



Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na piatu otázku sme zistili, že 38 opýtaných, čo predstavuje 52,06% je spokojných, 28 kandidátov, čo je 38,35% bolo skôr spokojných, 9,59% odpovedí zastúpené osobami odpovedali, že sú skôr nespokojný a odpoveď nespokojný neoznačil nikto.

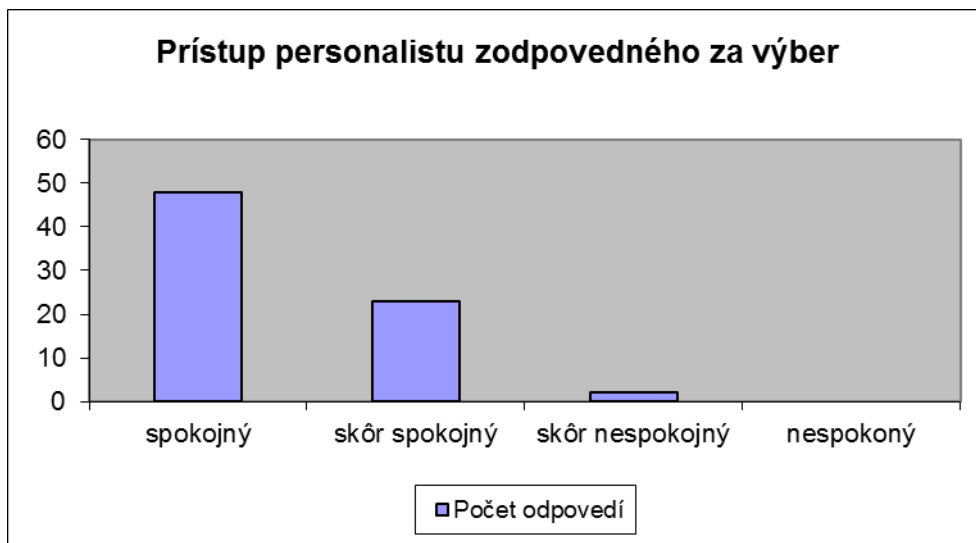
Otázka č. 6

Tabuľka č.9 – Prístup personalistu zodpovedného za výber

Prístup personalistu zodpovedného za výber	n	%
Spokojný	48	65,76
Skôr spokojný	23	31,50
Skôr nespokojný	2	2,74
Nespokojný	0	0
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.9 – Prístup personalistu zodpovedného za výber



Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyhodnotení otázky číslo 6 sme zistili že spokojných bolo 48 kandidátov, čo predstavuje 65,76% opýtaných, skôr spokojných bolo 23 osôb čo je 31,50% opýtaných, skôr nespokojných bolo 2 kandidáti, to je 2,74% a nespokojných nebol nikto.

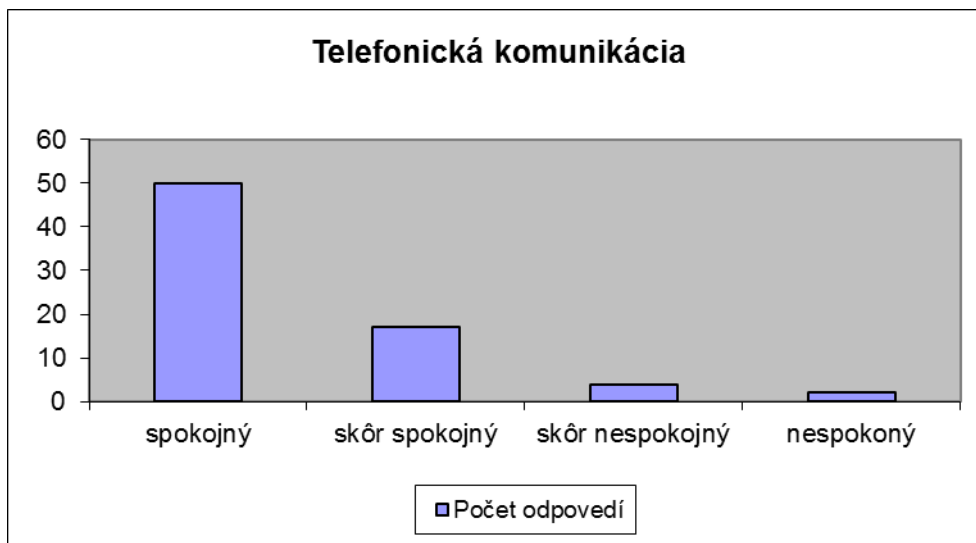
Otázka č. 7

Tabuľka č.10 – Informácie o telefonickej komunikácii

Telefonická komunikácia - pozvanie na pohovor	n	%
Spokojný	50	68,50
Skôr spokojný	17	23,28
Skôr nespokojný	4	5,48
Nespokojný	2	2,74
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf. č.10 – Informácie o telefonickej komunikácii



Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na siedmu otázku sme zistili, že 50 opýtaných, čo predstavuje 68,50% je spokojných, 17 kandidátov, čo je 23,28% bolo skôr spokojných, 5,48% odpovedí zastúpené 4 osobami odpovedali, že sú skôr nespokojný a 2 kandidáti, čo predstavuje 2,74% nespokojný.

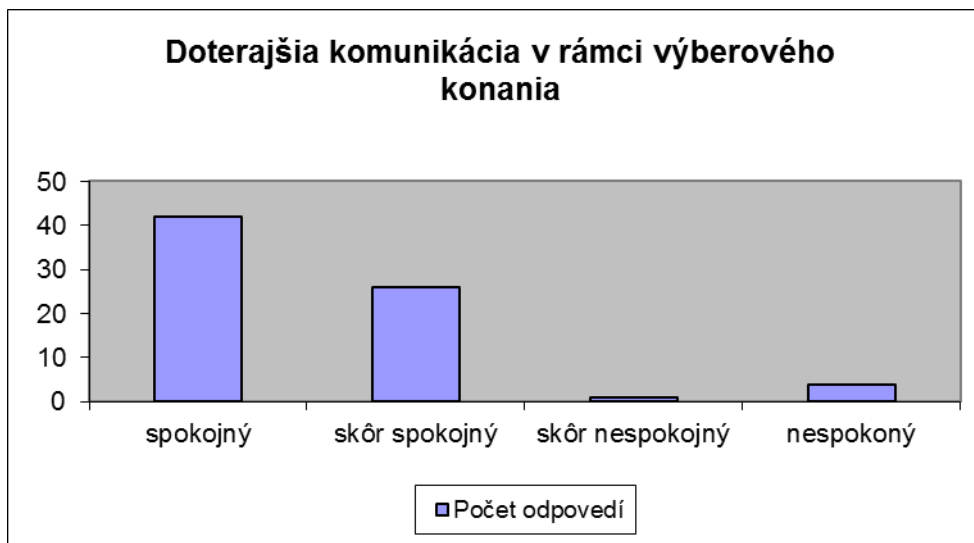
Otázka č.8

Tabuľka č.11 – Informácie o komunikácii počas výberového konania

Doterajšia komunikácia v rámci výberového konania	n	%
Spokojný	42	57,53
Skôr spokojný	26	35,62
Skôr nespokojný	1	1,37
Nespokojný	4	5,48
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf. č.11 – Informácie o komunikácii počas výberového konania



Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyhodnotení otázky číslo 8 sme zistili že spokojných bolo 42 kandidátov, čo predstavuje 57,53% opýtaných, skôr spokojných bolo 26 osôb čo je 35,62% opýtaných, skôr nespokojných bol 1 kandidát, to je 1,37% a nespokojný neboli 4 kandidáti, čo predstavuje 5,48%.

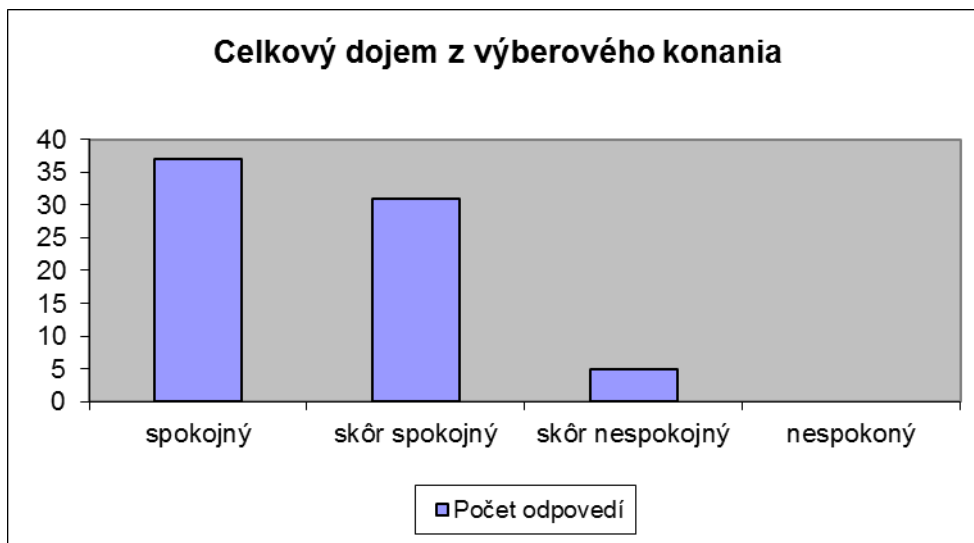
Otázka č. 9

Tabuľka č.12 – Informácie o hodnotení výberového konania

Celkový dojem z výberového hodnotenia	n	%
Spokojný	37	50,68
Skôr spokojný	31	42,47
Skôr nespokojný	5	6,85
Nespokojný	0	0
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf. č.12 – Informácie o hodnotení výberového konania



Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na otázku č. 9 sme zistili, že 37 opýtaných, čo predstavuje 50,68% je spokojných, 31 kandidátov, čo je 42,47% bolo skôr pokojných, 6,85% odpovedí zastúpené 5 osobami odpovedali, že sú skôr nespokojný a žiadny z kandidátov neoznačil odpoveď nespokojný.

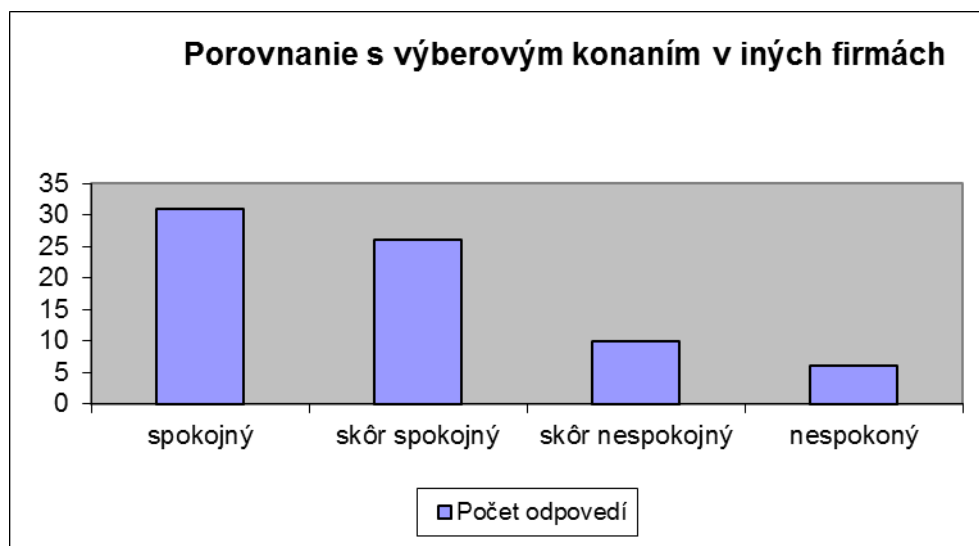
Otázka č. 10

Tabuľka č.13- Porovnanie s výberovým konaním v iných firmách

Porovnanie s výberovým konaním v iných firmách	n	%
Spokojný	31	42,46
Skôr spokojný	26	35,62
Skôr nespokojný	10	13,70
Nespokojný	6	8,22
Spolu	73	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č.13 - Informácie o komunikácii počas výberového konania



Zdroj: vlastné spracovanie

Po vyhodnotení otázky číslo 10 sme zistili že spokojných bolo 31 kandidátov, čo predstavuje 42,46% opýtaných, skôr spokojných bolo 26 osôb čo je 35,62% opýtaných, skôr nespokojných bolo 10 kandidátov, to je 13,70% a nespokojných bolo 6 kandidát, čo predstavuje 8,22%.

7.1.3 Vyhodnotenie hypotéz

V hypotéze č. 1 sme predpokladali, že naša spoločnosť je dostatočne známa. Na overenie tejto hypotézy sme použili vyhodnotenie z otázky číslo 1. a 2. Z vyhodnotenia sme zistili, že na otázku kladne odpovedalo až 97,26%, a najviac nás kandidáti poznajú z internetu, to znamená, že hypotéza sa potvrdila, keďže viac ako 90% opýtaných našu spoločnosť poznalo.

V hypotéze č. 2 sme predpokladali, že viac ako 50% opýtaných odpovie, že zrozumiteľne poskytujeme informácie o spoločnosti. Na overenie tejto hypotézy sme použili vyhodnotenie z otázky číslo 3. Na otázku ako sú spokojný s priebehom pohovoru odpovedalo až 53,43% opýtaných, ktorí boli spokojný. Aj táto hypotéza sa potvrdila.

V hypotéze č. 3 sme predpokladali, že kandidáti sú spokojný s komunikáciou personalistu pokiaľ odpovie 70% opýtaných. Na overenie tejto hypotézy sme použili otázku číslo 7. a 8.

Na telefonickú komunikáciu odpovedalo 68,50% opýtaných, že sú spokojný s priebehom telefonickej komunikácie.

Na komunikáciu počas pohovoru odpovedalo 57,53%, že sú spokojný s priebehom pohovoru a 5,48% opýtaných teda 4 kandidáti odpovedali, že sú nespokojný. Táto hypotéza sa nepotvrdila.

V hypotéze č. 4 sme predpokladali, že kandidáti pozitívne vnímajú personalistov, pokiaľ je spokojných viac ako 50% opýtaných. Na overenie tejto hypotézy sme použili otázku číslo 9. Spokojnosť s celkovým dojmom potvrdilo 50,68% kandidátov. A 42,47% opýtaných bolo skôr spokojných. Táto hypotéza sa potvrdila.

7.1.4 Záver prieskumu a odporúčania pre prax

V poisťovni, kde pracujem sa kladie veľký dôraz na výber a získavanie zamestnancov ako na jednu zo strategických úloh úseku rozvoja riadenia ľudských zdrojov. Proces výberu a získavania zamestnancov je popísaný v internej podnikovej smernici.

So záverom prieskumu bolo potrebné oboznámiť všetkých kandidátov, ktorí sa zúčastnili výberového konania. Pozvánka bola zaslaná všetkým zúčastneným kandidátom, ktorí na pohovor prišli. Na vyhodnotení bolo prítomných 10% respondentov, čo predstavuje 7 osôb.

Z prieskumu, ktorým som chcela poukázať na úroveň ovládania komunikačných zručností, vhodnej a efektívnej komunikácie personalistov s kandidátmi, ktorí vykonávali výberové konania vyplýva, že personalisti majú vo svojej práci určité nedostatky.

Vzhľadom na to, že sa hypotéza číslo 3 nepotvrdila, zameriavam sa na zlepšenie komunikácie v priebehu pohovoru. Pre zvýšenie úrovne kvality výberového konania navrhujem tieto odporúčania pre prax:

1. Recruiteri by mali podrobnejšie preskúmať jednotlivé pracovné pozície, viac komunikovať s manažérmi, zisťovať informácie z existujúcich tímov pre lepšie pochopenie samotnej pozície a nadväzujúcich pracovných vzťahov a procesov s ňou spojených. Tým sa zaručí aj väčšia informovanosť kandidátov a získajú komplexnejší pohľad na pracovnú pozíciu. Personalisti budú zároveň pripravený odpovedať na širšie spektrum otázok.

2. Ďalším podnetom na zlepšenie komunikácie je zredukovať používanie stresových typov pohovorov, ktoré sú často využívané pri špecializovaných, resp. manažérskych pozíciách.

3. Navrhujem kandidátov vopred a včas upozorniť na to, z čoho bude pozostávať pohovor, resp. výberové konanie, aby vedel čo ho na stretnutí čaká. Jedná sa hlavne o zložitejšie typy pohovorov, napr. odborné testy spojené s klasickým pohovorom, alebo panelový pohovor atď. Ďalšou vhodnou informáciou by malo byť uvedenie približného času trvania pohovoru.

4. Vzhľadom na prepojenie Komunálnej poisťovne s poisťovňou Kooperativa navrhujem, aby v rámci kľúčovej kompetencie spolupráce a budovania siete boli prediskutované a porovnané postupy vedenia pohovorov. Interným rozširovaním vedomostí v rámci spoločností skupiny VIG by sa výrazne zefektívnilo tieto procesy.

5. Na zlepšenie komunikácie vo všeobecnosti navrhujem pre personalistov absolvovanie školenia manažérskych zručností prostredníctvom externej spoločnosti, ktoré by mohlo motivačne pôsobiť na recruiterov.

Pokiaľ sa v spoločnosti pristúpi k realizácii niektorých navrhnutých opatrení, je predpoklad, že sa odstráni aj výsledok nepotvrdenej tretej hypotézy. Úsek riadenia rozvoja ľudských zdrojov a samotní personalisti si zvýšia svoje komunikačné zručnosti, teda budú pre organizáciu prinášať lepšie pracovné výsledky a budú prínosom pre spoločnosť.

ZÁVER

„Dôvera v správnych rukách“ je motto našej spoločnosti, ktoré strategicky vystihuje cieľ spoločnosti, byť dôverným partnerom pre každého občana, ktorí dôveruje našej spoločnosti a uzatvorí si u nás poistenie. Stratégia spoločnosti sa začína už pri vstupe občana do priestorov poisťovne, či už ide o klienta, alebo kandidáta, ktorý príde na výberový pohovor.

Úsek riadenia rozvoja ľudských zdrojov v organizácii výrazne ovplyvňuje úspešnosť organizácie na pracovnom trhu. Strategické riadenie v spoločnosti je základným predpokladom pre úspešné myslenie, zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti práce o čom nás presvedčí spokojný zákazník a hlavne úspešné podnikanie a dobrá prezentácia sa na trhu práce. Dosiachnutie optimálnych alebo plánovaných výsledkov v spoločnosti nám môže zabezpečiť kvalitne vypracovaná personálna stratégia a jej realizácia. K naplneniu týchto cieľov je potrebné mať na tých správnych miestach správnych ľudí, to znamená personalistov, ktorí pomáhajú informovať zamestnancov o firemnej kultúre, interných predpisov, ktorí dokážu efektívne komunikovať na všetkých úrovniach, pomáhajú predchádzať konfliktom a nedorozumeniam. K personálnej stratégii patrí otvorená komunikácia, tvorivý prístup či tímová práca. Naša spoločnosť zároveň poskytuje svojim zamestnancom možnosť prihlásiť sa do vnútrokorporátneho výberového procesu, pre zamestnancov ktorí majú ambície budovať si dlhodobú kariéru v spoločnosti. Taktiež nám prichádzajú voľné pracovné pozície na obsadenie z materskej spoločnosti, ktoré sú automaticky zaradené medzi voľné pracovné pozície.

V teoretickej časti svojej diplomovej práce som popísala všetky činnosti spojené so získavaním zamestnancov a obsadením voľných pracovných miest v spoločnosti tak, ako v skutočnosti prebiehajú. Pri dotazníku, ktorý sme navrhli za účelom zistenia komunikačných zručností rekruteroov sme zistili na základe predpokladaných hypotéz určité nedostatky. Po odstránení zistených nedostatkov budú personalisti lepšie vykonávať svoje pracovné úlohy. Je dôležité, aby teoretické vedomosti boli účelne využité v praxi.

V dobre fungujúcej spoločnosti je potrebné, aby výkonovo orientovaná podniková kultúra, správne nastavené hodnoty spoločnosti, profesionálne zdatní a motivovaní zamestnanci dokázali systematicky zvyšovať hodnotu celej spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY:

Monografia

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- FOOT, M.;HOOK C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-72265-15-6.
- FERJENČÍK, J. *Komunikácia v organizáciách*. Bratislava: EKONÓM, 2001. ISBN 80-225-1415-2.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna; NACHTMANNOVÁ, Oľga; JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KOUBEK, Jozef: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Jozef. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- KUBEŠ, Marián. SPILLEROVÁ, Dagmar. KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence*.1.vyd. Praha: Grada Publishing, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- MATĚJKA, Marek. VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing,2002. ISBN 80-247-0215-0.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 915 s. ISBN 80-85623-29-3.
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9
- ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

WERTHER, B., W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*.
1. vyd. Praha: McGraw-Hill, Inc., 1989. 612 s. ISBN 80-85605-04-X.

Elektronické zdroje

KOMUNÁLNA poisťovňa, a. s. v Bratislave [online]. Bratislava:
KOMUNÁLNA poisťovňa, 2012 [cit. 2012-15-02]. Dostupné na www.kpas.sk

Ostatné zdroje

Interné dokumenty. Bratislava: KOMUNÁLNA poisťovňa, a. s., 2012.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok č.1 Úlohy personálneho manažmentu.....	26
Obrázok č.2 Jednotlivé stupne procesu výberu zamestnancov.....	52

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1 Vývoj počtu zamestnancov.....	75
Tabuľka č.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2011.....	76
Tabuľka č.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2011	77
Tabuľka č.4 Informácie o našej spoločnosti.....	87
Tabuľka č.5 Zdroj informácií.....	88
Tabuľka č.6 Spokojnosť s dnešným pohovorom.....	89
Tabuľka č.7 Informovanosť o danej pracovnej ponuke.....	90
Tabuľka č.8 Oboznámenie kandidáta s ďalším postupom.....	91
Tabuľka č.9 Prístup personalistu zodpovedného za výber.....	92
Tabuľka č.10 Informácie o telefonickej komunikácii.....	93
Tabuľka č.11 Informácie o komunikácii počas výberového konania.....	94
Tabuľka č.12 Informácie o hodnotení výberového konania.....	95
Tabuľka č.13 Porovnanie s výberovým konaním v iných firmách.....	96

Zoznam grafov

Graf č.1 Vývoj počtu zamestnancov.....	75
Graf č.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2011.....	76
Graf č.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31.12.2011.....	77
Graf č.4 Informácie o našej spoločnosti.....	88
Graf č.5 Zdroj informácií.....	89
Graf č.6 Spokojnosť s dnešným pohovorom.....	90
Graf č.7 Informovanosť o danej pracovnej ponuke.....	91
Graf č.8 Oboznámenie kandidáta s ďalším postupom.....	92

Graf č.9 Prístup personalistu zodpovedného za výber.....	93
Graf č.10 Informácie o telefonicknej komunikácii.....	94
Graf č.11 Informácie o komunikácii počas výberového konania.....	95
Graf č.12 Informácie o hodnotení výberového konania.....	96
Graf č.13 Porovnanie s výberovým konaním v iných firmách.....	97

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Organizačná štruktúra.....I

Príloha B - Dotazník.....II

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Meno autora: Bc. Adamová Magdaléna

Odbor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce : Získavanie a výber zamestnancov ako súčasť stratégie rozvoja
ľudských zdrojov

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 91

Celkový počet strán príloh: 2

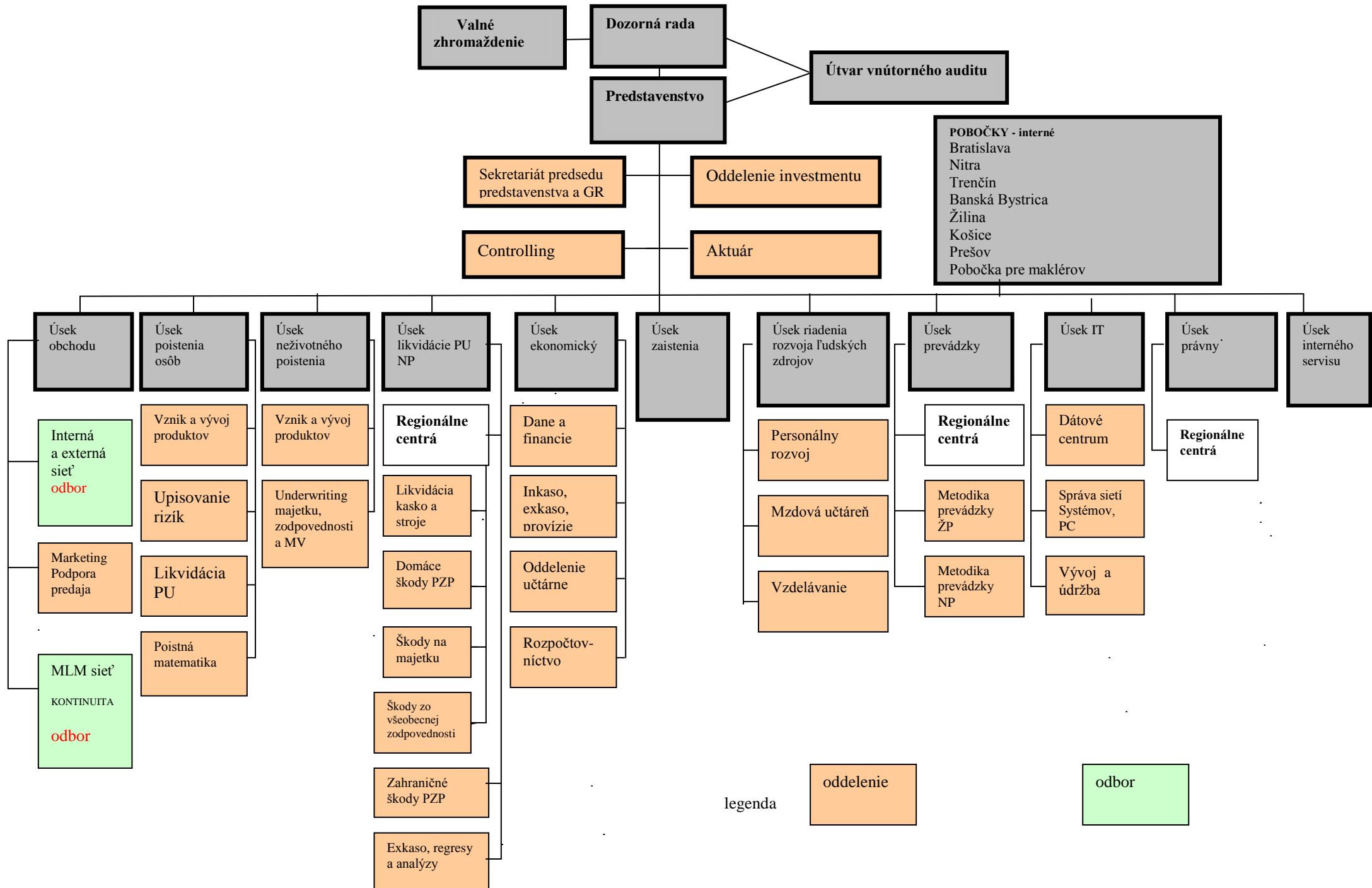
Počet titulov českej literatúry a prameňov: 16

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 0

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúca práce: PhDr. Jana Urbanovský

Organizačná štruktúra KOMUNÁLNA POISŤOVŇA, a.s. Vienna Insurance Group



PRÍLOHA B



Vážený uchádzač o zamestnanie,

chceli by sme Vás touto cestou požiadať o vyjadrenie Vášho názoru k celkovému priebehu výberového konania na danú pozíciu. Oceníme Vaše hodnotenie, nakoľko nám tým pomôžete skvalitniť a zefektívniť naše procesy výberových konaní. Vyplnenie dotazníka je anonymné a dôverné a neovplyvní celkový výsledok pohovoru. Vyplnenie Vám potrvá maximálne 2 minúty.

Ďakujeme Vám vopred za Váš čas a prajeme Vám príjemný deň.

1.	Poznal/a ste predtým našu spoločnosť?	Áno	Nie		
2.	Z akého zdroja ste sa dozvedel/a o pracovnej ponuke?	Internet	Od známych	Na webe spoločnosti	Iné

	Hodnotenie kandidáta	spokojný	skôr spokojný	skôr nespokojný	nespokojný
3.	Spokojnosť s dnešným priebehom pohovoru				
4.	Dostatok informácií o danej pracovnej ponuke				
5.	Spokojnosť s vysvetlením ďalšieho postupu				
6.	Prístup personalistu zodpovedného za výber				
7.	Telefonická komunikácia -pozvanie na pohovor				
8.	Doterajšia komunikácia v rámci výberového konania				
9.	Celkový dojem z výberového konania				
10.	Porovnanie s výberovým konaním v iných firmách				