

ÚVOD

Ako uvádza Armstrong (2002, s. 353) základný cieľ pre organizácie pri získavaní a výbere pracovníkov by mal spočívať v tom, aby sa zabezpečili pracovné sily, čo do počtu i kvality s vynaložením čo najnižších nákladov a tak si zabezpečili plnenie súčasných i budúcich úloh v trhovej ekonomike. Tento proces preto predstavuje pre organizáciu permanentne závažnú a aktuálnu úlohu.

Cieľom práce je na základe získaných teoretických poznatkov analyzovať proces a metódy získavania a výberu zamestnancov v konkrétnych podmienkach peňažného ústavu a navrhnúť prípadné zlepšenie tohoto procesu.

Prvá kapitola je zameraná na predpoklady efektívneho získavania a výberu zamestnancov. Ako prvý kľúčový predpoklad uvádzame personálne plánovanie, pretože predvída vývoj, stanovuje ciele a na ich základe odhaduje veľkosť i štruktúru pracovných síl. Problematike analýzy práce sa venujeme ako druhému kľúčovému východiskovému predpokladu.

V druhej kapitole zameranej na samotné získavanie pracovníkov sa cez definovanie tohoto procesu prostredníctvom vybraných autorov dostávame ďalej k samotnému procesu získavania pracovníkov, k ich zdrojom a k najčastejšie používaným metódam, voľbe dokumentov od uchádzačov a samotnej realizácii predmetného procesu.

Tretia kapitola je venovaná výberu zamestnancov vykonaného na základe získaných informácií o uchádzačoch a ich analýzy. Akcentujeme tu nutnosť prípravy ako predpokladu úspešného a efektívneho výberu zamestnancov, i samostatného procesu výberu , pozostávajúceho z na seba nadväzujúcich krokov.

Kapitola štvrtá je zameraná na získavanie a výber zamestnancov v konkrétnej organizácii, ktorej názov nemôžeme uvádzať. Snažíme sa v nej porovnávať získané teoretické poznatky s konkrétnou praxou.

1 PREDPOKLADY EFEKTÍVNEHO ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV

Zabezpečenie kvalifikovaných zamestnancov je prvou fázou aktivít personálneho manažmentu pre efektívne fungovanie organizácie. Získavaniu a výberu zamestnancov predchádza plánovanie ľudských zdrojov v organizácii, analýzy práce a pracovného miesta. V tejto kapitole sa budeme venovať plánovaniu ľudských zdrojov a analýze práce .

1.1 Personálne plánovanie

Kľúčové postavenie v organizáciách má personálne plánovanie, ktoré je východiskom kvalifikovaného rozhodovania vrcholového manažmentu. Poskytuje významné údaje pre smerovanie organizácie, umožňuje reagovať na ciele organizácie a prípadne na problémy ktoré musí riešiť.

Personálne plánovanie podľa J. H. Jr. Donnelly, L .J. Gibson, J. M. Ivancevich (1997, s. 550) znamená v podstate odhadovanie veľkosti a štruktúry pracovnej sily, čo pomáha organizácii zabezpečiť správny počet a štruktúru zamestnancov vtedy, keď budú potrební.

Iný pohľad nám ponúkajú J. Alexy, J Boroš, R. Sivák (2004, s. 81), ktorí tvrdia, že personálne plánovanie si kladie za cieľ stanoviť potrebu pracovníkov na budúcu činnosť organizácie. Je založené na rozbere kapacitných nárokov na určitý časový výhľad uvažovaných prác.

M. Armstrong (2002, s. 329) tvrdí, že personálne plánovanie stanovuje potrebu ľudských zdrojov požadovanú organizáciou v záujme dosiahnutia jej strategických cieľov. Táto definícia vychádza z predchádzajúceho definovania podľa autorov CH. Bulla, H. Scott (1994, s. 1-2), ktorí tvrdia, že personálne plánovanie je „ *proces zabezpečovania toho, že budú rozpoznané potreby organizácie v oblasti ľudských zdrojov a že budú spracované plány smerujúce k uspokojeniu týchto potrieb.* “

Zhrnutie spomínaných definícií je uvedené v monografii J. Koubeka (2008, s. 93), k názoru ktorého sa aj my prikláňame. Personálne plánovanie slúži realizácii cieľov organizácie tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu úloh organizácie adekvátnou pracovnou silou.

Personálne plánovanie je proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti :

- pohybu ľudí do organizácie, z organizácie a vo vnútri organizácie
- spájania pracovníkov s pracovnými úlohami v správny čas a na správnom mieste

- formovania a využívania pracovných schopností ľudí
- formovania pracovných tímov
- personálneho a sociálneho rozvoja týchto ľudí

S týmto názorom sa stotožňujú aj B. Macaleer, J. Shannon (2007, s. 47).

1.1.1 Význam a dôvody personálneho plánovania v organizácii

Personálne plánovanie možno chápať podľa autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 39) v dvoch významoch:

1. **v širšom význame** predstavuje plánovanie celého systému personálneho rozvoja, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom.
2. **v užšom význame** ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby.

Autor J. Koubek (2008, s. 93) tvrdí, že v užšom význame personálne plánovanie usiluje o to, aby organizácia mala nielen v súčasnosti, ale najmä v budúcnosti pracovné sily:

- v potrebnom množstve
- s potrebnými znalosťami, schopnosťami, zručnosťami
- so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami
- optimálne motivovaných a so žiadúcim prístupom k práci
- flexibilné a pripravené na zmeny
- optimálne rozmiestnené do pracovných pozícií a organizačných celkov
- v správny čas
- s primeranými nákladmi

Význam personálneho plánovania spočíva podľa Z. Palána (2002, s.155) aj v tom, že dáva organizácii odpovede na tri problémy:

1. koľko pracovníkov bude organizácia potrebovať, čiže plánovanie potreby pracovníkov
2. možnosť zaistenia pracovníkov v požadovanom čase, v požadovanom počte, na požadovanom mieste a požadovanej kvalifikácii, čiže plánovanie pokrytia potreby
3. zaistenie rozvoja ľudských zdrojov v súlade s cieľmi, zaistenie uspokojenia z vykonanej práce, zaistenie sebarealizácie, plánovanie rozvoja ľudských zdrojov

Z vyššie uvedeného vyplýva, že v širšom význame personálneho plánovania ide o zaistenie perspektívneho plnenia všetkých hlavných úloh personálneho manažmentu a v užšom význame personálneho plánovania ide o zaistenie perspektívnych

kvalifikovaných zamestnancov. Obidva významy by mali viesť k prosperite a konkurencieschopnosti organizácie.

Autori W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 111) uvádzajú, že v ideálnom prípade by mali všetky organizácie určovať svoje krátkodobé a dlhodobé potreby v personálnej oblasti prostredníctvom personálneho plánovania. Tvrdia, že k personálnemu plánovaniu dochádza častejšie vo veľkých organizáciách, pretože v malých organizáciách nie je situácia až tak komplikovaná a personálne plánovanie nemôže v skutočnosti vynahradiť čas a náklady na prevedenie personálneho plánovania a to najmä z týchto dôvodov:

- zlepšenie využitia zamestnancov
- prispôsobenie činnosti v personálnej oblasti budúcim cieľom organizácie
- dosiahnutie čo najväčšej hospodárnosti pri prijímaní nových zamestnancov
- rozšírenie informačnej základne personálneho manažmentu, aby mohlo byť jej využívanie prospešné ostatným činnostiam v personálnej oblasti
- úspešné uskutočnenie hlavnej požiadavky v oblasti miestneho trhu pracovnej sily
- koordinovanie rôznych plánov v oblasti personálneho manažment

M. Armstrong (2002, s. 331) zhrnul dôvody personálneho plánovania do troch skupín:

1. **plánovanie zo skutočných a podstatných dôvodov**, t.j. plánovanie má praktický dopad v tom, že optimalizuje flexibilné využívanie zdrojov, formuje a rozvíja schopnosti, ktoré si vyžadujú určitý čas, identifikuje potenciálne problémy a minimalizuje možnosti urobiť zlé rozhodnutie
2. **plánovanie z dôvodu prospechu tohto procesu**, ktoré zahŕňa pochopenie súčasnosti a možnosť konfrontovať ju s budúcnosťou, oslobodenie myslenia, robenie jasných rozhodnutí, ktoré je možné neskôr spochybňovať, zaistenie toho, aby premýšľanie o dlhohodej perspektíve nebolo ovládané krátkodobými hľadiskami
3. **plánovanie z organizačných dôvodov**, ktoré zahŕňa informovanie o plánoch tak, aby sa pre ne získala podpora a ľudia boli ochotní ich dodržiavať, prepojenie plánov ľudských zdrojov s plánmi organizácie

1.1.2 Proces personálneho plánovania v organizácii

Personálne plánovanie je proces, v ktorom je rozhodujúcou činnosťou predvídanie, čiže prognóza. Autor J. Koubek (2008. s. 98-99) tvrdí, že v prípade

personálneho plánovania ide predovšetkým o prognózu potreby pracovných síl v organizácii a prognózu zdrojov pracovných síl. Kvalita plánovania závisí na kvalite prognóz. Podľa autora kvalita prognóz závisí na kvalite a hĺbke zodpovedajúcich analýz, ktoré nie je možné urobiť bez starostlivého a detailného zisťovania informácií. Základom každého plánovacieho procesu je teda postupnosť: **informácie – analýza – prognóza – plán.**

Personálne plánovanie je podľa autorov G. T. Milkovich, J. W. Boudreau (1993, s. 190) proces zhromažďovania a využívania informácií, na základe ktorých možno rozhodovať o vynakladaní zdrojov pri personálnych činnostiach.

U uvedených autorov je podstata a obsah jednotlivých krokov procesu personálneho plánovania rovnaká. Zhodujú sa v prvom kroku procesu, ktorý môžeme nazvať zhromažďovanie informácií, v ďalších krokoch ide iba o terminologickú odlišnosť.

Podľa J. Koubeka (2008, s. 99-100) k názoru, ktorého sa budeme prikláňať, vychádza personálne plánovanie v organizácii z dvoch hlavných prognóz:

1. **prognóza potreby pracovných síl** sa nezaobíde bez analýz a informácií týkajúcich sa:

- výrobnjej orientácie alebo zamerania organizácie a ich prípadných zmien
- situácie a možných zmien na trhu, obzvlášť v tej oblasti trhu, kde sa chce organizácia uplatniť
- stavu a vývojových tendencií v oblasti techniky a technológie používanej v organizácii
- demografickej štruktúry organizácie (predovšetkým vekovej štruktúry)
- mobility pracovníkov organizácie a ich vývojových tendencií, predovšetkým odchodov pracovníkov z organizácie

2. **prognóza zdrojov pracovných síl** pre organizáciu vyžaduje predovšetkým analýzy a informácie:

- o súčasnom využívaní a perspektívnych možnostiach úspor pracovných síl v organizácii (má odhaliť objem a štruktúru vnútorných zdrojov pracovných síl)
- o súčasnej profesnej a kvalifikačnej štruktúre pracovníkov organizácie a potenciálu rozvoja týchto pracovníkov (má odhaliť mieru flexibility pracovnej sily na premenlivosť kvalifikačných požiadaviek)
- o populačnom vývoji v štáte aj v organizácii a jeho vplyve na reprodukciu pracovných zdrojov

- o situácii na trhu práce, predovšetkým lokálnom trhu práce (má odhaliť budúci vývoj objemu a štruktúry vonkajších zdrojov pracovnej sily)
- o profesných kvalifikačných orientáciách ľudí, tendenciách v oblasti vzdelávania a iných hodnotových orientáciách ľudí (má odhaliť možnosti budúcej štruktúry pracovných zdrojov)

1.1.3 Metódy predpovedania celkovej potreby zamestnancov

Po preštudovaní odbornej literatúry sme dospeli k záveru, že základom personálneho plánovania je stanovenie množstva a štruktúry pracovných miest. Je pritom potrebné vychádzať z objemu a štruktúry práce, ktorá sa prepočíta na potrebný počet zamestnancov s určitou kvalifikáciou. Pri odhade budúcej personálnej potreby sa využíva široká škála metód.

Autorky A. Kachňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 42-43) uvádzajú, že potreba zamestnancov je ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré je nutné poznať a rešpektovať a až na základe nich možno predvídať krátkodobé i dlhodobé potreby. Tieto faktory rozdeľujú na dve skupiny:

1. vonkajšie faktory môžu personálni pracovníci len ťažko predvídať a ovplyvňovať, napriek tomu s nimi musia počítať. Ide najmä o tieto faktory:

- národohospodárske zmeny v ekonomickej, sociálnopolitickej a právnej oblasti (inflácia, nezamestnanosť, hospodárska a finančná zmena, zmeny zákonov atď.)
- technologické zmeny (zavádzanie nových výrobných postupov a výrobkov často vedie k znižovaniu zamestnanosti v niektorej oblasti, ale zároveň môže znamenať zvyšovanie v inej oblasti)
- zmeny v odvetví a štruktúre trhu (zahraničná konkurencia môže znamenať obmedzenie v niektorých oblastiach, ale naopak v iných oblastiach vedie napríklad k znižovaniu cien)

2. vnútorné faktory môže organizácia kontrolovať a ovplyvňovať. Sú to najmä zmeny vyplývajúce z cieľov organizácie: v oblasti tempa rastu, zavedenia nových výrobkov a služieb, novej organizácie a foriem práce, ako aj v oblasti zmien v správaní zamestnancov, ktoré sa prejavujú v ich výkonnosti.

Podľa autoriek A. Kachňákovovej, O. Nachtmannovej, Z. Joniakovej (2008, s.43-45) môžeme metódy predpovedania celkovej potreby zamestnancov rozdeliť na dve skupiny:

1. expertné, resp. intuitívne metódy sú založené na úsudku expertov, ktorý vychádza z poznania budúcich potrieb zamestnancov vzhľadom na podmienky a náročnosť úloh

v organizácii. Pri použití týchto metód sa predpokladá zapojiť do riešenia predpovedí najmä manažérov, ktorí najlepšie poznajú svoj útvar. Získavanie informácií od manažérov sa realizuje prostredníctvom rôznych metód, z ktorých najznámejšie sú:

a, delfská metóda vychádza z integrácie anonymne prezentovaných nezávislých názorov expertov. Prieskum týchto názorov sa realizuje v niekoľkých kolách prostredníctvom sprostredkovateľov, ktorí sumarizujú odpovede expertov, pričom závery im vždy poskytnú, aby mohli upraviť alebo doplniť svoje odpovede. Použitie tejto metódy predpokladá opakovať prieskum, kým sa názory expertov na budúcu potrebu zamestnancov zjednotia. Väčšinou stačí štyri až päť prieskumov. Výsledky dávajú pomerne spoľahlivú predstavu o potrebe zamestnancov na jeden až dva roky. Podľa Z. Palána (2002, s. 45) sa delfská metóda nepoužíva len k odhadom o potrebe zamestnancov v organizácii, ale aj pri predvídaní ďalšieho vývoja v určitej oblasti.

b, kaskádová metóda je svojou podstatou blízka delfskej metóde, má však širší záber. Expertmi sa stávajú manažéri na jednotlivých organizačných úrovniach. Východiskom riešenia je postupné rozpísanie úloh a zároveň aj odhad súčasných zdrojov. Tieto odhady postupujú na najbližšiu vyššiu úroveň, kde sa k nim pridávajú ďalšie odhady potreby zamestnancov a zároveň aj odhad súčasných zdrojov a opäť zosumarizované výsledky sa odovzdávajú na ďalšiu hierarchickú úroveň. Postup sa opakuje až po úroveň vrcholového manažmentu, kde sa získa celkový odhad potreby zamestnancov. Túto metódu odporúča Z. Palán (2002, s. 95) opakovať minimálne dva až viackrát.

V odbornej literatúre J. Koubek (2008, s. 95) uvádza ešte **metódu manažérskych odhadov**, skoro totožnou s kaskádovou metódou. Jediným rozdielom, ktorý sme zistili je východisko úrovne riešenia, kde kombinuje prístup „zhora - nadol“ s prístupom „zdola – nahor“.

2. kvantitatívne metódy používajú matematické a štatistické výpočty pri predpovedi budúcej potreby zamestnancov a predpokladajú širokú údajovú základňu. K najznámejším kvantitatívnym metódam patria:

a, analýza vývojových trendov je pokus o kvantitatívny odhad zamestnancov. Najjednoduchšou metódou je **extrapolácia** počtu zamestnancov na základe minulých zmien. Je potrebné vybrať aspoň jeden rozhodujúci faktor ovplyvňujúci potrebu zamestnancov a skúmať jeho doterajší vývoj v pomere k vývoju počtu zamestnancov. Týmto faktorom môže byť napríklad objem výroby, objem predaja, objem výkonov. Základným úspechom tejto metódy je nájdenie rozhodujúceho faktora viažuceho sa

priamo na počet zamestnancov a odhadov ich potreby. Je potrebné upozorniť, že extrapolácia vedie len k hrubým a krátkodobým odhadom

b, metóda normohodín, metóda noriem obsluhy a metóda obsluhovaných miest patria k tradičným kvantitatívnym metódam, ktoré sa používajú najmä na výpočet potreby robotníkov

c, rozpočtové a plánovacie analýzy sú prepracovanejšie, štúdiom rozpočtu určitého útvaru sa identifikujú finančné možnosti na prijímanie nových zamestnancov,

d, analýza nových pokusov prichádza do úvahy v prípade novej organizácie alebo nových výrobných programov. Odhad potrieb zamestnancov sa vykoná na základe porovnania s organizáciami s podobným zameraním

e, počítačové modely umožňujú najpresnejšie výsledky, zakladajú sa na sérii matematických vzorcov. Na odhad budúcej potreby zamestnancov využívajú súčasné expertné aj kvantitatívne metódy

Základnou úlohou personálneho plánovania je systematické zlad'ovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľom a úlohami organizácie na určité obdobie. Záleží len od kompetentných pracovníkov, aby si na predpovedanie odhadu potreby zamestnancov vybrali metódu, ktorá je pre ich organizáciu tá najvhodnejšia. Personálne plánovanie a predpovedanie budúcich potrieb zamestnancov umožňujú organizácii realizovať svoje ciele prostredníctvom perspektívnych a kvalifikovaných pracovníkov, zvyšovať úspešnosť a konkurencieschopnosť organizácie na trhu práce a v neposlednom rade zdokonaľovať i nadväzujúce personálne funkcie.

1.2 Analýza práce

Pracovné miesta predstavujú základné jednotky v organizačnej štruktúre každej organizácie a len, ak sú dobre naplánované a vykonávané, darí sa plniť ciele organizácie. Základným predpokladom personálneho manažmentu je dobre navrhnutá práca. Preto je potrebné, aby boli zamestnanci personálneho útvaru oboznámení s obsahom prác, ktoré sú v organizácii vykonávané. Vo väčšine organizácií to umožňuje kvalitný informačný systém, ktorý zahŕňa všetky detailné informácie o akejkol'vek práci. Čím sú lepšie vytvorené podmienky pre poznanie práce v organizácii, tým existuje menšie riziko omylu vo viacerých oblastiach organizácie.

Druhému predpokladu efektívneho získavania a výberu zamestnancov a to kumulovanému procesu analýzy práce, opisu práce a špecifikácii požiadaviek na zamestnanca sa budeme venovať v tejto podkapitole.

Analýzu práce ako proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania všetkých potrebných informácií o pracovných miestach definuje J. Koubek (2008, s. 71). Ide teda o akúsi inventúru úloh, zodpovednosti a podmienok spojených s pracovným miestom a väzby pracovného miesta na iné pracovné miesta. Z toho sa potom odvodzujú špecifické požiadavky na pracovníka.

Minimálne odlišné definovanie používajú autori J. Alexy, J. Boroš, R. Sivák (2004, s. 80), ktorí definujú analýzu práce taktiež ako proces, ktorý je na rozdiel od prvej definície zameraný na stanovenie znalostí a schopností vyžadovaných na vykonávanie určitých prác v organizácii. Analýzu práce zahŕňa určenie pracovných povinností, miery zodpovednosti, vzťahov s ostatnými vykonávanými prácami, ako je súbežnosť, nadväznosť s pracovnými podmienkami. Údaje sú zhromažďované, analyzované a zaznamenávané počas celej existencie danej pracovnej činnosti. Záver definície sa zhoduje s predošlou a to tak, že zo získaných informácií sa odvodzuje opis práce a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca.

Na danú problematiku má podobné nazeranie aj autor Z. Palán (2002, s. 14), ktorý predstavuje analýzu práce ako proces získavania, uchovávanía a rozbor všetkých informácií o pracovných miestach v organizácii, vrátane informácií o ich vzájomnej väzbe a vrátane požiadavky na ich obsadenie. Cieľom je získať čo najviac informácií, ktoré vedú k opisu práce a špecifikácii požiadaviek na zamestnanca.

Na základe vyššie uvedených definícií môžeme vysloviť záver, že jednotlivé terminologické definovania danej problematiky sa líšia len v minimálnej miere.

1.2.1 Význam analýzy práce v organizácii

Podľa M. Armstronga (2002, s. 301) poskytuje analýza práce nielen opis pracovných miest a špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, ale jej význam vidí aj v špecifikácii pre vzdelávanie a výcvik zamestnancov a to najmä analýzu znalostí a schopností využívaných pri práci. Má taktiež zásadný význam pre vytváranie organizácie a pracovných miest, získavanie a výber zamestnancov, riadenie pracovného výkonu, vzdelávanie, rozvoj manažérov, riadenie kariéry, hodnotenie práce a pre vytváranie mzdových štruktúr.

Názor britského autora M. Armstronga zdieľajú aj autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 50-51) a tvrdia, že informácie o pracovných miestach a funkciách vplývajú na množstvo činností týkajúcich sa zamestnancov, a preto majú v personálnych útvaroch významnú úlohu. Autorky uvádzajú konkrétne

hlavné oblasti personálneho manažmentu, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce:

- tvorba organizačnej štruktúry
- personálne plánovanie
- získavanie zamestnancov
- výber, rozmiestňovanie a premiestňovanie zamestnancov
- iniciácia a adaptácia zamestnancov
- vzdelávanie a profesionálna príprava zamestnancov
- plánovanie kariérneho postupu zamestnancov
- zdokonaľovanie projektov a metód práce
- tvorba bezpečných pracovných podmienok
- klasifikácia práce
- systém hodnotenia zamestnancov
- odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy
- poradenstvo (výber povolania)

V prípadovej štúdii L. Kudláčka (2006, s. 66-67) je možné nájsť totožné vymedzenie využitia analýzy práce. Vo svojej monografii W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 137) sa zhodujú s vyššie menovanými oblasťami personálneho manažmentu, v ktorých sa využívajú informácie z analýzy práce a dopĺňajú:

- hodnotenie okolitého vplyvu prostredia na jednotlivé druhy práce a
- odstránenie nežiadúcich pracovných požiadaviek, ktoré by mohli viesť k diskriminácii pri zamestnávaní.

Naším zámerom bolo poukázať na význam široko rozvetveného procesu analýzy práce a to nielen na význam v procesoch získavania a výberu zamestnancov, ale i na význam, ktorý má pre celú personálnu prax organizácie.

1.2.2 Metódy získavania informácií na analýzu práce

Pri výbere metód získavania informácií na analýzu práce by sa mali úvahy o ich vhodnosti posudzovať z hľadiska účelu, nákladov, praktickosti, adekvátnosti.. Autorky A. Kachaňáková, O . Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 58-59) tvrdia, že k najčastejšie uplatňovaným metódam patria:

- **rozhovor** - je účinná a pružná metóda získavania informácií na analýzu práce. Autori M. Matulčíková, J. Matulčík (2003, s. 116) nazývajú rozhovor ako riadený, čiže kontrolovaný a štandardizovaný, čiže s pevnou taktikou

a stratégiou. Pri vedení rozhovoru sa odporúča používať najmä vopred pripravené otázky, ktoré umožnia zistiť všetky aspekty práce a porovnávať informácie získané od rôznych zamestnancov vykonávajúcich rovnakú prácu. Vyššie uvedené autorky dopĺňajú, že rozhovor je možné vykonať priamo so zamestnancom na pracovnom mieste, jednak s jeho nadriadeným. Častejšie sa však u nadriadeného len overujú, prípadne dopĺňajú informácie získané od držiteľa pracovného miesta. Nevýhodu tejto metódy vidí M. Armstrong (2002, s. 309) v časovej náročnosti a požadovanej schopnosti analytika

- **dotazníková metóda** - patrí k široko uplatňovaným metódam, pretože umožňuje získať informácie o pracovných miestach za relatívne krátky čas. M. Matulčíková, J. Matulčík (2003, s. 118) tvrdia, že dotazník je písomným formalizovaným rozhovorom so súborom vopred starostlivo vypracovaných otázok bez priamej spätnej väzby. Odpovede v dotazníku sú nemeniteľné, trvalé a umožňujú ľahšie porovnanie s výpoveďami iných osôb v rôznych časových odstupoch. Výhodu metódy dotazníka vidí M. Armstrong (2002, s. 309) najmä v ušetrení času, ktorý je potrebný na rozhovor, ale zároveň nevýhodu v dlhšej časovej príprave, v overovaní dotazníku a v tendencii zovšeobecňovania
- **pozorovanie** - predstavuje priame štúdium pracovnej činnosti zamestnanca a zaznamenávania informácií o tom, čo robí, ako to robí, koľko času tomu venuje, aké zariadenie a pracovné pomôcky používa, aké sú vytvorené pracovné podmienky a pod. Podľa autorov M. Matulčíková, J. Matulčík (2003, s. 114) by sme mohli uzavrieť, že sa jedná o systematické, čiže cieľavedomé pozorovanie a celostné pozorovanie, kedy pozorujeme všetky pozorovateľné prejavy. M. Armstrong (2002, s.309) uvádza ako výhodu tejto metódy presnosť a za nevýhodu považuje časovú náročnosť

Autori W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 138-144) sa prikláňajú k totožnému členeniu metód na získavanie informácií na analýzu práce, avšak M. Armstrong (2002, s. 308-309) dopĺňa tieto metódy:

- **popis pracovného miesta prevádzaný zamestnancom** - ide o najrýchlejšiu a hospodárnu formu analýzy práce. Spolieha však na často obmedzenú schopnosť ľudí popísať svoju vlastnú prácu. Preto je nevyhnutné poskytnúť im návod v podobe dotazníku alebo kontrolného zoznamu otázok
- **denníky a záznamníky** - tento prístup vyžadujem, aby držiteľia sami analyzovali svoje pracovné miesta tým, že si píšú denníky alebo záznamníky o svojich pracovných činnostiach. Táto metóda je užitočná pre manažérske

pracovné miesta, kladie však veľké požiadavky na držiteľa pracovného miesta a záznamy môže byť ťažké analyzovať

- **hierarchická analýza úloh** - rozkladá pracovné miesta do hierarchickej sústavy úloh, podúloh a postupov. Proces začína analýzou celkovej úlohy . Ten je potom podrobený ďalšej analýze, ktorej cieľom je vypracovať hierarchiu podúloh a ich výstupov a vypracovať definície jednotlivých postupov potrebných k ich splneniu.

Pri analýze práce sa využívajú rôzne informácie, ktoré je možné získať z bežne dostupných dokumentov v organizácii, ako sú výkazy, rozbor, správy, pracovné postupy, predpisy atď. Základné informácie sa dopĺňajú z ďalších dostupných prameňov prostredníctvom súboru rôznych metód. Na získanie komplexnej predstavy o požiadavkách na dané pracovné miesto je zvyčajne potrebné použiť rôzne kombinácie vyššie uvedených metód. Z analýzy práce sa odvodzuje opis pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca.

1.2.3 Opis práce

Opis práce je rozhodujúcim predpokladom pre získanie zamestnanca do organizácie. Domnievame sa, že čím výstižnejší je opis práce, tým presnejšie bude organizácia schopná porovnať jej vlastnú potrebu s ponukami kandidátov a preto je vhodné opísať prácu z hľadiska riadiacej štruktúry organizácie, rozhodujúcich právomocí a kompetencií budúceho zamestnanca. Profesionálny opis práce má strategický význam pre rýchle, efektívne vyhľadávanie a nájdenie vhodného zamestnanca.

Opis práce je podľa A. Kachňákovej, O. Nachtmannovej, Z. Joniakovej (2008, s.53) písomná správa, ktorá obsahuje okrem základného prehľadu, účelu a cieľa práce jednotlivé oblasti činnosti a zodpovednosti, ktoré tvoria obsah danej práce, prípadne aj sociálnu a fyzikálnu podstatu okolitého prostredia. Zvyčajne je vyjadrený spôsobom správania, t.j. čo človek robí, aké znalosti využíva pri vykonávaní práce, úsudky, ktoré robí a faktory, ktoré pritom berie do úvahy. Na opis práce vplývajú najmä organizačné podmienky a spôsob vykonávania práce úspešných zamestnancov.

Autori M. Matějka, P. Vidlař (2002, s. 19) tvrdia: „ *Rozhodujúcim podkladom pre získavanie a výber je opis pracovného miesta. Pokiaľ neexistuje, musí byť bezpodmienečne vytvorený. Čím bude výstižnejší, tým presnejšie budeme neskôr schopní porovnávať našu potrebu s uchádzačovou ponukou. Rozhodne by sme nemali*

zabudnúť na vyjasnenie ponúkanej pozície z pohľadu riadiacej štruktúry, rozhodovacích právomocí a kompetencií.“

Podľa M. Dale (2007, s. 11) je skutočnou pomocou pri obsadzovaní daného voľného pracovného miesta dokument, ktorý obsahuje:

- **účel daného miesta** - prečo existuje
- **klúčové povinnosti** - aktuálny prehľad hlavných pracovných úloh
- **hlavné vzťahy** - pod koho zamestnanec patrí, personál a ďalšie vzťahy nevyhnutné pre výkon práce
- **hlavné ciele** - ktoré je potrebné dosiahnuť, tento bod obsahuje okrem aktuálnych cieľov aj tie, ktoré majú byť dosiahnuté v najbližšom roku

Autori M. Armstrong (2002, s. 318), Z. Palán (2002, s.14), J. Absolon (2006,s. 12) sa stotožňujú s veľmi podobnou obsahovou štruktúrou opisu práce. Podľa J. Koubeka (2008, s. 71-72) je dôležité pri opisoch pracovných miest zodpovedať si nasledujúce otázky:

1. Kto vykonáva prácu, aký je názov práce, pracovnej funkcie?
2. Čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha?
3. Ako sa práca vykonáva?
4. Prečo, kedy, kde sa úlohy a povinnosti vykonávajú práve takým spôsobom?
5. Aké je vzájomné, relatívne postavenie jednotlivých úloh a povinností, ich hierarchické usporiadanie?
6. Komu sa zamestnanec zodpovedá?
7. Aký je vzťah pracovného miesta k ďalším pracovným miestam?
8. Aké sú normy výkonu a aký je štandardný výkon?
9. Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce?
10. Aké sú obvyklé pracovné podmienky?

Z vyššie uvedenej odbornej literatúry nám vyplýva, že neexistuje normatívny postup alebo návod na zostavenie opisu práce a preto je dôležité uvažovať o rôznych variantoch podľa typu práce a jej organizácie. V opise práce treba zdôrazniť aktivitu a správanie zamestnanca.

1.2.4 Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca

Po vypracovaní opisu práce je potrebné určiť typ osoby, ktorá je vhodná na danú pracovnú pozíciu. tzn. vypracovať špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca. Predpokladáme, že špecifikácia by mala byť vždy založená na opise práce a každý údaj by mal byť odôvodnený na základe predchádzajúcej analýzy práce.

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 54) tvrdia, že špecifikácia požiadaviek na zamestnanca opisuje jednak nároky kladené na zamestnanca, ktorý prácu vykonáva, jednak schopnosti, ktoré sú na danú prácu nevyhnutné. V podstate ide o profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných na vykonávanie danej práce. Zmyslom špecifikácie požiadaviek na zamestnanca je opis osoby, ktorá by mala byť schopná adekvátne vykonávať prácu a nie neskutočný ideál.

Podľa autora J. Koubecka (2008, s. 72-73) je dôležité pri špecifikácii požiadaviek na zamestnanca zodpovedať si tieto otázky:

1. Aké sú fyzické požiadavky na zamestnanca?
2. Aké sú psychické požiadavky na zamestnanca?
3. Aké schopnosti má mať zamestnanec?
4. Aké má byť vzdelanie a kvalifikácia zamestnanca?
5. Aké má mať zamestnanec pracovné skúsenosti?
6. Aké majú byť charakteristiky osobnosti a postojev zamestnanca?

Kompetentná osoba, ktorá vytvára špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca môže podľa autorky M. Dale (2007, s. 12-13) urobiť niekoľko chýb, ktoré nazvala

- **klonovanie** - prílišné spoliehanie sa na minulosť, informácie založené na práci predchádzajúceho zamestnanca prekopírované do špecifikácie požiadaviek na budúceho zamestnanca. Existuje riziko hľadania osoby, ktorá neexistuje, čiže klonu.
- **stereotypy** - sú podobne nebezpečné ako klony. Je to zmes vlastností, ktoré predpokladáme, že nájdeme u každej osoby v danej kategórii. Napríklad od vysokoškolákov sa očakáva, že budú zo strednej triedy, vzdelaní, oboznámení len s teóriou a zadĺžení, budú schopní používať mobilný telefón, internet a DVD
- **človek ako ja** - veľmi veľkým nebezpečenstvom je hľadať osobu, ktorá sa podobá nám alebo niekomu z tímu

Východisko pre špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca, ktorý by mal na danom pracovnom mieste pracovať vytvára analýza práce, ktorá poskytuje obraz práce na danom pracovnom mieste. Stanoveniu typov pracovníkov, ktorí majú byť do organizácie získaní pomáhajú popis a špecifikácia požiadaviek a vychádza sa z nich pri rozhodovaní či sa organizácia zameria na vnútorné alebo vonkajšie zdroje pracovníkov. Myslíme si, že proces získavania a výberu zamestnancov nemôže byť bez analýzy práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca efektívny, ale je skôr intuitívny.

2 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Získavanie zamestnancov patrí k najdôležitejším funkciám personálneho manažmentu, ktorého snahou je zabezpečiť vhodný pracovný potenciál organizácie. Pracovný potenciál rozhoduje o úspešnosti každej organizácie a je predpokladom plnenia aktuálnych a perspektívnych úloh v trhovej ekonomike. Pracovným potenciálom rozumieme nielen počet zamestnancov, ale aj ich vedomosti, skúsenosti, schopnosti, inteligenciu, talent, osobnostné charakteristiky potrebné na plnenie cieľov organizácie.

2.1 Definovanie získavania zamestnancov

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 69) definujú získavanie zamestnancov ako 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.

Podobne aj autor J. Koubek (2008, s. 126) tvrdí, že získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne.

Získavanie zamestnancov ako súčasť personálneho manažmentu v organizácii predstavuje autor Z. Palán (2002, s.245), ktorý dopĺňa aj ciele získavania zamestnancov, ktorými sú: identifikácia a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, informovanie o voľných miestach v organizácii, vytváranie situácie, aby tieto miesta boli pre uchádzačov atraktívne, ponúkание týchto voľných miest, resp. presvedčovanie vhodných uchádzačov, získavanie vhodných informácií od uchádzačov.

Miernu odlišnosť môžeme vidieť u autorov W.B.Jr. Werther, K. Davis (1992, s.170), ktorí tvrdia, že získavanie zamestnancov je proces, pri ktorom sa vyhľadávajú a lákajú schopní uchádzači o zamestnanie. Tento proces začína vyhľadávaním nových zamestnancov a končí predložením ich žiadosti o zamestnanie. Výsledkom je veľké množstvo uchádzačov.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že získavanie zamestnancov spočíva v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkaní týchto pracovných miest, v jednaní s uchádzačom, v získavaní primeraných informácií o uchádzačovi a v organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Na základe uvedenej literatúry môžeme tvrdiť, že získavanie zamestnancov je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffing) a rozhoduje o tom, akých zamestnancov bude mať organizácia k dispozícii. Pre túto činnosť je nám známy pojem nábor zamestnancov, aj keď sa od pojmu získavanie zamestnancov odlišuje. Nábor predstavuje získavanie zamestnancov predovšetkým z vonkajších zdrojov, zatiaľ čo moderné chápanie získavania zamestnancov sa usiluje o čo najefektívnejšie využívanie vnútorných zdrojov.

2.2 Proces získavania zamestnancov

Pre efektívny proces získavania zamestnancov je potrebné zo strany organizácie poznať všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť rozhodovanie potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Pomôže to organizácii vyriešiť prípadné problémy so získaním uchádzačov, alebo im predísť. Podľa A. Kachaňákovvej (2003, s. 65) ide najmä o tieto faktory:

a, faktory súvisiace s pracovným miestom:

- obsažnosť práce
- funkčné zaradenie
- špecifikácia požiadaviek na zamestnanca
- organizácia práce
- miesto vykonávanej práce
- pracovné podmienky

b, faktory súvisiace s organizáciou:

- úspešnosť a ďalšia perspektíva organizácie
- povest' organizácie
- úroveň odmeňovania
- úroveň starostlivosti o zamestnancov
- možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry
- pracovné prostredie
- teritoriálne umiestnenie organizácie

Okrem spomenutých faktorov môžu na získavanie zamestnancov vplývať aj faktory z vonkajšieho prostredia, ku ktorým patria najmä demografické, ekonomické, technologické a právne podmienky. Aj keď ich nie je možné ovplyvňovať, treba ich brať do úvahy pri rozhodovaní o konkrétnych krokoch v procese získavania zamestnancov.

J. Absolon (2006, s. 7-9) rozdeľuje proces získavania zamestnancov do troch hlavných fáz:

- 1. prípravná fáza** - čiže identifikácia potreby posilnenia pracovnej sily, výber zdroja a spôsobu získavania
- 2. fáza výberu** - čiže triedenie alebo screening životopisov alebo predvýber
- 3. hodnotiacia fáza** - čiže kvantifikované údaje týkajúce sa úspešnosti zdrojov získavania, efektivity získavania, nákladov na získavanie

Ak má byť organizácia v získavaní vhodného pracovného potenciálu úspešná, mala by ho chápať ako metodický prepracovaný proces, ktorý prechádza niekoľkými etapami. Podľa autora J. Koubeka (2008, s. 131-132) sa vlastný proces získavania zamestnancov skladá z niekoľko na seba nadväzujúcich krokov:

- identifikácia potreby získavania zamestnancov
- opis pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca
- zváženie alternatív
- výber charakteristík opisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých je založené získavanie a neskôr výber zamestnancov
- identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov
- voľba metód získavania zamestnancov
- voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov
- formulácia ponuky zamestnania
- uverejnenie ponuky zamestnania
- zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi
- predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií
- zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým rozhovorom

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 71-87) vymedzujú päť krokov procesu získavania zamestnancov, na ktorých sa bude naša práca odvíjať v nasledujúcich oddieloch::

- 1. definovanie potreby obsadiť nové pracovné miesto**
- 2. voľba zdrojov uchádzačov**
- 3. výber metód získavania zamestnancov**
- 4. voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov**
- 5. realizácia procesu získavania zamestnancov**

Uvedené jednotlivé kroky procesu získavania zamestnancov sa budeme snažiť analyzovať v ďalších oddieloch. Prvý krok definovanie potreby obsadiť nové pracovné miesto nie je potrebné analyzovať, pretože sme ho dostatočne vysvetlili v kapitole analýza práce.

2.2.1 Zdroje uchádzačov

Organizácia sa v tomto kroku rozhoduje či sa pri získavaní zamestnancov zameria na vnútorné alebo vonkajšie zdroje pracovných síl, alebo bude tieto zdroje kombinovať. M. Armstrong (2002, s. 358) tvrdí, že v prvom rade je potrebné uvažovať o vnútorných zdrojoch uchádzačov a ak sa nenájdu vhodní uchádzači v organizácii, potom sa stávajú hlavnými zdrojmi vonkajšie zdroje uchádzačov. F. Hroník (2007, s. 100) rozlišuje:

1. získavanie z vnútorných zdrojov - pomocou vlastných síl organizácie a získavanie s pomocou najatých síl:

- **vlastné sily** - je to najpreferovanejší spôsob, ktorý umožňuje systematický postup napríklad v rámci projektu vzdelávania (výchovy), kariérnych plánov
- **najaté sily** - najskôr môže ísť o poradenskú firmu, ktorá dlhšiu dobu spolupracuje so zadávateľskou organizáciou, ktorá napríklad robila pre danú organizáciu audit .Je schopná nezaujatého pohľadu a teda môže doporučiť niektorého zamestnanca na výberové konanie na určitú funkciu

2. Získavanie z vonkajších zdrojov

- **vlastné sily** - organizácia resp. jej personálne oddelenie podáva inzerát, prípadne inak oslovuje potencionálnych záujemcov
- **najaté sily** - organizácia typu „recruitment“ alebo „ executive search“ vyhľadáva a získava mimo organizáciu človeka, ktorý má potrebné psychologické a odborné kvality. Ide o tzv. dodanie zamestnanca „na kľúč“.

Autor J.Koubek (2008, s. 129-130) rozdeľuje vonkajšie a vnútorné zdroje pracovných síl takýmto spôsobom:

1. vnútorné zdroje pracovných síl:

- pracovné sily uvoľňované pri rôznych organizačných zmenách
- pracovné sily uvoľňované v súvislosti s ukončením nejakej činnosti v organizácii
- pracovné sily, ktoré sú schopnejšie vykonávať náročnejšiu prácu než doteraz vykonávali
- pracovné sily, ktoré majú záujem prejsť na iné miesto v organizácii

2. vonkajšie zdroje pracovných síl:

- voľné pracovné sily na trhu práce
- čerství absolventi škôl
- zamestnanci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa
- ženy v domácnosti
- dôchodcovia
- študenti
- pracovné zdroje v zahraničí

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 73) tvrdia, že oba zdroje majú svoje silné a slabé stránky:

1. interné zdroje:

- **výhody** - vyššia motivácia zamestnancov, nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta, rýchlejšia adaptácia, zamestnanec pozná organizáciu, organizácia pozná zamestnanca
- **nevýhody** - obmedzený výber, zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov tzv. podniková slepota (nový človek prinesie nové pohľady a prístupy), neprijatie kolegami, stupňuje sa rivalita

2. externé zdroje:

- **výhody** - širšia možnosť výberu zamestnancov, nové pohľady, prístupy k riešeniu problémov organizácie, získanie hotového zamestnanca, znižujú sa náklady na vzdelanie
- **nevýhody** - vyššie náklady na získavanie zamestnancov, pomalšie obsadenie pracovného miesta, dlhšia adaptácia, znižuje sa motivácia zamestnancov, zvyšovanie fluktuácie, zamestnanec nepozná organizáciu, organizácia nepozná zamestnanca

Záverom sa môžeme stotožniť s tvrdením autora J. Stýbla (1993, s.239), ktorý tvrdí „ *Niektoré funkcie a pracovné miesta sú obsadzované vlastnými zamestnancami, napríklad formou vnútorného výberového riadenia, premiestnením, teda tzv. vnútorným trhom práce... Ide vždy o dôležitú vec, a to o získanie potrebných zamestnancov spomedzi svojich ľudí a udržať si takých, ktorých by iné firmy veľmi rady prijali.* “

2.2.2 Metódy získavania zamestnancov

Nasledujúcou etapou v procese získavania zamestnancov je výber metódy ich získania.. Domnievame sa, že výber metódy by mal vychádzať z toho, že je potrebné

vhodným ľuďom dať na vedomie existenciu voľného pracovného miesta v organizácii a motivovať ich k tomu, aby sa o tieto miesta uchádzali. V tomto prípade musí organizácia zväžiť aj svoje finančné možnosti, čiže sleduje efektívnosť vynaložených prostriedkov.

Podľa autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtamnová, Z. Joniaková (2008, s.74-80) najčastejšie používanými metódami :

1. Inzercia

Najčastejšie používanou a univerzálnou metódou je inzercia, pretože ju možno použiť pri získavaní zamestnancov na všetky pracovné miesta. Inzercia je možná v tlači, v rozhlase, v televízii a na internete. Efektívna inzercia z formálneho hľadiska pozostáva z niekoľkých krokov:

a, voľba média - podľa toho, koho organizácia hľadá. Ak hľadá organizácia vysokokvalifikovaného špecialistu, inzerát bude uvedený v odbornom časopise daného odboru. Ak organizácia obsadzuje nižšie kvalifikované miesto, inzerovať by mala v lokálnom médiu, ak hľadá manažéra, volí celoštátne alebo medzinárodné médium

b, načasovanie inzerovania - inzerovať je potrebné mimo dovolenkového obdobia, je potrebné sledovať ekonomické dianie. Autor M. Armstrong (2002, s. 362) neodporúča inzerovať ponuky zamestnania v sobotu. Na Slovensku je však sledovanie inzerátov v sobotných vydaniach denníkov bežnou praxou

c, veľkosť a umiestnenie inzerátu - veľkosť inzerátu často deklaruje význam funkcie, ktorú organizácia ponúka. Čím je väčší, tým pritiahne väčšiu pozornosť. Avšak príliš veľký inzerát môže byť ľahko prehliadnutý. Čo sa týka umiestnenia, najlepšie je inzerát umiestniť na prvú stranu vpravo hore, druhým vhodným miestom je uprostred strany skôr vpravo.

d, titulok inzerátu a typ písma - je vhodné, ak je titulok kontrastný, aby nesplýval so svojím okolím. Vhodné je zvýraznenie názvu ponúkaného pracovného miesta. Celý inzerát by mal byť napísaný jedným typom písma, rôzne typy písma môžu pôsobiť disharmonicky a vyvolávať nedôveru. Na zvýraznenie je vhodnejšie používať kurzívu alebo tučné písmo.

W. Reichel (1997, s. 17) odporúča, v akej tlači sa majú hľadať pracovné ponuky.,*Väčšinu inzerátov uverejňujú sobotňajšie vydania regionálnych a nadregionálnych denníkov. V lokálnych novinách sa dajú nájsť ponuky miestnych firiem od pomocných prác až po stredné vedúce miesta, v celoštátnych denníkoch prevažujú ponuky na vedúce posty odborných zamestnancov s vysokou kvalifikáciou.*

Okrem denníkov môžu byť zaujímavým zdrojom inzerátov na pracovné ponuky aj odborné časopisy.“

2. Internet

Internet je rýchly a zvyčajne aj lacnejší ako tradičné metódy získavania zamestnancov. Na internete môže byť uvedené väčšie množstvo informácií o voľnom pracovnom mieste, o organizácii, pracovných podmienkach a požiadavkách na zamestnanca v porovnaní napríklad s inzerátom v tlači. Internetový online model prináša určite nesporné množstvo výhod, ale aj určité negatíva, ktoré sú narušenie ochrany osobných údajov zamestnancov a uchádzačov o prácu, oslabenie lojality zamestnancov k organizácii.

Podľa J. Koubeka (2008, s. 142) v súčasnej dobe existuje množstvo e-mailových či internetových adries, na ktoré môžu organizácie umiestniť svoju pracovnú ponuku. Vo väčšine prípadov slúžia tieto adresy aj jedincom hľadajúcim zamestnanie k umiestneniu ich vlastnej ponuky. Mnohé organizácie však majú vlastnú internetovú stránku, na ktorej uverejňujú okrem iného aj pracovné ponuky.

3. Vývesky, letáky

Vývesky sú po obsahovej stránke obdobou inzercie. Sú to plagáty na zastávkach, v autobusoch, na reklamných paneloch. Oproti inzercii majú výhodu v tom, že obsahujú viac informácií o ponúkanej práci a vyžadujú minimálne finančné prostriedky. Vývesky však oslovia pomerne obmedzený okruh ľudí. Táto metóda nie je vhodná na získavanie manažérov a kvalifikovaných špecialistov.

Získavanie zamestnancov pomocou vkladania letákov do schránok je taktiež finančne nenáročné a ľudia si túto ponuku všimnú. Letáky sú vhodnou metódou pre malé organizácie, ktoré potrebujú rýchlo získať manuálnych alebo dočasných zamestnancov. Podľa F. Hroníka (1999, s. 123) sa ...*“tento spôsob získavania zamestnancov používa iba vo výnimočných prípadoch.“*

4. Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny

Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny ako orgán štátnej správy registruje a aktualizuje informáciu o voľných silách na trhu práce. Tieto príslušné úrady v spolupráci s personálnym útvarom konkrétnej organizácie môžu uskutočniť predvýber potrebných zamestnancov, čo organizácii značne urýchli proces výberu. Výhodou tejto metódy je finančná nenáročnosť. Viacerí autori upozorňujú na to, že kvalifikovaní

odborníci nekončia na úrade práce, nie je to však pravidlo. Ako tvrdí F. Horník (2007, s. 126) spolupráca s úradom práce je nielen lacnou, ale aj pomerne efektívnou metódou pri získavaní aj dobre kvalifikovaných zamestnancov. Podľa autora je iba vhodné odporučiť systematickú spoluprácu s úradmi práce a využívanie ich služieb by malo byť metódou prvej voľby.

5. Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Ide o priamu účasť organizácie na odbornej príprave svojich zamestnancov alebo o nadväzovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl počas ich štúdia. Organizácia môže pre študentov organizovať rôzne workshopy, prezentácie s cieľom vyvolať záujem u nich pracovať. Veľmi efektívne je zo strany organizácie poskytovanie priestoru študentom v rámci ich praxe, pri písaní ročníkových prác, bakalárskych a diplomových prác.

Autor J. Stýblo (1993, s. 246) píše nielen o spolupráci, ale aj o sponzorovaní. Tvrdí, že býva zvykom, ak firmy spolupracujú s organizáciami a sponzorujú niektoré ich aktivity, alebo sponzorujú priamo aktivity vyhladených budúcich absolventov.

Pri obsadzovaní pracovných miest, kde sa nevyžadujú odborné skúsenosti, je to veľmi efektívna metóda získavania zamestnancov.

6. Využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr

Tieto agentúry väčšinou vyhľadávajú a zhromažďujú pracovné ponuky. Následne z databázy ponúkajú uchádzačom o zamestnanie voľné pracovné miesta alebo organizáciám vyberajú z databázy vhodných uchádzačov. Na ďalších krokoch v procese výberu sa nezúčastňujú. Sprostredkovanie práce cez agentúry sa týka najmä manuálnych pozícií a jednoduchších administratívnych činností. Sprostredkovateľské agentúry sú základným subjektom, ktorý poskytuje organizácii dočasných zamestnancov.

7. Využitie služieb agentúr personálneho poradenstva

Tieto agentúry sa zaoberajú nielen vyhľadávaním uchádzačov, ale aj ich ďalším výberom. Ide o vysoko profesionálne, prepracované postupy. Tomu je samozrejme adekvátna aj vysoká finančná náročnosť tejto metódy. V rámci tejto metódy môžeme vyčleniť:

- **executive search** - ide vlastne o priame oslovenie viacerých vhodných uchádzačov s ponukou pracovať pre klienta agentúry

- **head hunting** - teda snaha prebrať špičkového odborníka od jeho zamestnávateľa ku klientovi agentúry

Kvôli vysokej finančnej náročnosti využívali služby týchto agentúr spočiatku len zahraničné spoločnosti, ktoré náklady spojené so získavaním a výberom zamestnancov chápali ako strategickú investíciu.

8. Odporúčania vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných a známych

Vlastní zamestnanci poznajú náplň pracovného miesta, ktoré sa obsadzuje a zároveň poznajú ľudí s požadovanými predpokladmi na dané pracovné miesto. Za nich preberajú aj v určitej miere záruku. Takto získaní noví zamestnanci sa snažia dobre plniť pracovné povinnosti, aby nesklamali dôveru ľudí, ktorí ich odporučili. Táto metóda je finančne nenáročná. F. Hroník (2007, s. 139) v súvislosti s touto metódou uvádza, že ide o pomerne lacný a frekventovaný spôsob získavania zamestnancov hlavne v menších organizáciách.

9. Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov

Väčšina organizácii dostáva ponuky zamestnať sa od samotných uchádzačov. Tieto ponuky by mala organizácia evidovať, rovnako aj údaje o svojich bývalých zamestnancoch. V prípade aktuálnej potreby môže tieto zoznamy efektívne využiť. Ide o finančne nenáročnú metódu a odporúča sa najmä na preklopenie krátkodobej potreby.

Ako uvádzajú W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 188) výhodou tejto metódy je, že organizácii nevznikajú žiadne náklady spojené s inzerciou a s podobnými metódami. Nevýhodou je, že často majú uchádzači mylnú predstavu o potrebách organizácie a značné množstvo z nich je pre organizáciu nepotrebné. Tento spôsob neposkytuje organizácii dostatočnú možnosť výberu.

10. Dočasné pridelenie zamestnanca (personálny lízing, kontraktované zamestnávanie)

Pre organizácie je často výhodnejšie požičať si ľudí, než ich zamestnať ako svojich kmeňových zamestnancov. Zamestnanci pracujú pre agentúru, ktorá je ich zamestnávateľom. Agentúra dokáže pružne reagovať na potreby organizácii a poskytne zamestnanca na čas, na ktorý ho organizácia potrebuje. Organizáciám ubúda množstvo personálnej práce.

Podľa F. Hroníka (2007, s. 127) je metódou, ktorá zabezpečuje potrebnú pracovnú silu z externých zdrojov externých firiem. Prenajatí zamestnanci sú

v pracovnoprávnom vzťahu s externou firmou. Prenájom pracovníkov sa uplatňuje v administratívnych funkciách a tých funkciách, ktorých náplňou je predovšetkým tvorba a realizácia určitého projektu.

Mnohí autori Z. Palán (2002, s.245), M. Armstrong (2002, s.359-369), M. Matějka, P. Vidlař(2002, s.25-37), M. Dale (2007, s.33-41), J. Koubek (2008, s. 135-142), W. B. Jr. Werther, K.Davis (1992, s. 178-189) sa stotožňujú z vyššie uvedenými metódami získavania zamestnancov.

11. Deň otvorených dverí

Organizácia , ktorá má v mieste pôsobenia dobré meno a je známa, môže usporadúvať dni otvorených dverí, ktorých sa zúčastnia nielen rodinní príslušníci zamestnancov. Pre potrebu získavania nových zamestnancov je dôležité, aby organizácia oslovila aj širokú verejnosť, čiže širší okruh potenciálnych uchádzačov. Táto metóda je vhodná pre oslovenie uchádzačov všeobecných profesií a nie je vhodná a efektívna pre získavanie vysoko špecializovaných a kvalifikovaných profesií, alebo stredného a vyššieho manažmentu. Túto metódu získavania zamestnancov vo svojej literatúre popisuje iba F. Hroník (2007, s. 138-139).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že existuje široký rámec metód, ktoré sa dajú použiť pri získavaní zamestnancov do organizácie. Je len na príslušnom útvare a kompetentných zamestnancoch v organizácii, ktorí sú zodpovední za získavanie zamestnancov, aby si vybrali tú najefektívnejšiu metódu. Dôležité je brať do úvahy najmä funkčné zaradenie pracovnej pozície a efektívnosť vynaložených prostriedkov, teda ich hospodárnosť a účelovosť.

2.2.3 Voľba dokumentov od uchádzačov

Voľba a štandardizácia dokumentov požadovaných od uchádzačov je štvrtou etapou procesu získavania procesu zamestnancov. Organizácia na základe profilu obsadzovaného pracovného miesta určí, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov požadovať a v akej forme.

Podľa autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmanová, Z. Joniaková (2008, s. 81) medzi základné dokumenty od uchádzačov patria:

- **žiadosť o prijatie do pracovného pomeru**
- **životopis**
- **sprievodný (motivačný list)**
- **dotazník**
- **doklady o vzdelaní**

- **výpis z registra trestov**

Podobné členenie dokumentov od uchádzačov uvádzajú aj autori M. Matějka, P. Vidlař (2002, s. 38-52), W, B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 189-195), M. Armstrong (2002, s. 367-369), J. Koubek (2008, s.142-147).V tejto časti sa budeme prikláňať k názoru členenia dokumentov podľa vyššie uvedených autoriek. Budeme sa snažiť analyzovať jednotlivé dokumenty na základe spomínaných autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmannová. Z. Joniaková (2008, s. 81-85) a doplniť ich tvrdenia o tvrdenia ďalších odborníkov z tejto oblasti.

1. Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Organizácie majú k dispozícii štandardizovaný formulár, ktorý poskytuje uchádzačovi o pracovné miesto. V žiadosti o prijatie je potrebné presne uviesť, o aké pracovné miesto má uchádzač záujem a dátum, kedy môže na voľné pracovné miesto nastúpiť.

2. Životopis

Životopis býva súčasťou dokladov pri žiadosti o prijatie do zamestnania a podľa Z. Palána (2002, s. 249) je popisom doterajšieho priebehu života. Z toho dôvodu by mal upútať pozornosť a prebudiť záujem zamestnávateľa. Je dobré poznať o organizácii, ktorej je adresovaný čo najviac informácii a týmto informáciám ho prispôbiť. Nevhodné pôsobí univerzálny, kopírovaný a nudný životopis.

Podľa autora J. Besta (1997, s. 66) základné pravidlo znie: „*pripravujte životopis individuálne pre každú pracovnú ponuku, o ktorú sa uchádzate.*“

Organizácie majú rôzne požiadavky a predstavy o životopise. Aby pre zamestnávateľa dosahoval požadovanú informačnú hodnotu, mal by mať vopred určenú formu a obsah. Rozlišujeme tieto typy životopisov:

- **voľný životopis** - je písaný formou eseje, uchádzač by mal opísať základné údaje zo svojho života. Nevýhodou je, že na jeho základe sa dajú jednotliví uchádzači len veľmi ťažko porovnávať. Problémom je aj fakt, že uchádzači upozorňujú len na svoje pozitíva. Naopak výhodou je, že na jeho základe sa dajú hodnotiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača, posúdiť osobnosť uchádzača a jeho schopnosť argumentovať vo svoj prospech.
- **štruktúrovaný životopis** - zaznamenáva podstatné skutočnosti súvisiace s pracovným životom uchádzača. V súčasnej dobe sa štruktúrovaný životopis vyžaduje najčastejšie a píše sa na jednu stranu A4. Výhodou je jeho prehľadnosť a ľahšia porovnateľnosť uchádzačov. Pri koncipovaní štruktúrovaného životopisu je potrebné uviesť

- a) **hlavičku** - kde je meno, priezvisko, kontaktná adresa, telefónne číslo, e-mailová adresa
- b) **názov dokumentu Životopis** - uviesť do stredu riadku
- c) **kontaktné údaje** - meno, priezvisko, miesto a dátum narodenia, štátna príslušnosť
- d) **priebeh vzdelávania** - druh a odborné zameranie vzdelania, miesto, čas
- e) **absolvovanie kurzov, seminárov a certifikáty** – ktoré s nimi súvisia
- f) **priebeh zamestnaní** - od kedy - do kedy, organizácia a jej sídlo, druh práce, funkcia, zostavuje sa postupne
- g) **špeciálne kvality** - špeciálne schopnosti, skúsenosti, vedomosti
- h) **osobitný profesionálny záujem a záľuby**
- i) **referencie** - meno priezvisko a kontakt

Podľa autora J. Koubeka (2008, s. 145) sa v poslednej dobe štruktúrovaný životopis stáva určitou módou. Avšak iba v málo prípadoch sa uchádzač dozvie, akú štruktúru by tento životopis mal mať. Toto svedčí o problematickej spôsobilosti personalistov, ktorí sa zrejme domnievajú, že niekde existuje univerzálny predpis na štruktúrovaný životopis a že by tento predpis mali všetci uchádzači poznať.

- **pološtruktúrovaný životopis** - je kombináciou predchádzajúcich dvoch typov. Jeho cieľom je využiť výhody predchádzajúcich dvoch a eliminovať ich nedostatky. Uchádzači v ňom musia uviesť informácie v štruktúrovanej forme a zároveň majú voľný priestor, aby mohli uviesť skutočnosti, ktoré považujú za dôležité. V tomto prípade životopis nahrádza sprievodný list.
- **profesný životopis** - je najnovšou formou životopisu. Obsahuje meno, kontakt a profesie, ktoré uchádzač počas svojho pracovného života vykonával. Uvádzajú sa len názvy profesií a nie organizácií, v ktorých pracoval.

Väčšina autorov sa stotožňuje s podobným členením životopisov, avšak autor M. Armstrong (2002. s.369) uvádza:

- **elektronický životopis** - súvisí so získavaním zamestnancov pomocou internetu. Počítače môžu čítať životopisy pomocou scanneru. Systém číta text a vyberá kľúčové údaje ako osobné údaje, schopnosti, vzdelanie, doterajšie pracovné skúsenosti atď. Potom sa zvolia triediace znaky alebo kritéria potrebné pre úspešné získanie práce. Systém prevádza analýzu životopisov na základe týchto kritérií a vytvára zoznam uchádzačov, ktorí vyhovujú týmto kritériám.

Považujeme za dôležité spomenúť, že niektoré organizácie vyžadujú životopis písaný rukou uchádzača, aby mohli urobiť grafologický rozbor rukopisu uchádzača.

3. Sprievodný (motivačný) list

Sprievodný list sa čoraz častejšie používa ako normatívny dokument. Štruktúrované životopisy svojou stručnosťou neumožňujú upozorniť na všetky pozitíva uchádzača. V sprievodnom liste by mal uchádzač uviesť, prečo sa o voľné miesto uchádza a prečo si myslí, že práve on je na dané miesto vhodný. Hlavným cieľom sprievodného listu je zaujať potenciálneho zamestnávateľa. V mnohom práve sprievodný list rozhoduje o tom, či bude uchádzač zaradený do užšieho výberu alebo nie.

4. Osobný dotazník

Osobný dotazník patrí k základným normatívnym dokumentom, na základe ktorého získavame informácie o uchádzačoch o zamestnanie. Umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje v koncentrovanej podobe od veľkého množstva uchádzačov. Autor. J. Koubek (2008, s. 143) tvrdí, že v zahraničí, ale stále viac aj u nás, si organizácie navrhujú alebo nechávajú navrhnúť svoje vlastné dotazníky. Rozlišujeme tieto formy dotazníkov:

- **jednoduchý dotazník** - obsahuje otázky, na ktoré uchádzač odpovedá iba niekoľkými slovami a vyžaduje len holé fakty
- **otvorený dotazník** - uchádzač má možnosť podrobnejšie opísať niektoré skutočnosti, ktoré dokresľujú jeho osobnostný a pracovný potenciál

M. Armstrong (2002, s. 367) uvádza pri posúdení veľkého množstva uchádzačov o zamestnanie tzv.

- **biodátový dotazník** - ktorý poskytuje potrebné údaje na hodnotenie uchádzačov. Sú to určité detaily životopisných údajov, ktoré korešpondujú s kritériami výberu zamestnancov. Tieto detaily sú objektívnym spôsobom bodované a pomocou posudzovania doterajšej úspešnosti uchádzača sa predpovedá jeho budúce správanie.

2.2.4 Realizácia procesu získavania zamestnancov

Po rozhodnutí o vhodných zdrojoch uchádzačov, o voľbe metódy a po určení formy a obsahu normatívnych dokumentov od uchádzačov sa pristúpi k samotnému získavaniu zamestnancov. Uverejní sa inzerát, osloví sa agentúra atď., čím sa splní cieľ získavania zamestnancov a ďalšia etapa ukáže, či bol tento proces efektívny. Všetky kroky získavania zamestnancov vyúsťujú do zoznamu uchádzačov, ktorí prejavia záujem a majú odborné kompetencie zastávať voľné pracovné miesto.

2.3 Pravidlá pri získavaní zamestnancov

I keď jednotlivé organizácie môžu mať veľmi odlišnú politiku získavania zamestnancov, podľa J. Koubeka (2008, s. 156-157) by mali platiť pre každú organizáciu nasledujúce pravidlá:

1. Organizácia by mala informovať o všetkých voľných pracovných miestach najskôr svojich zamestnancov, až potom by mala inzerovať mimo organizácie.
2. Pokiaľ organizácia oslovuje vonkajšie zdroje pracovných síl, nemala by vystupovať anonymne.
3. Organizácia by sa mala postarať o to, aby každý uchádzač o zamestnanie bol vopred informovaný o základných charakteristikách voľného pracovného miesta, jeho požiadavkách a na pracovné schopnosti zamestnanca i o základných pracovných podmienkach spojených s týmto miestom.
4. Organizácia by sa mala postarať zároveň o to, aby každý uchádzač bol priebežne informovaný, aká je jeho situácia a v akom štádiu je proces získavania a výberu.
5. Organizácia by sa mala snažiť získať možných uchádzačov iba na základe ich schopností vykonávať požadovanú prácu.
6. Organizácia by v žiadnom prípade nemala vedome preháňať alebo klamať pri inzerovaní voľných miest, nemala by sľubovať to, čo nemôže alebo nechce splniť.
7. Organizácia by nemala diskriminovať potenciálnych uchádzačov na základe, pohlavia, veku, farby pleti, náboženstva, politických názorov a pod.

Teoretické rozpracovanie a praktické uplatňovanie funkcie získavania zamestnancov je reálnym predpokladom zabezpečenia plnenia jednej zo základných funkcií personálneho manažmentu. Z uvedeného vyplýva, že zabezpečí dostatočný počet zamestnancov v požadovanej kvalifikačnej štruktúre. Získavanie zamestnancov nadväzuje na funkciu personálneho plánovania (stanovenia počtu potrebných zamestnancov) a na funkciu analýzy práce (stanovenie opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca). Po určení týchto základných predpokladov sa organizácia rozhoduje, z akých zdrojov bude zamestnancov získavať a akú metódu pritom zvolí. Pred realizáciou celého procesu organizácia rozhodne, aké dokumenty a v akej forme bude od uchádzačov požadovať a pritom nesmie zabúdať na efektívnosť vynaložených nákladov. Organizácia by mala funkciu získavania zamestnancov venovať náležitú pozornosť a nemala by ju podceňovať. Prepracovaným systémom získavania zamestnancov môže organizácia ušetriť značné finančné prostriedky.

3. VÝBER ZAMESTNANCOV

Výber zamestnancov je rozhodovací proces, ktorého cieľom je vybrať najvhodnejšieho kandidáta s najlepšimi predpokladmi na úspešné vykonávanie danej práce, na základe získaných informácií o uchádzačoch a ich analýzy. Proces získavania a výberu zamestnancov, ktorý je riadený kvalifikovanými pracovníkmi, zabezpečuje optimálny pracovný potenciál pre organizáciu. Výber zamestnancov by mal zabezpečiť súlad medzi požiadavkami práce a pracovnou spôsobilosťou uchádzača. Kľúčovú fázu formovania pracovného potenciálu organizácie tvoria spolu výber zamestnancov priamo naviazaný na funkciu získavania zamestnancov. To znamená, že získavanie a výber zamestnancov majú organizácii zabezpečiť správnych ľudí na správnych miestach a v správnom čase.

3.1 Definovanie výberu zamestnancov

Podľa Z. Palána (2002, s. 228) je výber zamestnancov personálna disciplína, ktorej cieľom je rozpoznať a určiť, ktorý z uchádzačov o prácu v organizácii, ktorí boli v procese získavania zamestnancov zaregistrovaní, bude najlepšie zodpovedať požiadavkám príslušného pracovného miesta a zároveň bude všestranným prínosom pre pracovný kolektív.

Autori W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 203) tvrdia, že výberový proces je sériou určitých krokov, ktoré pomáhajú odborníkovi rozhodnúť o tom, ktorý z uchádzačov prácu by mal byť prijatý. Tento proces začína v momente, keď uchádzači podajú žiadosť o zamestnanie a končí vtedy, keď je rozhodnuté o ich prijatí. Vyberanie správnych zamestnancov je jadrom personálneho manažmentu a dokonca aj úspechu organizácie.

Autor J. Koubek (2008, s. 166) vníma výber zamestnancov podobne ako predošlí autori a podstatu výberu zamestnancov vysvetľuje takýmto spôsobom.

„ Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených počas procesu získavania zamestnancov, bude pravdepodobne najviac vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tíme) i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu), útvary a organizácie a prispievať k vytváraniu žiadúcej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál, aby sa

prispôobil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (time) i v organizácii.“

Na záver by sme z množstva definícií týkajúcich sa procesu výberu zamestnancov vybrali definíciu autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 91), pretože táto je podľa nášho názoru jasná a zreteľná. Autorky tvrdia, že výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o najvhodnejšom zamestnancovi. Základnou úlohou výberu zamestnancov je určiť, ktorý z uchádzačov o prácu bude najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale prispeje aj k zlepšeniu pracovnej a sociálnej atmosféry v organizácii. Pri výbere teda berieme do úvahy nielen odborné, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača.

3.2 Príprava výberu zamestnancov

Výber zamestnancov ako integrálna súčasť systému personálneho manažmentu musí nadväzovať na personálne plánovanie, analýzu práce a získavanie zamestnancov. Úspešný a efektívny výber zamestnancov predpokladá zodpovednú prípravu a je nutné, aby bol prevádzaný na veľmi vysokej profesionálnej úrovni. Aby sme dokázali vyhovieť požiadavke veľmi vysokej profesionálnej úrovne, je k tomu potrebné podľa autorov M. Matějku, P. Vidlařa (2002, s. 88):

1. mať skutočne možnosť výberu - vyberať z dostatočného množstva kandidátov
2. mať kritéria, na základe ktorých vyberáme ideálneho kandidáta – kritéria vychádzajúce z personálnej stratégie
3. mať metódy, na základe ktorých výber realizujeme

Skôr, než pristúpime k vlastnému výberu zamestnancov, musíme podľa autora J. Koubeka (2008, s.167-168) vyriešiť niektoré problémy, ktorými sú:

- stanoviť požiadavky na odbornú spôsobilosť zamestnanca
- stanoviť, na základe čoho sa bude odborná spôsobilosť zamestnanca posudzovať
- stanoviť kritéria úspešnosti (kritéria pracovného výkonu) na obsadzovanom pracovnom mieste
- stanoviť faktory, ktoré použijeme k predvídaní úspešného výkonu práce na obsadzovanom pracovnom mieste (prediktory úspešného výkonu)
- stanoviť skupinové, útvarové a celoorganizačné kritéria žiadúcich rysov osobnosti pracovníka,
- stanoviť faktory a metódy, ktoré použijeme k zisťovaniu a predvídaní charakteristík osobnosti požadovaných skupinou, útvarom a organizáciou

- vyriešiť problém získania objektívnych, dostatočne podrobných, vierohodných a účelu primeraných informácií – odpoveď na otázky, či uchádzač môže a chce vykonávať príslušnú prácu a či zapadne do pracovnej skupiny a organizácie

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 91-93)

tvrdia, že úspešný a efektívny výber zamestnancov predpokladá prípravu, ktorá si vyžaduje:

1. prípravu subjektov, ktoré zabezpečujú výber zamestnancov a určenie ich úloh - medzi základné subjekty výberu zamestnancov patria:

1. **personálny útvar** - dbá na dodržiavanie zákonov, navrhuje vhodné metódy výberu, zastrešuje výber po metodologickej, administratívnej a organizačnej stránke, zhromažďuje, kontroluje a uchováva príslušné dokumenty, zabezpečuje odbornú stránku posudzovania uchádzačov
2. **línioví manažéri** - definujú voľné pracovné miesta, spolupracujú pri analýze práce, pri voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov, pri plánovaní postupu výberu, podieľajú sa na posudzovaní uchádzačov, vedú rozhovory s uchádzačmi a robia konečné rozhodnutie

2. kritéria výberu zamestnancov - aj keď sú pri výbere zamestnancov požiadavky vyplývajúce z analýzy práce podstatné, nie sú postačujúce. Vo vyspelých organizáciách sa v praxi presadzujú tri druhy kritérií výberu zamestnancov:

- a) **celoorganizačné kritéria** - súvisiace s takými vlastnosťami, ktoré organizácia u svojich zamestnancov považuje za cenné a dôležité. Napríklad flexibilná organizácia vyžaduje pružných a prispôsobivých jedincov, akceptujúcich neustále zmeny. Celoorganizačné kritéria sú uplatňované skôr intuitívne a často aj subjektívne
- b) **útvarové kritéria** - sa vzťahujú na vlastnosti, ktoré by mal mať človek pracujúci v konkrétnom organizačnom útve. Napríklad od referenta personálneho útvaru sa vyžadujú iné vlastnosti ako od referenta kontroly. Uchádzač by mal svojimi osobnostnými charakteristikami zapadnúť do kolektívu, nie je žiadúce, aby z neho bol cudzorodý prvok v tíme
- c) **kritérium pracovného miesta** - je tradičné kritérium a vychádza z opisu pracovného miesta a zo špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Pri výbere zamestnancov je toto kritérium stále najdôležitejšie, ale nie je jediné rozhodujúce. Čoraz väčší dôraz sa kladie na medziľudské vzťahy na pracovisku.

S totožným delením kritérií pri výbere zamestnancov do organizácie sa stretávame aj v monografii autora J. Koubeka (2008, s. 170).

3. faktory predpovedania úspešného výkonu práce (prediktory) - u uchádzača je možné určiť isté prediktory (znaky), u ktorých sa predpokladá súvislosť s úspešným výkonom práce a kompetentnosťou zamestnanca. Úspech v tejto oblasti je podmienený najmä kvalitou informácií potrebných na hodnotenie uchádzačov a kvalifikovaným výberom prediktorov v nadväznosti na vytipované kritéria výberu. Ich základným predpokladom sú validita a spoľahlivosť, ktorých podstatu vysvetľuje autor J. Koubek (2008, s. 171):

- a) **validita** - sa vzťahuje k miere, do akej určitý prediktor skutočne predpovedá úspešný výkon práce. Skúma sa, či predpovedaný výkon zodpovedá skutočnému
- b) **spoľahlivosť** - závisí na tom, do akej miery určitá metóda výberu či jednotlivý prediktor ukazuje u tej istej osoby a za rovnakých podmienok rovnaké výsledky v rôznom čase, čiže pri opakovaní

3.3 Proces výberu zamestnancov

Väčšina autorov prezentuje výber zamestnancov ako proces pozostávajúci z ôsmich na seba nadväzujúcich krokov. Ako základnú monografiu pre charakterizovanie jednotlivých krokov procesu výberu zamestnancov sme si vybrali autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 94-104), ktoré sa budeme snažiť objasniť a dopĺňať o názory ďalších autorov a každý jeden z krokov budeme analyzovať v samostatnom oddieli.

3.3.1 Vstupný informatívny rozhovor

Podľa vyššie spomínaných autoriek ide o určité premostenie medzi funkciou získavania a funkciou výberu. Spočíva v tom, že vhodný uchádzač reaguje na ponuku voľného miesta a snaží sa získať podrobnejšie informácie. Rovnako organizácia sa snaží získať základné informácie o uchádzačovi. Uskutočňuje sa väčšinou osobne, ale nie je vylúčená ani telefonická alebo elektronická forma.

Pod informatívnym rozhovorom sa rozumieme rozhovor so zástupcom organizácie pri prvom kontakte uchádzača s organizáciou, pri ktorom si obidve strany vymieňajú základné informácie.

Pri prvom kontakte uchádzača so zamestnaním by mal rozhovor prebiehať v príjemnom prostredí, vládnej atmosfére a na profesionálnej úrovni, pretože má výrazný vplyv na utváranie dojmu potencionálneho zamestnanca o organizácii.

3.3.2 Podanie žiadosti a ďalších požadovaných dokumentov

Ak sa uchádzač na základe informácií získaných pomocou vstupného informatívneho rozhovoru utvrdí v tom, že práca zodpovedá jeho predstavám, podá žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a priloží ostatné požadované dokumenty: životopis, sprievodný (motivačný) list, dotazník, doklady o vzdelaní, výpis z registra trestov, referencie.

Nebudeme sa venovať hlbšej analýze týchto dokumentov, pretože sme ich už predstavili v predošlej kapitole a to konkrétne v podkapitole voľba dokumentov od uchádzača.

3.3.3 Zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie

Ak uchádzač zašle všetky vyžadované vyššie spomínané dokumenty, dochádza k trom procesom:

- **personálna anamnéza** - sú prvé informácie, ktoré uchádzač o sebe poskytuje, majú zvyčajne formu písomného prehľadu kvalifikácie, vlastnosti, zručnosti a doterajších skúseností
- **formálna analýza** - ukáže, či sú materiály kompletne
- **obsahová analýza** - kontroluje správnosť údajov a eliminuje uchádzačov, ktorí nespĺňajú požadované kritéria, resp. ich personálna anamnéza, teda ich osobný profil je menej vyhovujúci

Podľa uvedených autoriek možno uchádzačov na základe personálnej anamnézy roztriediť do troch skupín (A, B, C) s ohľadom na nevyhnutné požiadavky spojené s pracovným miestom, medzi ktoré patria špeciálne odborné vedomosti, dĺžka praxe v odbore, špeciálne skúsenosti:

1. **skupina A** - uchádzači, ktorí na základe dokumentov spĺňajú všetky kritéria, ale aj tí, ktorí vykazujú len malé odlišnosti. Títo uchádzači postupujú do ďalšieho kola výberu.
2. **skupina B** - uchádzači, u ktorých bola zistená odlišnosť od požiadaviek. Stavajú sa čakateľmi a v prípade opakovaného výberu sú pozývaní do ďalšieho kola. Do tejto kategórie sú zaradovaní aj uchádzači, ktorí sú vzhľadom na požiadavky vhodní na iné pracovné miesto v organizácii

3. **skupina C** - nevhodní uchádzači. Do tejto kategórie sa zaraďujú uchádzači, u ktorých sa vyskytol určitý druh negatívneho ukazovateľa, napríklad nezrovnalosti v životopise, chýbajúce údaje, nekompletné vyžadované dokumenty.

3.3.4 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti

Pracovná spôsobilosť vyjadruje všetky stránky pripravenosti človeka primerane zvládať pracovné úlohy v rámci určitého pracovného zaradenia. Východiskom pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti podľa autorov E. Bedrnová, I. Nový a kol. (2002, s. 335) je skutočnosť, že medzi ľuďmi sú značné individuálne rozdiely a že pracovné zaradenie kladie dôraz len na obmedzený súbor predpokladov zamestnanca.

V tomto oddieli sa budeme venovať najmä rozčleneniu a vecnej charakteristike testov pracovnej spôsobilosti, grafologickému rozboru rukopisu a metóde assessment centre ako metódam odborného posúdenia pracovnej spôsobilosti.

1. Testy pracovnej spôsobilosti

Na porovnanie vlastností a schopností uchádzačov s požiadavkami na dané pracovné miesto slúžia testy. Umožňujú objektívne a štandardizované meranie a porovnávanie viacerých osôb. Testovanie uchádzačov je vo všeobecnosti považované za pomocnú, resp. doplnkovú metódu výberu zamestnancov.

V literatúre je možné nájsť desiatky najrôznejších testov pracovnej spôsobilosti. V nasledujúcom prehľade autor J. Koubek (2008, s. 175-176) rozdelil testy na základe najčastejšieho výskytu v anglickej literatúre a tvrdí, že sa veľakrát stretávame s nevhodným označením psychologické testy, pretože skutočné psychologické testy sú len niektoré z testov pracovnej spôsobilosti. Na základe autorovho tvrdenia sa budeme snažiť uviesť a charakterizovať testy pracovnej spôsobilosti, ktoré sa vyskytujú najčastejšie:

- a) **testy inteligencie** - majú slúžiť k posúdeniu schopnosti myslieť a plniť určité duševné požiadavky: napríklad pamäť, verbálne schopnosti, priestorové videnie, schopnosť numerického myslenia, rýchlosť vnímania, schopnosť úsudku a pod. Podľa autora I. Ruisela (2000, s. 105) majú testy inteligencie tieto výhody: podmienky pre vypracovanie testu sú pre každého veľmi podobné, testy sú efektívne a ekonomické, pretože poskytujú väčšie množstvo relevantných údajov od väčšieho počtu ľudí v krátkom čase a za málo peňazí
- b) **testy schopnosti** - sa používajú k hodnoteniu existujúcich a aj potenciálnych schopností uchádzačov a k predpokladom ich rozvoja. Sú zamerané nielen na

mechanické a motorické schopnosti, ale aj na množstvo duševných schopností. Patrí k tomuto druhu testov napríklad aj test vzdelanosti, ktorý sa používa k posudzovaniu schopností uchádzača zvládnuť nové pracovné postupy a nové znalosti, čiže k posudzovaniu schopnosti učiť sa a prispôbovať sa zmenám

- c) **testy znalostí** - majú preveriť hĺbku znalostí alebo ovládania odborných návykov, ktoré sa uchádzač naučil najmä v škole alebo v priebehu prípravy na povolanie. Do tejto skupiny patria aj testy, pri ktorých testovaná osoba prevádza určitý pracovný postup alebo ukážku
- d) **testy osobnosti** - predstavujú skupinu testov, ktoré sú označované ako psychologické. Používajú sa na odhalenie individuálnych povahových črt jednotlivých uchádzačov. Podľa autorky M. Dale (2007, s. 56) má väčšina testov osobnosti formu dotazníku, testovaný obvykle odpovedá na otázky niektorou z ponúkaných možností. Testovaný sa môže snažiť o určitú manipuláciu, preto je pri tomto druhu testovania nevyhnutná prítomnosť a odbornosť psychológa.

Podľa autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 98)

medzi základné kritéria hodnovernosti testvo patria:

- a) **platnosť testu (validita)** - znamená stupeň presnosti, teda nakoľko meria test to, čo má merať. Platnosť testu vystihuje vzťah medzi výkonom v teste a inými nezávisle pozorovanými javmi o charakteristikách pozorovaného správania
- b) **spoľahlivosť testu (reliabilita)** - predstavuje stupeň konzistentnosti skóre dosiahnutých tými istými osobami pri retestovaní rovnakým testom. Spoľahlivosť teda vyjadruje pomerná stálosť výsledkov pri opakovaní pokusu za pomerne rovnakých podmienok
- c) **objektívnosť testu** - znamená, že výsledky testu by nemali závisieť od osoby, ktorá ho uplatňuje aj vyhodnocuje a každý podnet v teste by mal byť rovnako významný pre všetkých skúšaných

2. Grafologický rozbor rukopisu

Grafologický rozbor rukopisu sa uskutočňuje podľa autoriek A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 98) na základe rukou písaných dokumentov, pričom sa skúma veľkosť a typ písma, jeho sklon a hustota. Vychádza z toho, že na základe rukopisu je možné skúmať sociálnu štruktúru ľudskej bytosti a teda predpokladať jej budúci pracovný výkon v nejakej úlohe.

Na základe preštudovanej literatúry môžeme uviesť, že názory na používanie tejto metódy sa rôznia. Ako tvrdí M. Armstrong (2002, s. 371) ...*“tento veľmi malý*

podiel možno pripísať ako dôsledok podozrenia väčšiny špecialistov zaoberajúcich sa získavaním a výberom zamestnancov, že grafológia je falošná metóda a že jej použitie znamená stratu času a peňazí.“

3. Assessment centre

Podľa J. Koubeka (2008, s. 177) je to komplexný diagnosticko – výcvikový program založený na vhodnej štruktúre metód výberu zamestnancov, predovšetkým na sérii simulácií typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu a jeho rozvojový potenciál. Pomocou tejto metódy je možné aj hodnotiť výkon súčasných manažérov, alebo aj zdokonaľovať manažérske schopnosti.

Autorka M. Dale (2007, s. 57) tvrdí, že assessment centre nie je miesto, ale metóda pre výber budúcich zamestnancov, ktorá využíva súbor úloh atestov zostavených tak, aby overili kritéria uvedené v profile zamestnanca.

M. Armstrong (2002, s. 370-371) uvádza hlavné rysy assessment centra:

- najväčšia pozornosť sa sústreďuje na správanie
- používajú sa rôzne úlohy, ktoré zachytávajú kľúčové aspekty práce na danom pracovnom mieste
- ako dodatok ku skupinovým úlohám sa používajú rozhovory a testy
- výkon je meraný na úrovni pracovného miesta, ale aj na úrovni organizácie
- niekoľko uchádzačov je hodnotených naraz
- za účelom objektivity hodnotenia sa používa niekoľko hodnotiteľov alebo pozorovateľov

Čo sa týka počtu účastníkov na strane uchádzačov autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 99-100) považujú za optimálny počet na strane uchádzačov 5 – 12. Spodná hranica vyplýva z finančnej náročnosti a zároveň z aplikácie používaných metód. Horná hranica vyplýva z prirodzenej skladby psychiky človeka. Čo sa týka počtu účastníkov na strane pozorovateľov považujú za optimálny počet štyroch. Pozorovateľmi by mali byť: budúci nadriadený, personálny manažér, expert na pracovné miesto a psychológ. Úloha psychológa je nezastupiteľná, ak nemá organizácia vlastného, mal by byť prizvaný externý.

3.3.5 Analýza všetkých získaných informácií

Úlohou tohto stupňa výberového procesu je zosumarizovať výsledky personálnej anamnézy a výsledky dosiahnuté pri posudzovaní odbornej spôsobilosti, ktoré budú

slúžiť ako podklad pre výberový rozhovor. Na tomto stupni má organizácia k dispozícii aj výstupy z referencií o jednotlivých uchádzačoch.

3.3.6 Výberový rozhovor

Výberový rozhovor je najrozšírenejšou metódou výberu zamestnancov a dôvodom rozsiahleho používania je skutočnosť, že ani dokonale prepracované dotazníky a testy nemôžu nahradiť osobný kontakt zúčastnených strán. Rozhovor umožňuje spoznať uchádzačove reakcie, aspirácie, životné skúsenosti, jeho intuitívne myslenie a schopnosť improvizácie. Potenciálny zamestnávateľ má možnosť skúmať, ako uchádzač prejavuje svoje emócie, pristupuje k iným ľuďom, ako sa správa k sebe samému.

W. B. Jr. Werther, K. Davis (1992, s. 218) uvádzajú, že výberový rozhovor je preto najčastejšie používanou metódou, pretože rozhovory sú pružné a môžu byť upravované pre nekvalifikovaných, kvalifikovaných, vedúcich a radových zamestnancov.

Autor F. Hroník (1999, s. 266) uvádza, že metóda výberového rozhovoru kladie nemalé nároky na profesionalitu odborníka, ktorý vedie rozhovor. V súčasnosti je mnohokrát príprava a erudovanosť podceňovaná, pretože sa zdá veľmi ľahké pýtať sa, kľásť otázky uchádzačom. Rozhovory sú v praxi založené na dojmoch, avšak opak je pravdou.

Podľa J. Koubeka (2008, s. 182) ... *“ ak má byť pohovor najlepšou metódou výberu ,musí byť dobre pripravený.“*

Autor J. Stýblo (1993, s. 274) uvádza , že rozhovor je vždy formou interpersonálnej komunikácie, pri ktorej dochádza k výmene informácií. Jasná a priama komunikácia stimuluje jednanie. Informovaní zamestnanci sú spokojnejší a produktívnejší. Nemá sa podceňovať fakt, že personálny rozhovor je sociálna situácia, je komplexom diania a javov, faktov a skutočností. Nejde len o jeho obsah, ale taktiež o jeho formu, aký pri tom vyvolávame dojem.

Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 101-102) predstavujú členenie výberových rozhovorov z hľadiska obsahu a z hľadiska formy, ktoré sa budeme snažiť predstaviť.

1. Druhy výberového rozhovoru z hľadiska obsahu :

- **neštruktúrovaný rozhovor** - nemá vopred pripravené otázky, ktoré sa kladú voľne v nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď uchádzača. Problematická je objektivnosť, pretože otázky pre jednotlivých uchádzačov sú odlišné a aj

zaznamenávanie odpovedí uchádzača, pretože je potrebné naraz písať poznámky a koncentrovať pozornosť na konverzáciu. Je to veľmi náročné a zároveň uniká množstvo cenných poznatkov vyplývajúcich z odpovedí a pozorovania uchádzača

- **štruktúrovaný rozhovor** - pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok, ktoré sú kladú všetkým uchádzačom. Každá otázka má aj tzv. preferovanú odpoveď s príslušným bodovým ohodnotením, čo zaručuje mieru objektivity a lepšie porovnanie. Odpovede uchádzača sa zaznamenávajú oveľa jednoduchšie. Ak je štruktúrovaný rozhovor dôkladne pripravený, stačí zaznamenávať iba čiarky v príslušnom stĺpci a umožňuje oveľa lepšiu koncentráciu na uchádzača. M. Matějka, P.Vidlař (2002, s. 98) tvrdia, že takýto rozhovor uchádzačovi udržuje vysoké napätie a trému počas celého rozhovoru a neustále ho núti k zvýšenej miere sebakontroly
- **kombinovaný rozhovor** - jadro rozhovoru je štruktúrované a zároveň je vyčlenený čas aj na voľný rozhovor. Ide o prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru. Vopred pripravené otázky zaisťujú objektívne porovnanie jednotlivcov a aplikácia nepripravených otázok vnáša do rozhovoru pružnosť a oživenie a v konečnom dôsledku vedie k lepšiemu spoznaniu jednotlivých uchádzačov
- **stresový rozhovor** - umožňuje zistiť odolnosť uchádzačov voči stresu. Taktikou stresového rozhovoru je vystaviť uchádzača silnému tlaku, aby sa dalo zistiť, ako bude reagovať pod tlakom. Autor H. Friedrich (1992, s. 63-64) predstavuje niekoľko príkladov stresovej situácie počas rozhovoru: oproti uchádzačovi sedia dvaja pozorovatelia, jeden je zlý, druhý priateľský a neustále sa striedajú, prípadne sú obidvaja zlí. Ďalšou situáciou môže byť, keď sa pýtajúci neustále snažia spochybniť a protirečiť uchádzačovi. Ďalšou obľúbenou metódou je dostať uchádzača do časovej tiesne a nedopriať mu žiadny čas na rozmyslenie k formulácii odpovedí, prípadne sa občas pozrieť na hodinky.
- **rozhovor, ktorý rieši problém** - uchádzačovi sa predostrie problém, ktorý má za úlohu vyriešiť. Okrem hodnotenia odpovede uchádzača je hodnotený aj jeho prístup k riešeniu problému.

2. Druhy výberového rozhovoru z hľadiska formy:

- **rozhovor 1 + 1** - rozhovor medzi uchádzačom a jedným kompetentným zamestnancom organizácie (najčastejšie ním býva budúci priamy nadriadený)

- **sekvenčný rozhovor** - uchádzač postupne prechádza cez viacerých odborníkov a každý z nich mu kladie špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje na základe štandardizovanej formy vyhodnocovania
- **panelový rozhovor** - je vlastne konkurzná komisia odborníkov (panel) , pred ktorou uchádzač odpovedá. Autor J. Koubek (2008, s. 179) odporúča, aby členmi panelu boli: bezprostredný nadriadený, personalista a skúsený psychológ.
- **skupinový rozhovor** - rozhovor medzi viacerými uchádzačmi na jednej strane a jedným alebo viacerými odborníkmi na druhej strane

Autorka M. Dale (2007, s. 74-75) uvádza, že sa priebeh výberového konania

člení na štyri fázy, ktoré autorka nazýva:

1. **zahájenie rozhovoru** - táto fáza by mala byť vŕúcna a zameraná na to, aby uchádzač podal zodpovedajúci výkon pri rozhovore. Veľmi dôležitý je spôsob, akým pozdravíme uchádzača, predstavenie všetkým prítomných účastníkov pri rozhovore, vysvetlenie prečo sa rozhovoru zúčastnia a akú pozíciu zastávajú. Veľmi vhodné je aj tzv. prelomenie ľadov, opýtať sa uchádzača na cestu, prípadne pár všeobecných otázok týkajúcich sa počasia. Vhodné je aj ponúknutie nápoja a zistenie či sa uchádzač cíti pohodlne. Táto fáza by mala byť pomerne krátka a nemala by presiahnuť 5 až 10 % času, ktorý máme k dispozícii.
2. **zist'ovacia fáza** - v tejto časti rozhovoru sa odohráva to najdôležitejšie. Musí byť preto vedená dôkladne a podrobne. Kvalitné pýtanie sa a podrobné preverovanie uchádzača dokáže zlepšiť efektivitu zist'ovacej fázy. Sledujú sa najmä predstavy u uchádzača o pracovnom mieste, o organizácii, jeho pracovné skúsenosti, ambície, motivácia, sebahodnotenie, interpersonálne vlastnosti a schopnosti, osobnostné predpoklady. Táto časť by mala zabráť 60 až 70 % času.
3. **odpovedanie na otázky** - v tejto časti rozhovoru majú príležitosť uchádzači pýtať sa. Na otázky uchádzačov je vhodné vyčleniť približne 20 % času. Ak uchádzač nevyužije príležitosť pýtať sa , prechádza sa do poslednej fázy.
4. **záverečná fáza** - ukončenie výberového rozhovoru je poslednou šancou urobiť dojem na uchádzača, prípadne opačne. Dôležité je poďakovanie, informovanie uchádzača kedy a akým spôsobom mu bude poskytnuté konečné rozhodnutie. Dôležité je zhodnotiť si realisticky čas potrebný na konečné rozhodnutie. Záverečná fáza by mala zabráť najviac 5 až 10 % času.

Vo výberovom procese sa môžu vyskytnúť určité chyby ako zo strany organizácie, tak i zo strany uchádzača. Autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (2008, s. 103-104) tvrdia,

Medzi najčastejšie chyby **na strane organizácie** patria:

- nedostatočná organizačná príprava rozhovoru
- nenaštudované podklady (opis práce, špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, personálna anamnéza)
- predčasný úsudok (rozhodnutie už po prvých odpovediach uchádzača)
- negativistický prístup (venuje sa pozornosť iba zlým odpovediam uchádzača)
- úsudok ovplyvnený predchádzajúcim rozhovorom,
- kladenie sugestívnych otázok
- úsudok ovplyvnený neverbálnym správaním
- úsudok ovplyvnený osobnými predsudkami (efekt stereotypu hodnotenia reality)
- tendencia vyberať uchádzača na základe haló efektu
- členovia komisie vládnu rozhovoru
- výber v časovej tiesni

Medzi najčastejšie chyby **na strane uchádzača** patria:

- nie je pevne rozhodnutý, či chce dané pracovné miesto získať
- nie je presvedčený, že na uvedené požiadavky svojimi schopnosťami stačí
- k rozhovoru pristupuje bez predošlej prípravy (bez zistenia informácií o organizácii a danom pracovnom mieste)
- vopred prichádza s presvedčením, že aj tak vyberú niekoho iného
- pristupuje k rozhovoru vo vypätom psychickom stave
- podcení osobný vzhľad a hygienu

3.3.7 Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie

Na základe získaných výsledkov výberového procesu sa zostaví poradie uchádzačov. Podľa A. Kachaňákovvej, O. Nachtmannovej, Z. Joniakovej (2008, s. 104) základným subjektom, ktorý má podstatnú úlohu pri rozhodnutí je budúci nadriadený. Avšak autori M. Matějka, P. Vidlař (2002, s. 179) uvádzajú niekoľko možností, ako sa dá postupovať pri konečnom rozhodnutí:

- na základe princípu všeobecného súhlasu – málokedy sa stáva, že by všetci členovia komisie mali rovnaký názor, vždy sa nájde nejaký člen, ktorý má k vybranému uchádzačovi výhrady

- Hlasovanie na základe väčšinového princípu – vyskytuje sa najčastejšie v manažérskej praxi a predpokladá nadpolovičný súhlas
- právo veta vlastníka – ktorý si vyberie toho, kto mu najviac vyhovuje. Tento postup síce popiera celý proces výberu zamestnancov, ale v našich končinách je dosť častým javom
- rozhodnutie priameho nadriadeného – ktoré sme vyššie spomínali ako najčastejšie.

Výsledok rozhodnutia by mal byť akceptovaný a rešpektovaný všetkými zúčastnenými stranami. Pracovné miesto bude ponúknuté tomu uchádzačovi, ktorý sa na základe hodnotenia javí ako najvhodnejší na vykonávanie danej práce. Výsledok rozhodnutia je potrebné oznámiť všetkým uchádzačom.

Predpokladáme, že v prípade, ak priebeh a použité metódy nevedli k rozhodnutiu, výberový proces možno opakovať aj s použitím ďalších metód, ktoré sa predtým neuplatnili.

3.3.8 Podpísanie pracovnej zmluvy

Ak sa podarilo nájsť vhodného kandidáta a on má za daných podmienok o pracovné miesto záujem, uzavrie s ním personálny útvar pracovnú zmluvu. Autori M. Matějka, P. Vidlař (2002, s. 180-181) tvrdia, že pracovná zmluva, aj keď je oboma stranami podpísaná dobrovoľne s časovým predstihom pred nástupom do zamestnania, nadobúda účinnosť až dňom skutočného nástupu zamestnanca do organizácie. Nie je možné vylúčiť, že nakoniec dôjde k najhoršiemu a vybraný uchádzač nenastúpi do zamestnania. V tomto prípade je potrebné začať výberový proces odznova, prípadne siahnuť do rezerv, ktoré sme si múdro uschovali. Autor F. Hroník (2007, s. 335) odporúča, aby organizácia zostala s vybraným uchádzačom stále v kontakte, rôznymi spôsobmi ho motivovala, napríklad pozvánkou na firemný deň alebo otvorenú poradu.

Autor M. Heathfield (2006, s. 62) uvádza desať hlavných spôsobov, ako odradiť nového zamestnanca:

1. zaistite, aby jeho pracovisko nebolo včas pripravené a nechajte ho zatiaľ čakať v hale
2. dohodnite s ním deň nástupu vtedy, keď je jeho nadriadený na dovolenke
3. pri príchode ho nechajte pol hodiny stáť na recepcii
4. nechajte ho pri pracovnom stole samého, zatiaľ čo všetci idú na obed

5. posad'te ho na hodinku do hlučného prostredia, dajte mu prečítať stostranovú príručku pre zamestnancov a potom nech ju podpíše na dôkaz toho, že je mu všetko jasné
6. zaveďte nového zamestnanca do jeho kancelárie, zabudnite ho predstaviť spolupracovníkom a neprideľte mu žiadneho tútora
7. prideľte nového zamestnanca k spolupracovníkovi, ktorý finišuje dôležitú úlohu a má na dokončenie tri dni
8. prideľte nového zamestnanca k najviac nespokojnému spolupracovníkovi, ktorý všetko kritizuje a šíri negatívne myšlienky
9. prideľte novému zamestnancovi prácu, ktorá nemá nič spoločné s tým, čo je v pracovnej náplni jeho pozície
10. pošlite nového zamestnanca na jeho prvé tri dni v organizácii na absolvovanie orientačného programu pre nových zamestnancov, kde bude sledovať jednu prezentáciu a potom ďalšiu a ešte ďalšiu a ďalšiu

Výber zamestnancov má v personálnom manažmente dôležité miesto a zabezpečenie kvality tohto procesu má pre celkové fungovanie veľký význam. Proces tohto výberu je zložený z viacerých krokov slúžiacich na zabezpečenie dostatku informácií k vysloveniu správneho verdiktu o prijatí alebo neprijatí. Podstatou stupňovitého výberu je postupné vylučovanie uchádzačov na základe prechádzania stále zložitejšími stupňami a metódami výberu. Tento proces začína v momente, keď uchádzači prejavia záujem o pracovné miesto a končí v momente, keď je rozhodnuté o obsadení pracovného miesta, teda uzavretím pracovnej zmluvy. Kvalitné ľudské zdroje sú základom úspešnosti a konkurencieschopnosti každej organizácie, a preto je potrebné venovať im náležitú pozornosť.

4 PROCES A METÓDY ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV V KONKRÉTNEJ ORGANIZÁCI (PEŇAŽNOM ÚSTAVE)

Praktická časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu procesov získavania a výberu zamestnancov na príklade konkrétneho peňažného ústavu.

Hlavným motívom pre výber tohto peňažného ústavu bol fakt, že peňažné ústavy majú podrobne a kvalitne prepracovaný systém získavania a výberu zamestnancov, ktorý vyplýva z množstva pracovných pozícií. V peňažnom ústave sa danou problematikou zväčša zaoberá špecializované oddelenie. V našej práci nebudeme spomínať konkrétny názov peňažného ústavu, pretože si to jeho kompetentní predstavitelia neželali. Budeme sa pridrižovať názvu peňažný ústav.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce je porovnanie poznatkov z odbornej literatúry a skutočnosťou, ktoré sme zistili počas prieskumu v konkrétnom peňažnom ústave. V rámci hlavného cieľa sme stanovili tri čiastkové ciele, ktoré korešpondujú s tromi hypotézami, ktorých tvrdenia chceme overiť.

Čiastkový cieľ 1 : Zistiť, či sú personálne plánovanie a analýza práce základnými predpokladmi efektívneho získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave.

Čiastkový cieľ 2 : Zistiť, či je pološtruktúrovaný rozhovor najčastejšie používanou metódou výberu zamestnancov.

Čiastkový cieľ 3 : Zistiť, či je systém získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave odvodený od systému získavania a výberu zamestnancov v materskej spoločnosti peňažného ústavu.

Hypotéza 1 : Základnými predpokladmi efektívneho získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave sú personálne plánovanie a analýza práce.

Hypotéza 2 : Predpokladáme, že najčastejšie používanou metódou výberu zamestnancov peňažnom ústave je pološtruktúrovaný rozhovor.

Hypotéza 3 : Predpokladáme, že systém získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave je odvodený od systému získavania a výberu zamestnancov v materskej spoločnosti peňažného ústavu.

4.1 Charakteristika peňažného ústavu

Peňažný ústav vznikol v roku 1990 a nadviazal na tradície najstarších peňažných ústavov na Slovensku.

Tento peňažný ústav bol založený na základe zákona č. 158/89 o bankách a sporiteľniach. Založenie tohto ústavu so záujmom sledovali slovenské hospodárske kruhy ako aj široká verejnosť. Cieľom bolo vytvorenie univerzálnej banky strednej veľkosti s rozsiahlymi bankovými službami pre klientov zo všetkých cieľových skupín obyvateľstva. Peňažný ústav svoju činnosť zahájil v roku 1991 po ukončení interných organizačných príprav.

Organizačná štruktúra peňažného ústavu

Štruktúru peňažného ústavu tvoria dozorná rada, odbor vnútornej kontroly a vnútorného auditu, predstavenstvo a sedem riaditeľstiev spolu s dcérskymi spoločnosťami ako súčasťou peňažného ústavu. Riaditeľstvá sú od riaditeľstva dva po riaditeľstvo osem. V ďalšej časti si priblížime oblasti ktoré patria do jednotlivých riaditeľstiev.

- **Riaditeľstvo II** : ľudské zdroje : marketing, treasury, bezpečnosť, compliance.
- **Riaditeľstvo III** : firemné centrá, SMI klienti, obchodné financovanie, private bankovníctvo a financovanie projektov.
- **Riaditeľstvo IV** : retail, retailové produkty, regionálne pobočky v rámci celého Slovenska, podpora riadenia predaja, helpdesk, externý predaj, servis produktov, trezorové hospodárstvo.
- **Riaditeľstvo V** : IT oblasť : IT služby, vývoj informačných systémov a informačných bezpečnostných systémov.
- **Riaditeľstvo VI** : riadenie rizík, úverová kontrola, Work out, credit risk management, účtovníctvo a controlling.
- **Riaditeľstvo VII** : veľký firemný klienti, oddelenie právnikov, projektové financovanie.
- **Riaditeľstvo VIII** : spracovateľské útvary : spracovanie žiadostí, transakcií, platobný styk, elektronické distribučné kanály, správa produktov a služieb, centrálna obstarávanie a hospodárska správ.

Misia, vízia a hodnoty peňažného ústavu

Misia peňažného ústavu spočíva v posúvaní hraníc bankovníctva. A to konkrétne v:

- prinášaní výnimočného osobného komfortu klientom, ktorým záleží na tom, kto a ako sa stará o ich peniaze,
- vytváraní inšpirujúceho prostredia pre zamestnancov, v ktorom radi pracujú a realizujú svoje osobné ciele,
- dosahovaní dlhodobého nadpriemerného rastu hodnoty organizácie.

Víziou príslušného peňažného ústavu je, aby bola vnímaná ako najsilnejšia a najatraktívnejšia banková inštitúcia s najvyššou kvalitou služieb. Medzi základné hodnoty peňažného ústavu patria :

- **náročnosť** : robiť veci lepšie, priemer nestačí,
- **čestnosť** : konať čestne s úctou voči každému, presadzovať transparentnosť vo všetkom,
- **nadšenie** : usilovať sa ľudí nadchýnať a prekonávať ich očakávania,
- **tvorivosť** : prinášať nové riešenia, podporovať odvážne a inovatívne myslenie,
- **zodpovednosť** : za úspech klientov, zamestnancov a celej spoločnosti,
- **tímovosť** : uvedomovať si silu tímu, ochotne spolupracovať a rešpektovať sa navzájom.

4.2 Odbor ľudských zdrojov v peňažnom ústave

V bakalárskej práci budeme používať skratku HR (ľudské zdroje, z angl. human resources). Štruktúru odboru ľudských zdrojov v tomto peňažnom ústave tvorí päť základných subjektov :

1. **Riaditeľ ľudských zdrojov** a asistentka riaditeľa ľudských zdrojov.
2. **HR manažér pre Leasing** : je to špeciálna pozícia najväčšej dcérskej spoločnosti peňažného ústavu. Je to jediná dcérska spoločnosť, ktorá má vlastného HR manažéra, pretože má viac ako 120 zamestnancov.
3. **Oddelenie HR business partner** : tvorí 15 zamestnancov, štruktúra oddelenia je :
 - a, **8 HR generalistov** : z toho traja generalisti na seniorskej pozícii
 - b, **7 HR špecialistov** : z toho piati špecialisti majú v kompetencii personálnu administratívu (nástupy, výstupy zamestnancov, pracovno – právne záležitosti), jeden HR špecialista zastáva pozíciu recruitera a jeden HR špecialista je na reportingovej pozícii (vytvára personálne reporty pre predstavenstvo a potreby oddelenia)

- 4. Oddelenie vzdelávania a rozvoja :** tvorí 7 zamestnancov : z toho jeden vedúci oddelenia a šesť HR špecialistov, z ktorých má každý v kompetencii inú činnosť ako napríklad jazykové vzdelávanie, externé tréningy hodnotenie pracovného výkonu, elektronické vzdelávanie, interné tréningy a iné.
- 5. Oddelenie odmeňovania a benefitov :** tvorí 9 zamestnancov : z toho jeden vedúci oddelenia a 8 HR špecialistov, ktorí sú rozdelení do dvoch skupín : štyria majú v kompetencii odmeňovanie a štyria benefity v peňažnom ústave.

4.3 Metóda prieskumu

K prieskumu praktickej časti bakalárskej práce sme vybrali metódu rozhovoru a to konkrétne pološtrukturovaný rozhovor zo zamestnancom peňažného ústavu, ktorý si neželal byť menovaný. Na základe preštudovanej literatúry môžeme konštatovať, že rozhovor je najstaršou a najprirodzenejšou metódou získavania informácií vo výskumoch, prieskumoch, ako aj v bežnej komunikácii. Hlavným motívom výberu metódy rozhovoru bol pre nás priamy kontakt s respondentom, bezprostredná komunikácia, možnosť úpravy a spresnenia otázok a odpovedí, možnosť pozorovania neverbálnych prejavov. Cieľ nášho rozhovoru sme vytýčili na základe teoretickej časti bakalárskej práce a hypotéz, ktorých pravdivosť overujeme. Cieľom nami vybranej metódy, rozhovoru, bolo získanie čo najviac informácií o procesoch získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave.

4.4 Vyhodnotenia

Pološtrukturovaným rozhovorom sme sa snažili zistiť do akej miery sú v súlade procesy získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave s popismi týchto procesov v odbornej literatúre. Zároveň sme chceli overiť nami stanovené hypotézy. Rozhodli sme sa rozdeliť túto kapitolu na tri oddiely a analyzovať v nich nami zistené informácie. V prvom oddieli sa budeme venovať analýze predpokladov efektívneho získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave (personálnemu plánovaniu a analýze práce). V druhom oddieli sa zameriame na analýzu informácií o získavaní zamestnancov v peňažnom ústave a v poslednom treťom na analýzu výberu zamestnancov v peňažnom ústave.

4.4.1 Predpoklady efektívneho získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave

Ako sme uviedli v teoretickej časti našej bakalárskej práce, predpokladmi efektívneho získavania a výberu zamestnancov sú personálne plánovanie a analýza práce. Tieto dva predpoklady majú kľúčové postavenie vo vyspelých organizáciách. Zabezpečenie kvalifikovaných zamestnancov a dobre navrhnutá práca sú základnými predpokladmi akýchkoľvek aktivít personálneho manažmentu.

Personálne plánovanie v peňažnom ústave

V peňažnom ústave majú v kompetencii proces personálneho plánovania dve oddelenia : oddelenie odmeňovania a benefitov a oddelenie HR business partner.

Význam personálneho plánovania spočíva v zabezpečení kvalifikovanej pracovnej sily, konkrétne v znížení alebo zvýšení počtu zamestnancov v jednotlivých kvartáloch kalendárneho roku a s primeranými nákladmi. Podobný význam personálneho plánovania uvádza aj autor J. Koubek (pozri s. 9-10).

Proces personálneho plánovania v peňažnom ústave začína v druhom kvartáli a pozostáva z nasledujúcich krokov :

- Manažéri jednotlivých oddelení dostanú od už spomenutých oddelení tabuľky, v ktorých majú zaznačené rozpočty na zamestnancov svojich útvarov za minulý rok a prázdne tabuľky na nasledujúci rok.
- Do prázdnych tabuliek manažéri uvádzajú rozpočty na nasledujúci rok. Rozpočty sú uvádzané v štvrt'ročných obdobiach.
- Vyplnené tabuľky zašlú manažéri na príslušné oddelenie, kde budú vyhodnotené. Zároveň sa určí, či majú tieto náklady v ďalšom kalendárnom roku klesnúť alebo stúpnuť. V tejto fáze je dôležitá činnosť HR generalistov v peňažnom ústave.
- Posledným krokom je stretnutie manažérov, ktorí tabuľky vyplňali a HR generalistov, ktorí ich vyhodnocovali, kde HR generalisti oboznámia manažérov s výsledkami. Vysvetlia im, že majú rozpočty znížené alebo navýšené a akých zamestnancov na svojich oddeleniach potrebujú. Nasleduje dohoda medzi oboma stranami. Dohodnú sa v ktorom kvartáli kalendárneho roku a v akom počte budú potrebovať nových zamestnancov.

Z vyššie uvedeného nám vyplýva, že v peňažnom ústave používajú kvantitatívnu metódu, konkrétne matematickú a štatistickú metódu, ktorá predpokladá širokú údajovú základňu ako uvádza J. Koubek (s. 14). Táto metóda spočíva v štúdiu rozpočtu určitého útvaru a následne sa identifikujú možnosti na prijímanie nových zamestnancov.

Zistili sme, že personálne plánovanie v peňažnom ústave je proces, bez ktorého by získavanie a výber zamestnancov nemohli v tejto inštitúcii fungovať. Na oddelení, ktoré sa zaoberá touto problematikou by chýbali informácie v akom horizonte a v akom počte majú prijať zamestnancov.

Analýza práce v peňažnom ústave

Význam analýzy práce v peňažnom ústave neslúži iba pre získavanie výberu zamestnancov, ale informácie z analýzy práce sa využívajú pri :

- vytváraní pracovných miest
- hodnotení zamestnancov
- riadení pracovného výkonu
- rozvoj zamestnancov

Podobný význam analýzy práce uvádza aj autor M. Armstrong (pozri s. 16).

Vytváranie analýzy práce v peňažnom ústave prebieha tromi spôsobmi :

- **vytváranie novej pracovnej pozície** : v tomto prípade ide o spoluprácu HR generalistu a manažéra príslušného útvaru. Manažér analýzu práce vytvára a HR generalista upravuje analýzu po formálnej stránke. HR generalisti pomáhajú manažérom správne formulovať to, čo chcú vyjadriť
- **zlučovanie pracovných pozícií** : nastáva pri zistení, že existuje veľmi veľa opisov práce. V tom prípade sa pozície zlučujú a výsledkom je využitie jednej pozície na viacerých útvaroch. Je dôležité, aby sa stretli niekoľkí manažéri , každý z nich musí vytvoriť pre svojich zamestnancov jeden opis práce, ktorý by sedel na pracovné pozície viacerých útvarov
- **úpravy pracovných pozícií** : ktoré sa vyvíjajú a menia sa požiadavky na jednotlivé pracovné pozície v peňažnom ústave

Z vyššie uvedeného vyplýva, že analýzu práce vytvárajú manažéri jednotlivých útvarov, čiže nadriadení. Na základe odbornej literatúry vyplýva, že ide o metódu analýzy práce, ktorú uvádza M. Armstrong (pozri s. 18) a nazýva sa popis pracovného miesta prevádzaný nadriadeným. Autor túto metódu nazýva popis pracovného miesta zamestnancom, ale predpokladáme, že je možné aplikovať túto metódu aj nadriadeným.

Analýza práce je kumulovaný proces opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Príslušný peňažný ústav využíva iba opis práce, ktorý sa nazýva **opis pracovnej činnosti**. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca v peňažnom ústave nie je využívaná a uvažuje sa o jej rozpracovaní. Opis pracovnej činnosti v peňažnom ústave obsahuje :

- názov pozície,
- meno a priezvisko zamestnanca
- ID pozície
- stručný opis
- pracovné úlohy a zodpovednosti
- dimenziu pozície
- požiadavky na zamestnanca
- požadované kompetencie a prístupy
- popis zamestnanca

Dôležité je spomenúť, že položka stručný opis sa v peňažnom ústave kopíruje každému zamestnancovi do pracovnej zmluvy ako pracovná náplň.

Na záver tejto kapitoly môžeme uviesť, že sme na základe nášho prieskumu dospeli k **potvrdeniu**

Hypotézy 1 : Základnými predpokladmi efektívneho získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave sú personálne plánovanie a analýza práce.

4.4.2 Získavanie zamestnancov v peňažnom ústave

Význam získavania zamestnancov v peňažnom ústave v čo najrýchlejšom zaistení čo najlepšieho človeka s primeranými nákladmi. Podobné chápanie uvádza autor J. Koubek (pozri s. 22).

Proces získavania zamestnancov vymedzuje peňažný ústav do piatich krokov. Týchto päť krokov uvádzajú aj autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (pozri s. 24). Z uvedeného vyplýva, že ide o :

a, definovanie potreby obsadiť voľné pracovné miesto : tento krok bol opísaný v predošlej kapitole s názvom predpoklady získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave.

b, voľba zdrojov uchádzačov : v tomto kroku sa peňažný ústav rozhoduje, či sa zameria na vonkajšie alebo vnútorné zdroje pracovných síl.

- 1. interné zdroje :** ide o pozície, pri ktorých je požiadavka, aby bol uchádzač z vnútra ústavu. Peňažný ústav má vlastný informačný systém. Jednou z položiek je aj databáza pre zamestnancov, do ktorej má každý zamestnanec prístup a vidí voľné pracovné pozície, o ktoré sa môže uchádzať. Peňažný ústav často využíva ľudí zo svojich jednotlivých pobočiek a to z dôvodu, že uchádzač pozná všetky procesy a produkty peňažného ústavu. **Výhody** peňažný ústav vidí v tom, že : ide o človeka z banky, má možnosť zmeny, rozvoja a kariérneho

rastu, má možnosť naučiť sa niečo nové a zamerať sa na inú oblasť, peňažný ústav nestratí človeka, ktorého pozná a ktorý pozná ústav a jeho firemnú kultúru. **Nevýhody** peňažný ústav v získavaní zamestnancov z interných zdrojov nevidí žiadne.

- 2. externé zdroje :** ako externé zdroje uvádza peňažný ústav voľné sily na trhu práce. **Výhody** vidí v prípade, ak v tomto procese využíva metódu odporúčania vlastných zamestnancov. **Nevýhody** uvádza ako opak výhod interných zdrojov uchádzačov.

Dá sa tvrdiť, že peňažný ústav chápe výhody aj nevýhody interných a externých zdrojov podobne ako autorky A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (pozri s. 26).

c, voľba metód získavania zamestnancov : tretím krokom v procese získavania výberu zamestnancov v peňažnom ústave, je výber metódy. Na základe prieskumu môžeme tvrdiť, že výber metódy závisí od voľby zdrojov uchádzačov. Metódy využívané peňažným ústavom sú nasledovné :

- 1. inercia cez interný informačný systém :** táto metóda sa využíva pri voľbe interných zdrojov. Tento systém obsahuje databázu pre zamestnancov, do ktorej majú všetci prístup a môžu sa uchádzať o voľné pozície v peňažnom ústave
- 2. internet :** v tomto prípade peňažný ústav využíva portál Profesia, kde uverejňuje svoje ponuky. Výber tejto metódy definuje aj J. Koubek (pozri s. 28).
- 3. využitie služieb personálnych sprostredkovacích agentúr :** peňažný ústav spolupracuje s niekoľkými sprostredkovateľskými agentúrami, ktorých služby má overené. Spolupráca spočíva v tom, že agentúra vyhladá vhodných uchádzačov a pripraví prvú selekciu, ostatné kroky sú v kompetencii peňažného ústavu. Výber tejto metódy popisujú A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (pozri s.27).
- 4. odporúčania vlastných zamestnancov :** ide o program, kedy môže zamestnanec odporučiť niekoho z interného prostredia. Táto metóda je veľmi využívaná. Je to program, kedy zamestnanec dostane finančnú odmenu, ak ten, koho odporučil zostane na pracovnej pozícii určitú dobu. Zamestnanci sú teda motivovaný finančne. Peňažnému ústavu sa tento systém osvedčil, pretože prijatí uchádzači väčšinou zotrvávajú na pracovnej pozícii dlhodobo a majú dostatočné informácie o peňažnom ústave. Pozitíva tejto metódy popisuje F. Hroník (pozri s.30).

d, voľba dokumentov od uchádzačov : štvrtým krokom v procese získavania zamestnancov je, určenie dokumentov, ktoré bude od uchádzačov potrebovať. Peňažný ústav požaduje od uchádzačov vyplnenie formulára, ktorý je uvedený na ich internetovej stránke. Ďalšie dokumenty ako doklady o vzdelaní, sprievodný (motivačný) list, výpis z registra trestov vyžaduje iba pri určitých pozíciách. Na základe odbornej literatúry sa jedná o osobný dotazník, ktorý charakterizuje J. Koubek (pozri s.34). Tento formulár si peňažný ústav navrhol sám a obsahuje nasledovné položky :

1. výber pracovnej pozície :

- a, aktuálne pozície : z ktorých si môže uchádzač vybrať
- b, miesto, kde hľadá prácu : mesto, kraj
- c, preferované pracovné zaradenie : oblasť v ktorej by chcel pracovať
- d, odkiaľ sa uchádzač dozvedel o pracovnej pozícií : je možné vybrať si z možností známy, internet, profesia a iné

2. osobné informácie :

- a, titul, meno a priezvisko uchádzača
- b, dátum narodenia uchádzača
- c, štátna príslušnosť uchádzača
- d, kontaktné údaje : trvalé bydlisko, telefónne číslo, mail

3. vzdelanie :

- a, stredná škola : typ školy, trvanie štúdia
- b, vysoká škola : názov, fakulta, zameranie a trvanie štúdia
- c, absolvované kurzy,

4. zručnosti :

- a, znalosť jazykov
- b, počítačové znalosti
- c, iné znalosti
- d, vodičský preukaz

5. pracovné skúsenosti :

- a, som zamestnaný
- b, aktuálne/predchádzajúce pozície: názov spoločnosti, oblasť , pracovná pozícia, trvanie hlavné pracovné aktivity

e, realizácia procesu získavania zamestnancov : je posledným piatym krokom v procese získavania zamestnancov. V peňažnom ústave spočíva uverejnenie inzerátu, oslovenie agentúry, prípadne po určení internej voľby zdrojov uchádzačov sa začne samotný proces získavania. Pri získavaní zamestnancov sú prítomní najmä HR

generalisti, ale pokiaľ sa jedná o špecifickejšiu pracovnú pozíciu, sú potrebné konzultácie s manažérmi. Čo sa týka dĺžky realizácie procesu získavania zamestnancov závisí to v peňažnom ústave od konkrétnej pracovnej pozície. Sú pracovné pozície hromadnejšieho charakteru, kedy sa zadá inzerát a v priebehu týždňa príde 20 až 50 životopisov. Pri niektorých odbornejších pozíciách málokedy prichádzajú životopisy. V takom prípade proces získavania môže trvať aj niekoľko týždňov alebo mesiacov. Vtedy peňažný ústav oslovuje aj personálnu agentúru.

Na základe prieskumu môžeme tvrdiť, že peňažný ústav považuje svoj systém získavania zamestnancov za veľmi dobre nastavený. Zároveň si myslí, že získavanie zamestnancov nevyhnutne nadväzuje na funkcie personálneho plánovania a analýzy práce.

4.4.3 Výber zamestnancov v peňažnom ústave

Výber zamestnancov v peňažnom ústave je proces, ktorého cieľom je určiť, ktorý z uchádzačov o prácu bude najlepšie zodpovedať požiadavkám danej pracovnej pozície a zároveň bude prínosom pre peňažný ústav. Totožne chápe výber zamestnancov Z. Palán (pozri s. 36).

Ak sa v peňažnom ústave dostanú do fázy, že majú dostatok zodpovedajúcich životopisov, ďalším krokom je príprava výberu zamestnancov. Príprava výberu zamestnancov v peňažnom ústave spočíva najmä v neustálej komunikácii HR generalistu a manažéra príslušného útvaru, kde sa obsadzuje pracovná pozícia. V tejto fáze rozhodujú o tom :

- aký človek by mal byť prijatý
- koľko kôl bude mať výberový proces
- kto bude prítomní pri jednotlivých kolách výberového procesu
- a akým spôsobom a v ktorom kole sa bude odborne posudzovať uchádzač

Podobne, ale podrobnejšie vnímajú prípravu efektívneho výberu zamestnancov A. Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (pozri s. 38).

Ďalším krokom a veľmi dôležitou súčasťou výberu zamestnancov v peňažnom ústave je posúdenie odbornej spôsobilosti uchádzačov. Ide najmä o tieto štyri spôsoby posúdenia :

a, testy znalosti : využívajú sa pri manažérskych pozíciách. Ide o testy odborné, ktoré pripravuje manažér príslušného útvaru. Týkajú sa odbornej problematiky, ktorú musí uchádzač ovládať. Tento typ testov rovnako charakterizuje autor J. Koubek (pozri s. 41).

b, testy osobnosti : využívajú sa pri manažérskych pozíciách. V peňažnom ústave prevádzajú toto testovanie HR generalisti, ktorí majú psychologické vzdelanie. Ústav tiež spolupracuje s agentúrou, ktorá testuje uchádzačov online formou a na základe dotazníka vytvorí obraz o uchádzačovi. M. Dale (pozri s. 42) vníma rovnako formu a význam testov osobnosti

c, 180 a 360 stupňové hodnotenie : tento spôsob sa využíva, ak chce peňažný ústav presunúť interného človeka na manažérsku pozíciu. Ide o hodnotenie uchádzača jeho kolegami, podriadenými a nadriadenými

d, assessment centre : túto metódu využívajú v peňažnom ústave, ak potrebujú nevyhnutne prijať interných ľudí. A to pri obsadzovaní manažérskych pozícií bežnými pobočkovými pracovníkmi. Ide o zistenie silných a slabých stránok uchádzačov, rezerv, potenciálu a následného rozvoja. Podobné využitie tejto metódy uvádza J. Koubek (pozri s. 43).

Po testovaní odbornej spôsobilosti sa počet uchádzačov zúži a nasleduje ďalší krok výberového procesu a to **výberový rozhovor**. Najčastejšie používaným výberovým rozhovorom z hľadiska obsahu je **pološtruktúrovaný rozhovor**. HR generalisti v peňažnom ústave považujú tento druh rozhovoru za najefektívnejší. Myslia si, že je dôležité držať sa štruktúry, ale nie striktné, pretože štruktúra ich môže dostať do oblastí, ktoré pre nich nie sú dôležité. Tento duch rozhovoru vystihujú A.Kachaňáková, O. Nachtmannová, Z. Joniaková (pozri s. 43), ktoré ho nazývajú kombinovaným rozhovorom. Z hľadiska formy sú najčastejšie používanými druhmi výberových rozhovorov **sekvenčný rozhovor**, ktorý spočíva v tom, že uchádzač prechádza cez viaceré subjekty peňažného ústavu a každá z nich mu kladie špecifické otázky. Druhým typom je **panelový rozhovor**, kedy uchádzač neprechádza jednotlivými subjektami, ale odpovedá pred všetkými naraz. Odporúčania pre tieto typy rozhovorov uvádza J. Koubek (pozri s. 46).

Priebeh výberového rozhovoru v peňažnom ústave sa člení na fázy. Toto členenie sa dá prirovnať k členeniu M. Dale (pozri s. 46). Jednotlivé fázy sú :

a, zahájenie rozhovoru : v tejto fáze sa HR generalista predstaví a vysvetlí uchádzačovi štruktúru výberového rozhovoru. Konkrétne, ako bude výberový rozhovor prebiehať. V prípade, že bude úspešný, aké budú ďalšie kroky. Následne sa dá možnosť uchádzačovi, aby predstavil seba. Z predstavenia uchádzača je možné pozorovať, ako vníma sám seba a akým spôsobom sa o sebe vyjadruje.

b, zisťovacia fáza : ktorá je založená na pracovných skúsenostiach uchádzača. Ide o detailné rozoberanie práce, skúseností uchádzača, činností, problémov, ktoré riešil

počas predošlých zamestnaní. Do tejto fázy patrí aj odborná časť, kde sa kladú uchádzačovi presne definované a pripravené otázky, ktoré majú vopred určené odpovede.

c, zisťovacia fáza : kde má uchádzač možnosť pýtať sa na to, čo ho zaujíma. Pokladať spresňujúce otázky ohľadom pracovných podmienok, benefitov, možností vzdelávania a iných. V tejto fáze je bežné jednanie o mzdových podmienkach, avšak v peňažnom ústave uchádzači nebývajú informovaní o mzdových podmienkach, ale majú možnosť vysloviť svoju predstavu o výške mzdy. Peňažný ústav vyslovuje mzdovú ponuku až vybranému uchádzačovi.

d, záverečná fáza : obsahuje poďakovanie a informovanie uchádzača, akým spôsobom a kedy mu bude doručené rozhodnutie.

Nasledujúcim krokom výberu zamestnancov je rozhodnutie o výsledku. V peňažnom ústave spočíva vo vzájomnej dohode medzi všetkými subjektami, ktoré boli prítomné pri výbere. Totožný postup pri konečnom rozhodnutí uvádzajú M. Matějka, P. Vidlař (pozri s. 47). Ak sa nepodarí vybrať žiadneho uchádzača prichádza do úvahy uchádzač, ktorý bol druhý v poradí. Ak sa nepodarí vôbec vybrať uchádzača, výberový proces sa začína odznova.

Posledným krokom výberového procesu v peňažnom ústave je podpísanie pracovnej zmluvy, ktoré prebieha týždeň pred nástupom do práce.

Počas nášho prieskumu sme sa snažili overiť či najčastejšie používanou metódou výberu zamestnancov v peňažnom ústave je pološtruktúrovaný rozhovor. Na základe vyššie uvedených informácií môžeme uzavrieť, že sme dospeli **k potvrdeniu**

hypotézy 2 : Predpokladáme, že najčastejšie používanou metódou výberu zamestnancov v peňažnom ústave je pološtruktúrovaný rozhovor.

Posledná hypotéza spočívala v predpoklade, že systém získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave je odvodený od systému v materskej spoločnosti peňažného ústavu. Zistili sme, že peňažný ústav, v ktorom sme robili prieskum má vlastný systém a databázy procesov získavania a výberu zamestnancov. Tieto systémy nie sú centralizované a materská spoločnosť do nich nezasahuje. Z uvedeného vyplýva **nepotvrdenie**

hypotézy 3 : Predpokladáme, že systém získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave je odvodený od systému získavania a výberu zamestnancov v zahraničnej materskej spoločnosti peňažného ústavu.

Výber zamestnancov a kvalita výberového procesu zastáva dôležité miesto v peňažnom ústave. Kvalitní zamestnanci sú základom úspešnosti a

konkurencieschopnosti každej organizácie. Proces výberu zamestnancov sa skladá z niekoľkých krokov, ktorými uchádzači prechádzajú a postupujú. Tento proces sa končí prijatím alebo neprijatím uchádzača a následným podpísaním pracovnej zmluvy.

4.5 Odporúčania

Nami vyslovené odporúčania sú uvedené na základe preštudovanej odbornej literatúry a majú slúžiť ako návrhy na zlepšenie fungujúceho systému získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave. Nie je ich možné chápať ako zmeny, ale ako vylepšenia zaužívaného, existujúceho, overeného a efektívneho systému získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave. Odporúčania sme sa rozhodli uviesť v jednotlivých bodoch :

- analýzu práce v peňažnom ústave tvorí opis pracovnej činnosti. Naším odporúčením v tejto oblasti je vytvorenie samostatných dokumentov : opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Opis práce je písomná správa, ktorá obsahuje účel, cieľ práce, činnosti a zodpovednosti danej práce. Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca je založená na opise práce, obsahuje nároky kladené na zamestnanca. Ide o profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných na vykonávanie danej práce, o stanovenie typu zamestnanca. Strategický význam týchto dvoch dokumentov vidíme v rýchlom a efektívnom vyhľadávaní a nájdení vhodného uchádzača
- peňažný ústav využíva štyri metódy získavania zamestnancov : inzerciu cez vlastný informačný systém, internet, služby personálnych sprostredkovateľských agentúr a odporúčania vlastných zamestnancov. Ako doplnkovú metódu k metóde odporúčania zamestnancov by sme odporučili metódu evidencie bývalých zamestnancov, ktorú uvádzajú W. B. Jr. Werther, K. Davis (pozri s.30). Ide o evidenciu bývalých zamestnancov, ktorí odišli z relevantných dôvodov. V prípade potreby môže peňažný ústav tieto zoznamy efektívne využiť
- peňažný ústav využíva na testovanie pracovnej spôsobilosti testy znalostí a testy osobnosti. Ako doplnenie týchto testov by sme odporučili testy schopností, ktoré uvádza J. Koubek (pozri s.41). Význam týchto testov vidíme v zistení existujúcich a potencionálnych schopností uchádzača. Patrí sem test vzdelávateľnosti k posudzovaniu schopností učiť sa a prispôbovať sa zmenám, čo považujeme pre peňažný ústav veľmi dôležité

- pri odbornom posúdení uchádzačov používa peňažný ústav assessment centre. V peňažnom ústave je pri tejto metóde prítomní ako pozorovateľ iba personálny manažér (HR generalista), ktorý vytvára štruktúru tejto metódy spolu s účastníkmi. Naše odporúčanie je, aby pri realizácii metódy assessment centre boli prítomní ako pozorovatelia : budúci nadriadení, HR generalista a psychológ, ktorý má v tejto metóde nezastupiteľné miesto. S týmto tvrdením súhlasia autorky A.Kachaňáková, O.Nachtmannová, Z.Joniaková (pozri s.43).
- prieskumom sme získali informácie, že v priebehu druhého kola výberového rozhovoru je niekedy prítomní iba manažér daného útvaru. Naše odporúčanie smeruje k dôležitosti prítomnosti HR generalistu pri všetkých kolách výberového procesu, keďže jednotliví manažéri bez školení nemajú schopnosť kvalitne posúdiť uchádzača.

Na základe porovnania teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce môžeme vysloviť tvrdenie, že systém získavania a výberu zamestnancov v peňažnom ústave je kvalitne nastavený. Peňažný ústav má vypracovaný vlastný informačný systém, do ktorého je včlenená aj oblasť získavania a výberu zamestnancov. Vytvára vlastné systémy, postupy a metódy získavania a výberu zamestnancov, tak aby boli čo najefektívnejšie pre zamestnancov aj pre peňažný ústav.

ZÁVER

Získavanie a výber zamestnancov majú v personálnom manažmente dôležité miesto a kvalita týchto procesov má veľký význam pre celú organizáciu, pretože zabezpečuje vhodný a kvalitný pracovný potenciál. Kvalitné ľudské zdroje sú základom konkurencieschopnosti a úspešnosti každej organizácie. Nevyhnutnou požiadavkou je, aby proces získavania a výberu zamestnancov zohľadňoval celkovú aktuálnu situáciu organizácie a nadväzoval na predchádzajúce funkcie personálneho manažmentu – personálne plánovanie a analýzu práce. Kritéria stanovené pre priebeh vnútorného procesu by mali vychádzať z opisu pracovného miesta a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Zároveň by mal byť proces získavania a výberu zamestnancov východiskom ďalších funkcií personálneho manažmentu – na adaptáciu zamestnancov, ich vzdelávanie, kvalifikačný rozvoj, riadenie kariéry, hodnotenie, odmeňovanie či ukončenie pracovného pomeru. Kvalita tohto procesu je podmienená nielen jeho priebehom, ale aj zohľadnením širších súvislostí.

V procese získavania a výberu zamestnancov zohrávajú dôležitú úlohu manažéri jednotlivých útvarov, ktorí spoločne s personalistami zahajujú celý proces výberu zamestnancov. Definujú pracovné miesta, ktoré majú byť obsadené, spolupracujú pri analýze pracovných miest, pri voľbe metód výberu a plánovania postupu výberu, výrazne sa podieľajú na posudzovaní uchádzačov, vedú výberové rozhovory, rozhodujú o prijatí alebo neprijatí uchádzača. Význam ich participácie spočíva v tom, že manažéri, ktorí obsadzujú pracovné miesto, budú zodpovedať za prácu na tomto pracovnom mieste. Personalisti v procese získavania a výberu zamestnancov majú v kompetencii dodržiavanie zákonov a pravidiel, navrhujú vhodné metódy výberu zamestnancov a ich poradie, časový plán, zaisťujú tento proces po metodologickej, organizačnej a administratívnej stránke, zaisťujú odbornú časť posudzovania uchádzačov a predkladajú manažérovi odporúčania, ktoré sa týkajú výberu vhodného uchádzača.

Zámerom našej bakalárskej práce bolo poukázať na veľký význam kvality procesu získavania a výberu zamestnancov a to nielen v peňažných inštitúciách, ale v každej organizácii. Dúfame, že naša bakalárska práca bude prínosom v praktickej, ako aj v teoretickej oblasti profesijnej andragogiky a môže pomôcť študentom andragogiky orientovať sa v danej problematike pri písaní záverečných prác.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ABSOLON, J. 2006. *Nové trendy vo výbere zamestnancov*. Nitra:ASAP,2006. 96 s. ISBN 80-969455-4.8.

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ a kol. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 581 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEST, J. 1997. *Vezměte svou kariéru do vlastních rukou aneb jak najít to pravé zaměstnání*. Praha: Management Press, 1997. 138. ISBN 80-85943-43-3.

BULLA,CH.,SCOTT, H. 1994. *Human resource planning*.(online).1994, 19 s. (cit.2008-02-25).<http://www.scribd.com/doc/4407762/Planning1>.

DALE, M.2007.*Vybíráme zaměstnance .Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 179 s. ISBN 978-251-1522-0.

DONNELLY, J. H. JR., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 817 s. ISBN, 80-7169-422-3.

FRIEDRICH, H. 1992. *Umění získat práci, společníka, zaměstnance*. Brno: PRINT, 1992. 116 s. ISBN 80-900700-5-1.

HEATHFIELD, S. M. 2006. Top ten ways to turn off a new employee. In *Moderní řízení* 2006, roč. 41, č. 10, s 62. ISSN 0026-8720.

HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběře zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

- HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. 369 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.*
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. 1.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 233 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUDLÁČEK, L. 2006. Popisy pracovních míst v praxi. In *Moderní řízení*, 2006. roč. 41, č.2. s. 66-68. ISSN 0026-8720.
- MACALEER, B., SHANNON, J. 2007. HR plánování: nejde jen o počet pracovníku. In *Moderní řízení*, 2007, roč.42, č.8, s.47-49. ISSN 0026-8720.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. 2002. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J. 2003. *Manažment ďalšieho vzdelávania*. Bratislava: Ekonóm, 2003. 134 s. ISBN 80-225-1677-5.
- MILKOVICH, G: T., BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 327 s. ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- REICHEL, W. 1997. *Ako si hľadať zamestnanie*. Bratislava: Ikar, 1997. 63 s. ISBN 80-71+8-256-7.
- RUISEL, I. 2000. *Základy psychologie inteligence*. Praha: Portál, 2000. 183 s. ISBN 80-7178-425-7.

STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

WERTHER, W. B. JR., DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

PRÍLOHY

.

.