

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

ZÍSKAVANIE A VÝBER PRACOVNÍKOV

RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES

Bakalárska diplomová práca

Silvia Rumanová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Bratislava 2010

Prehlásenie

Prehlasujem, že som túto diplomovú bakalársku prácu na tému „Získavanie a výber pracovníkov“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 15.3.2010

.....

Pod'akovanie

Ďakujem Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc., za odborné vedenie, poskytnuté rady, ústretovosť a trpezlivosť, ktoré mi pomohli pri vzniku mojej bakalárskej diplomovej práce.

Ďakujem všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri písaní tejto práce.

V Bratislave, dňa 15.3.2010

Anotácia

Získavanie a výber pracovníkov je jednou z kľúčových fáz formovania pracovnej sily organizácie. Pracovná sila – ľudské zdroje sú dôležitým prostriedkom pri dosahovaní konkurenčnej výhody. Získavanie je proces, pri ktorom organizácia zabezpečuje vhodných uchádzačov na voľné pracovné miesta. Výber je proces rozhodovania o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi z rôznych hľadísk. Cieľom práce je na základe teoretických poznatkov a vlastných postojov navrhnúť skvalitnenie procesu výberu špecialistov vo vybranej organizácii pôsobiacej na kapitálovom trhu.

Annoation

Recruitment and selection of employees is one of the key phases of workforce formation at organizations. Workforce - human resources are an important tool at attaining a competitive advantage. Recruitment is a process in which an organization provides suitable applicants for the vacant job positions. Selection is a process of identification of the most suitable prospective employee from the different aspects. The aim of the work is to design of improvements a system of selecting the specialists in a selected organisation affecting on a capital market according to the basic theoretical knowledge and author's own attitude towards the problem.

Obsah

Úvod	6
I. Strategické riadenie ľudských zdrojov	7
I.1. Personálna stratégia a personálna politika	8
I.2. Personálne plánovanie	9
I.3. Analýza práce	11
I.3.A. Opis práce	12
I.3.B. Špecifikácia požiadaviek na pracovníkov	12
II. Získavanie pracovníkov	15
II.1. Zdroje získavania pracovníkov	17
II.2. Metódy získavania pracovníkov	20
II.2.A. Uchádzači sa ponúkajú sami	21
II.2.B. Doporučenie súčasného zamestnanca	22
II.2.C. Priame oslovenie vyhladnutej osoby	22
II.2.D. Inzercia	23
II.2.E. Internet	24
II.2.F. Využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov	25
II.3. Dokumenty a informácie požadované od uchádzačov	26
III. Výber pracovníkov	28
III.1. Kritériá výberu pracovníkov	31
III.2. Metódy výberu pracovníkov	31
III.2.A. Životopis	33
III.2.B. Pohovor (interview)	33
III.2.C. Referencie	37
III.3. Záverečná fáza procesu výberu pracovníkov	37
IV. Charakteristika vybranej spoločnosti	39
IV.1. História vybranej spoločnosti	39
IV.2. Činnosť spoločnosti	39
IV.3. Organizačná štruktúra	40
IV.4. Používané metódy získavania pracovníkov	43
IV.5. Používané metódy výberu pracovníkov	45
V. Pripomienky a návrhy skvalitnenia procesu výberu pracovníkov	48
Záver	51
Zoznam použitej literatúry	52
Prílohy	54

Úvod

Pred dvoma rokmi som v jednom časopise čítala článok "Kde hľadať nových zamestnancov." Personálne agentúry a aj podniky sa zhodli v tom, že trh práce je vyčerpaný a záchranu videli v dovoze cudzincov. Odvtedy sa situácia na trhu práce výrazne zmenila. Hospodárska kríza priniesla pre organizácie, ktoré hľadajú zamestnancov, nové možnosti v podobe potenciálnych zamestnancoch. V súčasnosti je skôr na mieste otázka ako upútať pozornosť potenciálnych zamestnancov a ako vybrať toho najvhodnejšieho.

Aj napriek známemu Murphyho zákonu „čím je nejaký plán zložitejší a grandióznejší, tým väčšiu má šancu, že skrachuje“ si myslím, že každá organizácia by mala venovať dostatočnú pozornosť príprave procesom získavania a výberu pracovníkov. Sú to procesy, ktoré ovplyvňujú schopnosť organizácie dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Táto schopnosť závisí od zdrojov každej organizácie. A kľúčovým zdrojom k vybudovaniu fungujúcej a konkurencie schopnej organizácie sú ľudia, zamestnanci. Preto je dôležité mať správnych ľudí na jednotlivých pracovných pozíciách, ale hlavne mať dobre premyslený plán ako to dosiahnuť.

V súčasnej dynamickej dobe je pre organizácie dôležité presadiť sa a udržať na trhu. Rozhodujúcu úlohu zohrávajú sofistikovaní, kvalifikovaní zamestnanci. Od nich závisí úspešnosť každej organizácie. Trend získavania zamestnancov prostredníctvom komerčných sprostredkovateľov je v súčasnej dobe kvôli hospodárskej kríze v recesii. Dovoľiť si to môžu len veľké organizácie. Tie menšie celý proces získavania a výberu organizujú samé.

Cieľom mojej práce je na základe teoretických poznatkov a vlastných postojov navrhnúť skvalitnenie výberu špecialistov vo vybranej organizácii pôsobiacej na kapitálovom trhu. Spôsobov a ciest je niekoľko. Či už využívanie služieb spomínaných komerčných sprostredkovateľov, alebo angažovanosť organizácie v celom procese získavania a výberu pracovníkov. Každý spôsob má svoje výhody aj nevýhody a každá organizácia sa nachádza v inej situácii, má svoje poslanie, víziu a ciele. Pri rozhodovaní sa o spôsobe získavania a výberu pracovníkov je nutné prihliadať nielen na finančné náklady, ale aj na čas dokedy má byť nové resp. voľné pracovné miesto obsadené.

I. Strategické riadenie ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom v každej organizácii, sú zdrojom návrhov, nápadov, vyrábajú produkty, ponúkajú služby, rozdeľujú finančné zdroje, stanovujú stratégiu a ciele organizácie.¹

Schopnosť organizácie dosiahnuť stanovené ciele závisí od jej zdrojov. Hlavným a rozhodujúcim zdrojom organizácie sú ľudské zdroje - zamestnanci. Sú hnacou silou, zdrojom činnosti a prosperity organizácie, čo je v súčasnej dynamickej dobe kľúčové a nepostrádateľné pri dosahovaní konkurenčnej výhody a tým aj udržaní sa na trhu. Preto je pre organizáciu dôležité získať a udržať si správnych ľudí na jednotlivých pracovných pozíciách.

Stratégia je prostriedok, ktorý organizácia používa na dosiahnutie svojich cieľov. Stratégia je s cieľmi, ktoré organizácia sleduje, úzko prepojená. Ide vlastne o cestu, akou budú ciele organizácie dosiahnuté.²

Riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorá je zameraná na zamestnancov – ľudské zdroje. Spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na splnení cieľov zamestnancov aj podniku ako celku.³

Strategické riadenie ľudských zdrojov predstavuje prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí týkajúcich sa zabezpečenia cieľov organizácie pomocou a prostredníctvom ľudí. Zahŕňa aktivity a rozhodnutia, ktoré sa týkajú zamestnancov a ktoré sú zamerané na dosiahnutie a udržanie si konkurenčnej výhody. Preto je strategické riadenie ľudských zdrojov neoddeliteľnou súčasťou podnikových stratégií.⁴

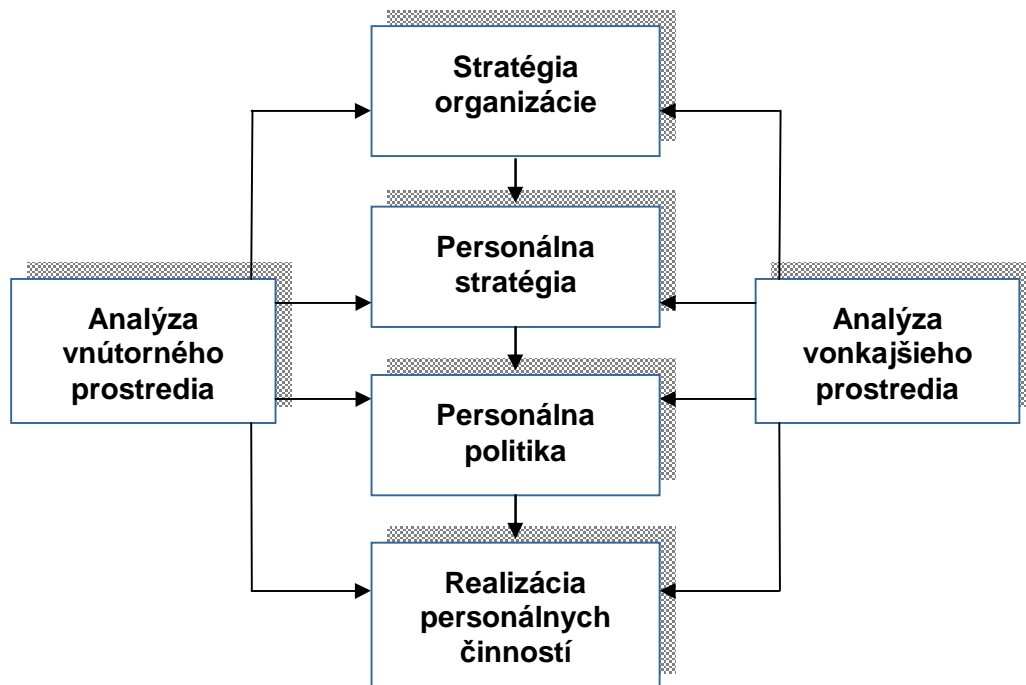
Strategické riadenie ľudských zdrojov vychádza z kontextu strategického riadenia organizácie. Zabezpečuje postupy zamerané na strategické (dlhodobé) ciele organizácie v oblasti ľudských zdrojov, ktoré sú pre každú organizáciu nepostrádateľné. Ide o prístup zameraný na prostriedky a cesty ako ciele v oblasti ľudských zdrojov dosiahnuť s ohľadom na celkovú stratégiu organizácie, pozitívne a negatívne faktory vplyvajúce na organizáciu, prednosti a nedostatky organizácie, ako aj s ohľadom na vonkajšie a vnútorné faktory vplyvajúce na organizáciu. Strategické riadenie ľudských zdrojov zahŕňa aktivity, postupy a programy, pomocou ktorých organizácia smeruje k dosahovaniu personálnej stratégie.

¹ Porov.: MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. s. 36.

² Porov.: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro prax*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s. 8.

³ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 9.

⁴ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 163.



Obr. č. 1: Personálna stratégia a politika ⁵

I.1. Personálna stratégia a personálna politika

Personálna a podniková stratégia bližšie špecifikujú zámery organizácie týkajúce sa kľúčových problémov a jednotlivých funkcií alebo činností. ⁶

„Personálna stratégia organizácie sa týka dlhodobých, obecných a komplexne pojatých cieľov v oblasti potreby pracovných síl a zdrojov pokrytia tejto potreby a v oblasti využívania pracovných síl, hospodárenia s nimi. Jej neoddeliteľnou súčasťou sú predstavy o cestách a metódach, ako tieto ciele dosiahnuť.“ ⁷

Pri formulovaní personálnej stratégie je treba odpovedať na tieto otázky: ⁸

- Koľko zamestnancov bude organizácia potrebovať v budúcnosti?
- Akú kvalifikáciu a vzdelanie by mali zamestnanci mať?
- Akým spôsobom organizácia takýchto zamestnancov získa?
- Ako budú zamestnanci v organizácii vedení a motivovaní?
- Ako budú zamestnanci trénovaní a hodnotení?

⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. s. 117.

⁶ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 178.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 23.

⁸ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 126.

Personálna stratégia by mala zohľadňovať strategické riadenie ľudských zdrojov a preto je jadrom strategického riadenia ľudských zdrojov pri dosahovaní dlhodobých cieľov v oblasti ľudských zdrojov. Rovnako ako ostatné stratégie, aj personálna vychádza z celkovej stratégie organizácie a z podnikateľských cieľov a vytvára predpoklady k realizácii týchto cieľov. Preto tvorí dôležitý zdroj konkurenčných výhod organizácie. Určuje čo sa má spraviť, resp. zmeniť v personálnom riadení, aby mohli byť dosiahnuté strategické ciele organizácie. Týka sa oblasti plánu a potreby pracovných síl – ľudských zdrojov, a tie, ako som už uviedla sú pre organizáciu pri dosahovaní cieľov kľúčové a cenné. S plánom, potrebou a zabezpečením ľudských zdrojov súvisí získavanie a udržanie zamestnancov, prijímanie nových, ich rozvoj, motivácia a hodnotenie a mnohé ďalšie funkcie riadenia ľudských zdrojov. Ciele personálnej stratégie sú naplňované prostredníctvom personálnej politiky.

Personálna politika je súbor relatívne stabilných zásad spojených s riadením ľudí a personálnym rozhodovaním, ktoré slúžia k naplňovaniu cieľov personálnej stratégie. Zároveň usmerňuje chovanie ľudí v organizácii tak, aby boli naplňované ciele organizácie. Preto by mali byť zamestnanci oboznámení s jasne formulovanou personálnou politikou. Personálna politika sa prejavuje v rôznych personálnych činnostiach ako napríklad v oblasti prijímania zamestnancov, obmeňovania, vzdelávania, povyšovania a pod.⁹

Dobre sformulované a vypracované stabilné zásady personálnej politiky v oblasti riadenia ľudí, ktoré rešpektujú strategický zámer organizácie a konkretizujú hodnoty organizácie, usmerňujú správanie zamestnancov. Predpokladom k efektívnemu plneniu úloh organizácie je, aby boli zamestnanci oboznámení s personálnou politikou organizácie a aby boli informovaní o jej zásadách. Tieto zásady sa používajú okrem iných personálnych činnostiach aj pri získavaní a výbere zamestnancov.

I.2. Personálne plánovanie

V predchádzajúcej podkapitole som uviedla, že personálna stratégia je naplňovaná prostredníctvom personálnej politiky a tá poskytuje návod pri vykonávaní personálnych činností. Jednou z konkrétnych personálnych činností je personálne plánovanie, ktoré sa tiež označuje ako plánovanie ľudských zdrojov.

Cieľom personálneho plánovania je zabezpečiť správny počet a správnu štruktúru zamestnancov, v danom čase, a tým predchádzať problémom spojeným s prebytkom alebo nedostatkom zamestnancov tak, aby mohli byť naplňované strategické ciele

⁹ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 126.

organizácie. Získavanie zamestnancov, plány stabilizácie zamestnancov a plány znižovania počtu zamestnancov patria k dielčím formám personálneho plánovania.¹⁰

Organizácie využívajú systém hodnotenia pracovného výkonu, ktorý je významný nielen pri zvyšovaní výkonnosti, rozvoji, motivovaní a odmeňovaní pracovníkov, ale aj pri personálnom plánovaní.¹¹

Podstatou personálneho plánovania je:¹²

- **plánovanie potreby pracovných síl** - je proces plánovania pracovných miest na základe sledovania vývoja dopytu na trhu, vývoja konkurencie v príslušnom segmente, vývoja používanej techniky a technológie, atď. čo sa odrazí vo výrobných plánoch, plánoch činností, plánoch pracovných miest, popisoch pracovných činností, atď. a tým aj na potrebe pracovníkov.
- **plánovanie zdrojov pokrytia pracovných síl** – je proces pri ktorom ide o predvídanie ponuky pracovných síl v organizácií aj mimo nej a stanovenie ciest, ako zabezpečiť potrebné zdroje pracovných síl pre organizáciu.

Rozhodujúcu úlohu pri plánovaní zdrojov pokrytia pracovných síl zohrávajú najmä vnútorné zdroje pracovných síl v organizácii. Plánovanie začína zistením súčasného stavu pracovníkov, zistením štruktúry pracovníkov podľa pracovných funkcií a to, do akej miery je možné pokryť potrebu pracovných síl z vnútorných zdrojov organizácie.

Pod vnútornými zdrojmi organizácie rozumieme:¹³

- ušetrení pracovníci
- uvoľňovaní pracovníci
- pracovníci, ktorí si zvýšili alebo rozšírili kvalifikáciu

Na základe analýzy zistených výsledkov súčasného stavu pracovníkov môže organizácia prijímať rozhodnutia týkajúce sa vzdelávania, rozmiestňovania, odmeňovania pracovníkov, resp. rozhodnutia o pokrytí pracovných síl z vonkajších zdrojov a podnikať ďalšie rozhodnutia a činnosti týkajúce sa získavania a výberu pracovníkov. Hlavným cieľom personálneho plánovania je na základe zistenia potreby pracovných síl a na základe rozhodnutia o zdroji pokrytia pracovných síl zabezpečiť potrebný počet a štruktúru zamestnancov v správnom čase a na správnom mieste.

¹⁰ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 128.

¹¹ Porov.: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a řídit lidi*. Praha: Computer Press, 2000. s. 59.

¹² Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 96–97.

¹³ Tamtéž: s. 115.

I.3. Analýza práce

Cieľom procesu analýzy práce je vytvoriť:

- popis pracovného miesta – charakterizuje účel pracovného miesta, hlavné úlohy, právomoci, zodpovednosť, pracovné podmienky
- osobné požiadavky na zamestnanca

Analýza práce tvorí východisko pre špecifikáciu požiadaviek na nevyhnutné skúsenosti a schopnosti zamestnancov. Služi tiež na určenie výkonových cieľov, požiadaviek na tréning a vzdelávanie aj ako jedno z kritérií pri hodnotení práce a odmeňovaní.¹⁴

Základný popis pracovného miesta a požiadaviek na zamestnanca:

Popis pracovného miesta	Popis požiadaviek
Požiadavky na profesiu, organizačné začlenenie	Fyzické (somatické) požiadavky (sila, zručnosť, sedavá práca, cestovanie)
Požiadavky práce, jej náročnosť (povinnosti, zodpovednosť)	Duševné (psychické) požiadavky (úroveň znalostí, duševné schopnosti...)
Spolupráca s okolím (nadväznosti, obtiažnosť, dôležitosť)	Kľúčové kvalifikácie (jazykové znalosti, zvláštne zručnosti, vodičský preukaz, organizačné schopnosti...)
Norma výkonu (presnosť, kvalita, výkonnosť)	Pracovné skúsenosti, získané na inom podobnom pracovisku
Obvyklé pracovné podmienky (fyzikálne, sociálne, platové)	Zručnosti psychomotorické, sociálne (nekomunikatívne, vedenie...)
Možnosť zaučenia, eventuálne vyučenie	Požiadavky osobnostné – charakterové (postoje, temperament, schopnosť sa učiť, hodnotová orientácia...)

Obr. č. 2: Základný popis pracovného miesta a popis požiadaviek na zamestnanca¹⁵

Na základe zistenia potreby pracovných síl a rozhodnutia o zdroji pokrytia pracovných síl, ktoré som uviedla v predchádzajúcej podkapitole, organizácia pozná potrebný počet a štruktúru zamestnancov, ktorých potrebuje, aby mohli byť naplnené

¹⁴ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 35.

¹⁵ PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. s. 14.

ciele organizácie. Na základe výsledkov analýzy práce má organizácia k dispozícii nielen súhrn pracovných činností a povinností, ale aj profil pracovníka, ktorý bude prácu vykonávať a súhrn toho, čo sa od neho očakáva. Analýza práce je systematické zhromažďovanie, analyzovanie a vyhodnocovanie všetkých dôležitých informácií a dát o všetkých pracovných miestach v organizácii. Jej výstupy v podobe spomínaného popisu a špecifikácii pracovného miesta ako aj v podobe modelu kompetencií je základom pri získavaní a výbere zamestnancov. Na jednej strane organizácia vie, akého zamestnanca má hľadať a na strane druhej, potenciálny zamestnanec má na základe analýzy práce jasnú predstavu o pracovnom mieste. Informácie z analýzy práce sa využívajú okrem získavania a výberu, aj pri tvorbe organizačnej štruktúry, pri plánovaní ľudských zdrojov, adaptácii a rozmiestňovaní pracovníkov, pri vzdelávaní a plánovaní kariérnych dráh pracovníkov, pri tvorbe systémov odmeňovania a pod.

I.3.A. Opis práce

Ako som už spomenula, jedným z výstupov analýzy práce je opis práce. Je to stručné a jasné písomné vyjadrenie základných charakteristík pracovného miesta. Štandardne opis práce obsahuje tieto základné prvky:

- názov pracovného miesta
- štruktúru podriadenosti – komu je pracovník podriadený, za čo je zodpovedný
- účel pracovného miesta – popis toho, čoho sa práca týka, čím držiteľ pracovného miesta prispieva organizácii
- hlavné povinnosti – súpis hlavných povinností a činností popisujúcich aktivity držiteľa pracovného miesta a tiež toho čo má vykonávateľ v práci dosiahnuť

Môže však obsahovať aj ďalšie údaje, čo však záleží od rozhodnutia organizácie, ktoré faktory zahrnie do opisu práce.¹⁶

Aby konkrétne pracovné miesto mohlo byť obsadené vhodnou osobou je potrebné aby sme poznali obsadzovanú pozíciu. Základným dokumentom, ktorý charakterizuje požiadavky na pracovnú činnosť je opis práce. Ďalším dôležitým dokumentom je špecifikácia požiadaviek na pracovníkov.

I.3.B. Špecifikácia požiadaviek na pracovníkov

Špecifikácia požiadaviek na pracovníkov je druhým výstupom analýzy práce. Je to dokument, ktorý vymedzuje nároky kladené na pracovníka, na jeho schopnosti

¹⁶ Porov.: FOOT, M., HOOK, C. *PERSONALISTIKA*. Brno: CP Books, 2005. s. 34.

a vlastnosti a tým vyjadruje profil osoby kompetentnej na vykonávanie danej práce na konkrétnom pracovnom mieste v súlade s opisom práce. Zostaveniu špecifikácii požiadaviek na pracovníkov predchádza analýza zručností a analýza kompetencií.

Analýza zručností vychádza z analýzy práce, ide však do hĺbky a do detailov toho, čo majú zamestnanci na pracovných miestach vykonávať, ale tiež čo sa týka schopností a zručností, ktoré pre výkon práce potrebujú.

Cieľom **analýzy zručností** je:

- určiť zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre dosiahnutie prijateľnej úrovne pracovného výkonu (využíva sa hlavne pre technické, remeselné, manuálne a administratívne práce)

Analýza kompetencií, nazývaná aj analýza schopností, sa zaoberá funkčnou analýzou zameranou na určenie kompetencií pre prácu a analýzou zameranou na určenie chovania.

Cieľom **analýzy kompetencií** je:

- určenie kompetencií pre výkon práce alebo zamestnania – týka sa očakávaného výkonu na pracovnom mieste (čo by ľudia mali byť schopní robiť), noriem a výstupov, ktoré by mali zamestnanci pri plnení úloh dosiahnuť
- určenie kompetencií chovania alebo osobné kompetencie – sú to osobné charakteristiky jedincov, ktoré prinášajú do pracovnej role a ovplyvňujú pracovný výkon¹⁷

Pojem kompetencie môžeme chápať dvojakým spôsobom:

- 1. ako súhrn právomocí, ktoré sú spojené s určitým pracovným miestom
- 2. ako schopnosť vykonávať určitú pracovnú činnosť a dosahovať tak očakávané výkony založené na schopnostiach a zručnostiach, osobných vlastnostiach a skúsenostiach

Model kompetencií tvorí súhrn kompetencií potrebných pre zastávanie určitých typových pracovných miest a tvorí základ pre výber a rozvoj zamestnancov.¹⁸

Kompetencie rozdeľujeme na:¹⁹

- základné – týkajú sa všetkých pracovníkov organizácie - ide o postoje, vlastnosti alebo zručnosti ako napr.: komunikácia, orientácia na zákazníka, spoľahlivosť, atď.

¹⁷ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s 210.

¹⁸ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 83.

¹⁹ Porov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *MANAGEMENT*. Brno: Computer Press, 2006. s. 306.

- prierezové – vyžadujú sa od väčšiny pracovníkov – znalosti alebo zručnosti ako napr.: cudzí jazyk, práca s počítačom, atď.
- špeciálne – vyžadujú sa pri určitej funkcii alebo na určitom pracovnom mieste – odborné znalosti a zručnosti ako napr.: marketing, farmaceutické technológie, zváranie, atď.

Špecifikácia požiadaviek na pracovníkov môže rozlišovať medzi požiadavkami, ktoré sú pre výkon pracovného miesta nevyhnutné už v okamžiku nástupu na pracovné miesto a tými, ktoré je možné získať zapracovaním a tréningom.²⁰

Výsledkom špecifikácie požiadaviek pracovníkov je definovanie vzdelania, kvalifikácie, skúseností a zručností požadovaných od pracovníka na konkrétnom pracovnom mieste. Špecifikácia môže byť zostavená z nasledujúcich bodov:²¹

- schopnosti
- odborná príprava
- skúsenosti, prax
- zvláštne požiadavky
- vhodnosť pre organizáciu
- ďalšie požiadavky
- možnosť splniť očakávania uchádzača

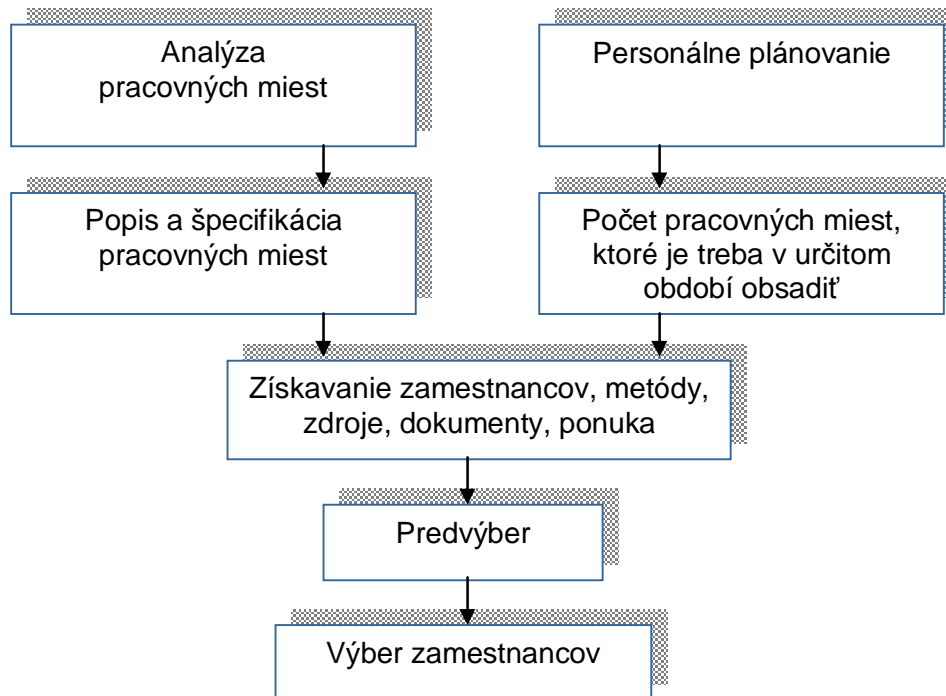
Analýza práce v podobe opisu práce (definuje a charakterizuje konkrétnu prácu a požiadavky na pracovnú činnosť) a špecifikácie požiadaviek na pracovníkov (vyjadruje profil pracovníka a nároky, ktoré sú na neho kladené) vytvára komplexný obraz o pracovnom mieste a o požiadavkách na pracovníkov. Je zdrojom dôležitých informácií pri rôznych personálnych rozhodovaniach a činnostiach, ako napríklad tvorba organizačnej štruktúry, plánovanie ľudských zdrojov, vzdelávanie, odmeňovanie, ale aj získavanie a výber pracovníkov. Týmto dvom procesom sa budem podrobnejšie venovať v nasledujúcich kapitolách.

²⁰ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 172.

²¹ Porov.: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s 354.

II. Získavanie pracovníkov

Získavaniu pracovníkov predchádzajú procesy a činnosti, ktoré som opísala v I. kapitole. Na základe personálneho plánovania organizácia vie o potrebe pracovných síl a plánovaných zdrojoch pokrytia týchto síl, ako aj potrebný počet a štruktúru zamestnancov ktorých potrebuje, aby mohli byť naplnené ciele organizácie. Na základe analýzy práce organizácia pozná charakteristiku pracovného miesta a tiež osobnostné požiadavky na pracovníka.



Obr. č. 3: Prvky a časti procesu získavania pracovníkov a ich vzťahy²²

Získavanie pracovníkov je proces, ktorý v organizácii zabezpečuje, aby voľné pracovné miesta prilákali dostatočné množstvo vhodných potenciálnych uchádzačov a to s primeranými nákladmi a včas. Úlohou získavania pracovníkov je:²³

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje
- informovať o voľných pracovných miestach a o organizácii
- motivovať potenciálnych uchádzačov o voľné pracovné miesta v organizácii
- sústrediť základné informácie o potenciálnych uchádzačoch
- zabezpečiť administratívne a organizačné činnosti

²² STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. s. 56.

²³ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 126.

Dôležité je, aby organizácia upútala pozornosť dostatočne veľkého počtu príslušne kvalifikovaných a skúsených pracovníkov, aby si v ďalšej fáze mohla vybrať toho najlepšieho.²⁴

Samotné získavanie pracovníkov je dôležitá činnosť organizácie, ktorej treba venovať dostatočnú pozornosť keďže ide o kľúčovú fázu utvárania pracovnej sily organizácie. Proces získavania pracovníkov zabezpečuje, aby sa o voľných pracovných miestach dozvedeli vhodní kandidáti, aby sa na voľné pracovné miesta prihlásilo dostatočné množstvo kvalifikovaných uchádzačov, aby organizácia získala o týchto uchádzačoch všetky potrebné informácie, ktoré pomôžu organizácii pri výbere a aby tieto voľné miesta boli včas obsadené vhodnými pracovníkmi. Taktiež treba venovať značnú pozornosť výberu vhodných zdrojov a metód, či už zabezpečovaných samotnou organizáciou, alebo pomocou služieb, ktoré ponúkajú komerční sprostredkovatelia. Organizácie tým môžu ovplyvniť nielen čas za ktorý bude voľné pracovné miesto obsadené, ale aj to, aby získali vhodných a kvalifikovaných záujemcov na voľnú pracovnú pozíciu. So získavaním pracovníkov úzko súvisí výber pracovníkov, ktorému som venovala samostatnú kapitolu.

Proces získavania pracovníkov má zabezpečiť tok informácií medzi organizáciou, ktorá potrebuje pracovné sily a medzi uchádzačmi o zamestnanie, ktorí si prácu hľadajú. Odozvu na ponuku ovplyvňuje:²⁵

- samotná ponuka – jej obsah a spôsob informovania o voľnom pracovnom mieste a zvlášť o požiadavkách a nárokoch na vhodného uchádzača
- vnútorné podmienky organizácie – organizačná kultúra, komunikácia so zamestnancami, štýl riadenia, platové podmienky, atď.
- vonkajšie podmienky – sú organizáciou neovplyvniteľné, vyznačujú sa vysokou premenlivosťou

Pri získavaní pracovníkov ide o obojstranný informačný tok, pri ktorom uchádzači o voľné pracovné miesta získavajú informácie o pracovnom mieste a o tom, čo im môže organizácia ponúknuť a na druhej strane organizácia získava informácie od uchádzačov o tom, akí by boli záujemcovia zamestnanci, keby boli prijatí.²⁶

Samotné získavanie pracovníkov je proces, ktorý pozostáva z fáz, ktoré Meňovský, Armstrong a Kachaňáková členia na nasledovné etapy:

²⁴ Porov.: DALE M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. s. 8.

²⁵ Porov.: MEŇOVSKÝ, I. Získavanie zamestnancov. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.6, s. 5.

²⁶ Porov.: LONGAUER, D. Získavanie zamestnancov. In *Personálny manažment*. Bratislava: RAABE, 2001. Kapitola E 2.1, s. 3.

Dve fázy získavania podľa Meňovského: ²⁷

1. Rozpoznávanie a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, informovanie potenciálnych uchádzačov o voľných pracovných miestach v organizácii.
2. Prvotný kontakt s uchádzačmi, získavanie primeraných informácií o nich, analýza týchto informácií a prvotná selekcia ústiaca do procesu samotného výberu nových pracovníkov.

Tri fázy podľa Armstronga: ²⁸

1. definovanie požiadaviek
2. prilákanie uchádzačov
3. vyberanie uchádzačov

Fázy získavania pracovníkov podľa Kachaňákovvej a kol.: ²⁹

1. definovanie potreby obsadiť voľné pracovné miesto a špecifikácia požiadaviek na pracovníka
2. voľba zdrojov uchádzačov
3. výber metód získavania pracovníkov
4. voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzača
5. realizácia procesu získavania pracovníkov
6. hodnotenie procesu a výsledkov získavania pracovníkov

V nasledujúcich časti sa budem podrobnejšie venovať zdrojom získavania pracovníkov, metódam získavania pracovníkov a dokumentom a informáciám požadovaných od uchádzačov.

II.1. Zdroje získavania pracovníkov

Už som spomínala, že samotnému získavaniu pracovníkov predchádza rad personálnych činností. Tieto činnosti sú východiskom pri určovaní zdrojov odkiaľ organizácia získa potenciálnych pracovníkov. V podstate sa jedná o dva zdroje a to vnútorné a vonkajšie.

²⁷ Porov.: MEŇOVSKÝ, I. Získavanie zamestnancov. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.6, s. 3.

²⁸ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 443.

²⁹ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vŕa, 2007. s. 66–80.

Vnútorne zdroje predstavujú: ³⁰

- pracovníci, ktorí nemajú využitie na pôvodnom pracovnom mieste v dôsledku technického rozvoja
- pracovníci, ktorí sú uvoľňovaní v súvislosti s ukončením nejakej činnosti, či v dôsledku organizačných zmien
- pracovníci, ktorí dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, ktorí majú pocit, že ich schopnosti nie sú na súčasnom pracovnom mieste dostatočne využité
- pracovníci, ktorí sú účelne využití na súčasnom pracovnom mieste, majú však záujem prejsť na iné pracovné miesto v organizácii

Vonkajšie zdroje predstavujú: ³¹

- voľné pracovné sily na trhu práce (nezamestnaní registrovaní ako uchádzači o zamestnanie na úradoch práce)
- absolventi škôl a vzdelávacích inštitúcií
- pracovníci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa
- ženy v domácnosti
- dôchodcovia
- študenti
- pracovné zdroje zo zahraničia

Vnútorne zdroje získavania pracovníkov tvorí nadbytočná vlastná pracovná sila, ale aj pracovníci, ktorí majú predpoklad zastávať náročnejšie miesto. Celkovo ide o zamestnancov, ktorých schopnosti, zručnosti, prax, motiváciu, a pod. môže organizácia využiť. Vonkajšie zdroje tvoria širší priestor, ktorý má organizácia k dispozícii pri získavaní pracovníkov ako pri získavaní z vlastných zdrojov, čo môže byť pre organizáciu výhodou. Takto získaní pracovníci môžu byť pre podnik prínosom nových skúseností, myšlienok a názorov. Oba zdroje však v sebe nesú ako výhody, tak aj nevýhody.

³⁰ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 129. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 67.

³¹ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 129–130. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 67.

Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov: ³²

Výhody:

- organizácia pozná uchádzača, uchádzač pozná organizáciu
- rýchlejšia adaptácia pracovníka
- vyššia motivácia pracovníkov (možnosť pracovného postupu)
- nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta
- lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do pracovníkov, lepšie využitie skúseností, ktoré pracovníci získali v organizácii

Nevýhody:

- obmedzený výber uchádzačov o pracovné miesto
- tzv. „podniková slepota“, prekážky v prenikaní nových myšlienok a prístupov, ktoré by mohol priniesť človek zvonku
- negatívne ovplyvňovanie morálky a medziľudských vzťahov, neprijatie kolegami
- pracovníci môžu byť povyšovaní, až sa dostanú na miesto, kde už nestačia úspešne plniť úlohy

Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov: ³³

Výhody:

- širšia škála pri výbere pracovníkov
- nové pohľady, názory, poznatky, skúsenosti pracovníkov zvonku pri riešení úloh a problémov
- nižšie náklady na vzdelávanie, je lacnejšie, ľahšie a rýchlejšie získať vysoko kvalifikovaného pracovníka pre organizáciu, ako ho vychovávať v organizácii

Nevýhody:

- uchádzač nepozná organizáciu, organizácia nepozná uchádzača
- nákladnejšie získanie nových pracovníkov
- pomalšie obsadenie voľného pracovného miesta
- dlhšia adaptácia a orientácia pracovníka

³² Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 130. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 67.

³³ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 130–131. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 68.

- znižuje sa motivácia pracovníkov v súvislosti s možnosťou pracovného postupu
- zvyšovanie fluktuácie
- môžu vzniknúť nepríjemnosti so súčasnými pracovníkmi, ktorí sa cítili byť kvalifikovaní na získanie obsadzovaného miesta

Rozhodnutie o voľbe zdrojov potenciálnych pracovníkov je závislé od viacerých faktorov, no najmä od veľkosti podniku a situácie na trhu práce. Veľké podniky preferujú obsadzovanie voľných pracovných miest vnútornými zdrojmi vtedy, ak sú porovnateľné profesijné a kvalifikačné predpoklady uchádzačov.³⁴

Z uvedeného vidno, že každý zo zdrojov získavania pracovníkov má výhody aj nevýhody a preto by sa každá organizácia mala rozhodovať s ohľadom na spomínané faktory a jednotlivé výhody a nevýhody.

II.2. Metódy získavania pracovníkov

Aby organizácia pri získavaní pracovníkov dala vedieť o existencii voľného pracovného miesta a aby oslovila vhodných, kvalifikovaných potenciálnych zamestnancov má k dispozícii rôzne metódy. Výber metódy získavania pracovníkov závisí od zdrojov (vnútorných, vonkajších) z ktorých bude organizácia získavať pracovníkov na voľné pracovné miesto a tiež s ohľadom na charakter samotného obsadzovaného miesta. Taktiež musí organizácia brať do úvahy prípadné výhody a nevýhody jednotlivých metód ako aj finančné náklady. Efektívnejšie je používať kombináciu viacerých metód.

Voľba metódy závisí nielen na zdrojoch získavania pracovníkov a požiadaviek na pracovné miesto, ale aj od situácie na trhu práce, od finančných prostriedkov, ktoré môže organizácia vynaložiť ako aj od toho ako rýchlo potrebuje voľné pracovné miesto obsadiť. Organizácia sa pri získavaní pracovníkov neobmedzuje len na jednu z metód, ale môže využívať viaceré súčasne.³⁵

Už som spomínala, že organizácia má k dispozícii rôzne metódy na získavanie pracovníkov. V nasledujúcich podkapitolách sa budem venovať metóde kedy sa uchádzači ponúkajú sami, metóde pri ktorej pracovníkov doporučujú súčasní zamestnanci, ďalej pri ktorej sa priamo oslovujú vyhliadnuté osoby, pri ktorej sa využíva inzercia a internet a metóde pri ktorej sa využívajú služby komerčných sprostredkovateľov.

³⁴ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 66.

³⁵ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 135.

Okrem spomínaných metód Palán, Kachaňáková, Armstrong a Koubek uvádzajú aj nasledujúce:³⁶

- spolupráca so školami a vzdelávacími inštitúciami
- spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny
- vývesky
- letáky vkladané do poštových schránok
- dočasné pridelenie pracovníka (personálny lízing, kontraktové zamestnávanie)
- spolupráca s odborními a využívanie ich informačného systému
- spolupráca so združeniami odborníkov, stavovskými organizáciami, vedeckými spoločnosťami a pod. a využívanie ich informačného systému

II.2.A. Uchádzači sa ponúkajú sami

Organizácia svojim pôsobením na trhu, svojou dobrou povestou spoľahlivého a prítiažlivého zamestnávateľa, svojou personálnou a sociálnou politikou láka uchádzačov o prácu. Tí sa ponúkajú sami. Výhodou tejto metódy sú nízke náklady, keďže organizácia nevynakladá žiadne finančné prostriedky na to, aby sa o voľnom pracovnom mieste dozvedeli záujemcovia o prácu. Nevýhodou však je, že záujemcovia o prácu majú často skreslenú predstavu o potrebách organizácie, žiadosti o prácu sú rozptýlené v čase, čím táto metóda neposkytuje dostatočné porovnanie schopností a kvalít uchádzačov.³⁷

Ponuky získané touto metódou si organizácia môže evidovať, rovnako ako aj údaje o svojich bývalých zamestnancov. Ak sa vyskytne potreba obsadiť pracovné miesto, môže túto databázu efektívne využiť. Obsadzovanie pracovných miest touto metódou sa odporúča najmä na preklopenie krátkodobej potreby.³⁸

Táto metóda patrí medzi takzvané pasívne a finančne nenáročné. Organizácia nevynakladá žiadne finančné prostriedky na informovanie o voľnom pracovnom mieste, na uchádzačov o zamestnanie pôsobí svojim imidžom a tí sa ponúkajú organizácii sami. Organizácia môže prilákať veľký počet záujemcov o prácu, no žiadosti prichádzajú v rôznom čase. To zo sebou nesie radu spomínaných nevýhod.

³⁶ Porov.: PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. s. 245. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 68–75. a Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 453–460. a Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 135–142.

³⁷ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 135–136.

³⁸ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 74.

II.2.B. Doporučenie súčasného zamestnanca

Ďalšou pasívnou metódou je doporučenie súčasného zamestnanca. K využívaníu takejto metódy je treba vytvoriť informačné predpoklady, aby súčasní pracovníci organizácie vedeli o voľnom mieste včas a aby vedeli aj o povahe miesta. Výhodou sú nízke náklady a to, že uchádzači bývajú vhodní ako odborne, tak aj svojimi osobnostnými charakteristikami. Nevýhodou je obmedzená možnosť výberu z väčšieho počtu uchádzačov. Tento spôsob sa často používa na obsadzovanie zodpovednejších pracovných funkcií, kedy nadriadení odporúčajú svojich podriadených na povýšenie.³⁹

Táto metóda sa odporúča využiť na preklenutie krátkodobej potreby obsadenia voľného pracovného miesta, no nevylučuje sa ani dlhodobé zamestnanie takto získaného pracovníka. Nemala by sa však využívať na získanie špecialistov a manažérov.⁴⁰

Informácia o voľnom mieste sa pri využívaníu tejto metódy dostáva k záujemcom o prácu pomerne rýchlo a organizácia má príležitosť sa o uchádzačovi dozvedieť podrobnejšie informácie, čo môže pomôcť pri výbere. Na druhej strane má uchádzač pocit osobnejšieho prístupu. Oslovením zamestnancov, s pomocou pri hľadaní nových pracovníkov na obsadenie voľnej pozície im dáva organizácia možnosť formovať a vytvárať pracovný kolektív.

II.2.C. Priame oslovenie vyhľadnutej osoby

Táto metóda kladie určité nároky na vedúcich pracovníkov, od ktorých vyžaduje sledovanie odboru, získavanie informácií o vhodných odborníkoch, monitorovanie odbornej tlače, a pod. V prípade potreby môže organizácia priamo osloviť vyhľadnutú osobu s ponukou o prácu. Výhodou tejto metódy je, že priamo oslovená osoba je vhodná ako po odbornej, tak aj po osobnostnej stránke. Ďalšou výhodou sú nízke náklady na inzerciu. Nevýhodou je, že priamo oslovená osoba si uvedomuje svoju cenu, čo sa môže odraziť na platových a pracovných podmienkach. Taktiež môže dôjsť k narušeniu vzťahov s organizáciou, ktorej organizácia odlákala pracovníka.⁴¹

Priame oslovenie vyhľadnutej osoby je aj jednou zo služieb, ktoré ponúkajú komerční sprostredkovatelia. Používa sa na vyhľadávanie a získanie top manažérov a úzko špecializovaných odborníkov, pričom takto oslovený človek nemusí aktívne hľadať zamestnanie, ale nová ponuka ho môže zaujať natoľko, že sa rozhodne zmeniť zamestnávateľa. Výhodou je, že organizácia získa prehľad o vhodných potenciálnych

³⁹ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 136.

⁴⁰ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vĕra, 2007. s. 73–74.

⁴¹ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 136.

kandidátoch zamestnaných v iných organizáciách a zároveň zostáva anonymná po celú dobu vyhľadávania.⁴²

Pri metóde priameho oslovenia vyhladnutej osoby má organizácia dve možnosti. Môže priamo na základe monitorovania trhu odborníkov v danej oblasti a konkurencie, osloviť konkrétnu osobu s konkrétnou ponukou, čo so sebou nesie náročnosť na čas. Môže tiež využiť službu komerčných sprostredkovateľov, ktorí zabezpečia celý proces od monitorovania, vytipovania potenciálnych uchádzačov až po oslovenie vybranej osoby. Táto možnosť je však finančne nákladnejšia.

II.2.D. Inzercia

Najpoužívanejšou metódou informovania o voľnom pracovnom mieste je inzercia. Inzeráty môžu byť uverejňované v novinách, odborných periodikách, rozhlase alebo v televízii. Voľbou média v ktorom bude inzerát uverejnený, môže organizácia ovplyvniť zameranie na región, územie celého štátu, alebo môže mať inzerát aj medzinárodný záber. To závisí od toho, ako ťažké je nájsť potrebného pracovníka. Výhodou je, že sa o voľnom pracovnom mieste, za pomerne krátky čas, dozvie veľký počet ľudí ako pri iných metódach. Nevýhodou tejto metódy sú finančné náklady na inzerciu.⁴³

Inzercia je univerzálnou metódou, ktorá sa dá použiť na získanie pracovníkov na všetky pracovné miesta. Aby bola inzercia efektívna, organizácia musí:⁴⁴

- zvoliť masovokomunikačný prostriedok
- správne načasovať inzerciu
- vybrať veľkosť a umiestnenie inzerátu
- vybrať titulok a typ písma použitého v inzeráte

Inzerovaním dáva organizácia v pomerne krátkom čase informáciu o voľnom pracovnom mieste značnému počtu možných uchádzačov o prácu. Výberom masovokomunikačného prostriedku, ovplyvňuje cieľovú skupinu, ktorá sa túto informáciu dozvie. Taktiež je dôležité správne načasovanie inzercie, aby sa inzerovaná informácia o voľnom pracovnom mieste dostala k potenciálnym uchádzačom a aby tak bola inzercia efektívna. A v neposlednej rade by sa mala venovať pozornosť tomu, aby inzerát zaujal. Cieľom inzercie je osloviť dobre kvalifikovaných uchádzačov v pomerne krátkom čase s vynaložením minimálnych finančných nákladov.

⁴² Porov.: MEŇOVSKÝ, I. Nové pojmy v personalistike – rozumieme významu používaných anglických slov?. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2006. č. 5, s. 221.

⁴³ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 138.

⁴⁴ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vŕa, 2007. s. 68.

II.2.E. Internet

On-line získavanie pracovníkov prostredníctvom internetu je metóda, v ktorej ide o uverejňovanie informácie o voľnom pracovnom mieste na internetovej stránke organizácie alebo na stránkach agentúr, alebo zverejnením životopisu uchádzača o prácu na vlastnej internetovej stránke, resp. na stránkach prostredníctvom sprostredkovateľov internetových služieb alebo prostredníctvom náborových spoločností.⁴⁵

Organizácia má možnosť využiť množstvo internetových adries, kde sa dajú umiestniť ponuky voľných pracovných miest. Tieto adresy slúžia nielen pre organizácie ale aj pre uchádzačov o pracovné miesta na umiestnenie ich individuálnych ponúk. Taktiež môžu organizácie uverejniť ponuku voľných pracovných miest na vlastných internetových adresách. Výhodou využitia internetu pri získavaní pracovníkov je nízka cena, možnosť detailnejšie informovať nielen o organizácii, ale najmä o pracovnom mieste, pracovných podmienkach a požiadavkách na pracovníka. Táto metóda umožňuje spracovanie elektronických údajov získaných od uchádzačov o voľné pracovné miesto na základe elektronických dotazníkov a formulárov. Nevýhodou je, že nie všetci potenciálni uchádzači sú užívateľmi internetu.⁴⁶

Internet, ako prostriedok na získanie pracovníkov, majú možnosť organizácie využívať na:

- umiestňovanie informácie o voľnom pracovnom mieste na svojej internetovej stránke
- umiestňovanie informácie o voľnom pracovnom mieste na stránke sprostredkovateľov
- vyhľadávanie uverejnených životopisov uchádzačov o prácu na internete a v databázach na internetových stránkach sprostredkovateľov

O výhode nízkej ceny za umiestnenie inzerátu na internete sa dá hovoriť len v prípade, ak organizácia inzeruje na vlastnej internetovej stránke. Pri inzercii na internetových stránkach sprostredkovateľov, musí organizácia rátať s finančnými nákladmi. Keď však vezmeme do úvahy dostupnosť pomerne veľkému množstvu záujemcov, náklady na inzerciu sú podľa môjho názoru zanedbateľné. V každom prípade musí organizácia pri voľbe metódy získavania pracovníkov prihliadať na charakter obsadzovaného miesta, finančné náklady ktoré má k dispozícii a čas, kedy má byť miesto obsadené.

⁴⁵ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 56.

⁴⁶ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 142.

II.2.F. Využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov

Služby komerčných sprostredkovateľov využívajú organizácie najmä pri hľadaní kvalifikovaných zamestnancov, špičkových odborníkov, manažérov, a pod. Sprostredkovatelia poskytujú služby v oblasti získavania, predvýberu alebo výberu pracovníkov. Ich výhodou je, že poznajú trh práce, majú vlastné databázy uchádzačov o prácu, majú skúsenosti s formulovaním inzerátov a môžu poskytovať služby psychológov a špecialistov na vyhodnocovanie testov, čím sa zlepšuje proces výberu. Nevýhodou býva okrem ceny poskytovaných služieb aj ich kvalita a spoľahlivosť. Efektívnosť inzerátov podávaných sprostredkovateľmi býva nižšia, pretože organizácia v nich spravidla vystupuje anonymne. Pri nedostatočnej spolupráci organizácie a sprostredkovateľa môže dôjsť k prijatiu nevhodného pracovníka.⁴⁷

Medzi služby komerčných sprostredkovateľov okrem iných patrí:⁴⁸

- komplexná služba vyhľadávania a získavania pracovníkov pre konkrétnu pracovnú pozíciu alebo podporné aktivity vzťahujúce sa na získanie a výber pracovníkov
- dočasné prenajatie pracovnej sily, v podstate ide o lízing pracovníkov, ktorý sa využíva pri nárazových akciách, v čase dovolení, poprípade choroby zamestnanca
- metóda vyhľadávania a získavania top manažérov a úzko špecializovaných odborníkov (kapitola II.2.C)
- metódy „vyskúšaj a prijmi“, ktorá je založená na kombinácii služieb dočasného prenajatia a prijatia do trvalého pracovného pomeru. Využíva sa tam, kde o vytvorení pracovného miesta nie je dosiaľ rozhodnuté.

Ponúkaná škála služieb komerčných sprostredkovateľov je veľká. Tieto služby so sebou nesú ako výhody tak aj nevýhody. Domnievam sa, že hlavnou výhodou vo využívaní služieb komerčných sprostredkovateľov je úspora administratívnych úkonov a času, na druhej strane hlavnou nevýhodou je už spomínaná vysoká cena poskytovaných služieb. Ak sa organizácia rozhodne pre využitie služieb sprostredkovateľov, konečné rozhodnutie o výbere pracovníka by malo zostať na organizácii. Tu vidím nevýhodu a riziko v tom, že do okruhu potenciálnych uchádzačov o pracovné miesto vybraných sprostredkovateľom sa nemusí dostať najvhodnejší človek pre organizáciu. Aj napriek tomuto riziku, sa môže výberom pracovníka samotnou organizáciou znížiť riziko prijatia nevhodného pracovníka a preto by konečné

⁴⁷ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 140.

⁴⁸ Porov.: MEŇOVSKÝ, I. Nové pojmy v personalistike – rozumieme významu používaných anglických slov?. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2006. č. 5, s. 219–222.

rozhodnutie malo zostať na organizácii. Rovnako ako aj pri predchádzajúcich metódach získavania pracovníkov, by mala organizácia aj pri tejto metóde brať do úvahy charakter pracovného miesta.

II.3. Dokumenty a informácie požadované od uchádzačov

V predchádzajúcich častiach som uviedla niektoré metódy získavania pracovníkov. Ich cieľom je získať dostatočný počet vhodných, kvalifikovaných uchádzačov na voľnú pracovnú pozíciu. Z týchto uchádzačov bude organizácia uskutočňovať samotný výber, ktorému som venovala nasledujúcu kapitolu. Pri výbere pracovníkov bude organizácia vychádzať zo základných informácií získaných od uchádzačov. Tieto informácie získa z dokumentov požadovaných od uchádzačov.

Voľba dokumentov môže ovplyvniť úspešnosť výberu pracovníka. Záleží na tom, ako podrobné, spoľahlivé a primerané informácie vzhľadom na obsadzované miesto organizácia o uchádzačovi získa.⁴⁹

Organizácia si určí ktoré dokumenty a v akej forme bude od uchádzačov požadovať. Základné normatívne dokumenty sú:⁵⁰

- žiadosť o prijatie do zamestnania
- životopis
- sprievodný list (motivačný)
- dotazník
- doklady o vzdelaní
- výpis (odpis) z registra trestov

Informácie požadované od uchádzača legislatívne upravuje Zákonník práce. V ňom je jasne stanovené, že organizácia môže vyžadovať len také informácie, ktoré súvisia s prácou.

„Zamestnávateľ nesmie vyžadovať od fyzickej osoby informácie

- a) o tehotenstve,
- b) o rodinných vzťahoch,

⁴⁹ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 142.

⁵⁰ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 75–79.

- c) o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzicky vykonávať,
- d) o politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.“⁵¹

⁵¹ Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce

III. Výber pracovníkov

Predchádzajúcu kapitolu som venovala získavaniu pracovníkov. Cieľom tohto procesu je, aby sa na voľné pracovné miesta prihlásilo dostatočné množstvo kvalifikovaných uchádzačov a aby organizácia získala o týchto uchádzačoch všetky potrebné informácie. Na túto činnosť veľmi úzko nadväzuje výber pracovníkov, ktorý rovnako ako získavanie vychádza z personálnych činností ako sú personálna stratégia a personálna politika, personálne plánovanie a analýza práce. Výberom pracovníkov organizácia ovplyvňuje akých pracovníkov bude mať k dispozícii. Je teda ďalšou kľúčovou fázou pri formovaní pracovnej sily v organizácii, ktorá je dôležitou súčasťou organizácie pri dosahovaní jej cieľov, presadzovaní sa na trhu a budovaní konkurencieschopnosti. Úlohou výberového procesu je predpovedať, ktorý z uchádzačov sa najlepšie hodí na voľné pracovné miesto.

Cieľom výberu pracovníkov je rozpoznať takého pracovníka, ktorý bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám na obsadzované pracovné miesto. Zároveň je dôležité, aby tento pracovník prispel k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov, k vytváraniu žiadúcej tímovej a organizačnej kultúry, a aby bol dostatočne flexibilný a mal rozvojový potenciál.⁵²

Výber pracovníkov je proces, ktorý má zabezpečiť správnych ľudí na správne miesta v správnom čase. V procese výberu rozhodujú o najvhodnejšom zamestnancovi manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom s ohľadom na pracovné, ale aj sociálne požiadavky kladené na obsadzované pracovné miesto.⁵³

Základnými zásadami pri výbere pracovníkov okrem dodržiavania platných zákonov a etických noriem je výber založený na:⁵⁴

- relevantných, overiteľných (validných) výberových kritériách, predovšetkým vzdelaní, schopnostiach, skúsenostiach, overiteľných osobnostných vlastnostiach, zodpovedajúcej kvalifikácii
- príprave osôb, ktoré vykonávajú výberové postupy a metódy
- používaní väčšieho množstva výberových metód, čím sa zabezpečí väčšia objektivita výberu
- výbere metód, ktoré zodpovedajú povahe obsadzovaného pracovného miesta
- zaobchádzaní s uchádzačom ako s rovnocenným a plnohodnotným partnerom

⁵² Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 166.

⁵³ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vфра, 2007. s. 82–83.

⁵⁴ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 203.

- objektívnom informovaní uchádzača o podmienkach a požiadavkách na pracovné miesto
- dôvernom zaobchádzaní s osobnými informáciami o uchádzačoch
- včasnom informovaní uchádzačov o výbere a jeho výsledkoch

Samotnému výberu pracovníkov predchádza tzv. predvýber. Ide o selektovanie uchádzačov o voľné pracovné miesto na základe nimi poskytnutých dokumentov a informácií, ktoré som uviedla v kapitole II.3.

Predvýber spočíva v tom, že z množstva uchádzačov o voľné pracovné miesto sa na základe dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov vyberajú tí, ktorí sa zdajú byť vhodní na zaradenie do samotného procesu výberu. Cieľom predvýberu je roztriedenie uchádzačov do troch skupín:⁵⁵

- veľmi vhodní – sú pozvaní k výberovému procesu
- vhodní – sú zaradení do výberu vtedy, ak je počet veľmi vhodných uchádzačov nedostačujúci
- nevhodní – pošle sa im zdvorilý odmietavý list s poďakovaním

Proces výberu pracovníkov pozostáva z fáz, ktoré Koubek, Kachaňáková, Foot a Hook definovali nasledovne:

Dve fázy procesu výberu podľa Koubeka:⁵⁶

- predbežná fáza – začína potrebou obsadiť voľné pracovné miesto:
 - definovanie príslušného pracovného miesta – opis práce a stanovenie základných pracovných podmienok na pracovné miesto
 - skúmanie kvalifikácie, znalostí, zručností a osobných vlastností nevyhnutných na vykonávanie práce na voľnom pracovnom mieste - špecifikácia požiadaviek na pracovníkov
 - špecifikácia požiadaviek na vzdelanie, kvalifikáciu, špecializáciu, dĺžku praxe, zvláštne schopnosti a osobné vlastnosti
- vyhodnocovacia fáza – nasleduje po predbežnej fáze, po procese získavania pracovníkov. Ide o metódy výberu:
 - skúmanie dotazníkov, životopisov a iných dokumentov od uchádzačov
 - predbežný pohovor
 - testovanie uchádzačov

⁵⁵ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 153–154.

⁵⁶ Tamtiež: s. 173.

- výberový pohovor
- skúmanie referencií
- lekárske vyšetrenie (ak je potrebné)
- rozhodnutie o výbere
- informovanie o rozhodnutí

Osem fáz výberu podľa Kachaňákovvej: ⁵⁷

- vstupný informatívny rozhovor
- podanie žiadosti o prijatie do zamestnania a ďalších požadovaných normatívnych dokumentov
- zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie
- odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
- analýza všetkých získaných informácií
- výberový rozhovor
- vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí
- uzavretie pracovnej zmluvy

Tri fázy podľa Foot a Hook: ⁵⁸

- zhromaždenie relevantných informácií
- usporiadanie a vyhodnotenie informácií
- hodnotenie uchádzačov

Niektoré fázy procesu výberu pracovníkov som popísala v predchádzajúcich kapitolách. Konkrétne analýzu práce (kapitola 1.3.), ktorej cieľom je vytvoriť súhrn pracovných činností a povinností, a profil pracovníka na dané pracovné miesto. Výstupom analýzy práce je popis pracovného miesta, čiže stručné a jasné písomné vyjadrenie základných charakteristík pracovného miesta a špecifikácia osobných požiadaviek na pracovníka v ktorej je definované vzdelanie, kvalifikácia, skúsenosti a zručnosti požadované od pracovníka na konkrétnom pracovnom mieste. Pri získavaní pracovníkov si organizácia určila dokumenty a informácie požadované od uchádzačov. Na ich základe sa vykonáva predvýber. V nasledujúcich podkapitolách sa

⁵⁷ Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 84.

⁵⁸ Porov.: FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. s. 83.

budem podrobnejšie venovať stanoveniu kritérií a metódam výberu pracovníkov ako aj záverečnej fáze výberu pracovníkov, ktorou je výber najvhodnejšieho konkrétneho pracovníka.

III.1. Kritériá výberu pracovníkov

V procese výberu pracovníkov je nevyhnutné stanoviť kritériá výberu na základe ktorých sa budú jednotliví uchádzači posudzovať. Kritériá by mali byť nastavené tak, aby sa na ich základe dali porovnávať získané informácie od uchádzačov a uchádzačov tak selektovať na tých, ktorí ich spĺňajú resp. nespĺňajú.

Lewis definuje tri druhy kritérií výberu pracovníkov:⁵⁹

- celopodnikové kritériá – týkajú sa vlastností, ktoré organizácia považuje u svojich pracovníkoch za cenné, dôležité a ktoré ovplyvnia posudzovanie predpokladov uchádzačov, že budú v organizácii úspešní
- útvárové kritériá – týkajú sa odborných schopností a charakteristických vlastností, ktoré by mal uchádzač mať, aby zapadol do daného kolektívu
- kritéria pracovného miesta – týkajú sa špecifikácii pracovného miesta, čiže požiadaviek pracovného miesta na pracovné schopnosti

Kritériá výberu pracovníkov sú najdôležitejšie predpoklady kladené na nových pracovníkov. Tieto predpoklady sa overujú pri prijímacom procese. Je vhodné stanoviť, ktoré požiadavky na pracovníkov sú minimálne alebo absolútne nevyhnutné a ktoré sú skôr žiadúce, čiže, ktoré môžu byť získané aj v priebehu pracovného zácviu.⁶⁰

III.2. Metódy výberu pracovníkov

Stanovené kritériá výberu pracovníkov sa posudzujú pomocou metód. Tie slúžia na posúdenie uchádzačov, na doplnenie informácií a utvorenie si komplexnejšieho obrazu o uchádzačoch, ale hlavne na zistenie ich úrovne vzhľadom na požiadavky voľného pracovného miesta.

Použité metódy výberu pracovníkov by mali byť:⁶¹

- zhodne validné – musia predvídať úspešnosť výkonu
- konštrukčne validné – musia merať také charakteristiky, ktoré boli stanovené ako významné pre úspešný výkon práce na danom pracovnom mieste

⁵⁹ In KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 170.

⁶⁰ Porov.: URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. s. 87.

⁶¹ Porov.: PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. s. 228–229.

- obsahovo validné – musia určovať mieru, v akej je obsah metódy reprezentatívny, pokiaľ ide o dôležité aspekty pracovného výkonu

„Validita informácií získavaných pri výbere zamestnancov je stupeň vierohodnosti predpovedí plynúcich z daných podkladov. Zaisťovanie validity informácií je proces, pri ktorom zhromažďujeme informácie, ktoré môžu potvrdiť ich validitu. Spoľahlivosť je schopnosť údajov presne a pravdivo interpretovať vlastnosti jednotlivca. Vysoká spoľahlivosť ako informácií o predpokladanom budúcom chovaní zamestnanca, tak aj kritérií žiadúceho chovania je síce dôležitá, avšak samé o sebe pre dosiahnutie vysokej miery validity nestačí.“⁶²

Používané metódy výberu pracovníkov podľa rôznych autorov:⁶³

Armstrong	Koubek	Palán	Bělohávek, Košťan, Šuleř
<ul style="list-style-type: none"> • dotazník • biodata • pohovor • testy • assessment centrá 	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník • životopis • výberový pohovor • testy pracovnej spôsobilosti • assessment centrá • skúmanie referencií • lekárske vyšetrenie • prijatie najlepších uchádzačov na skúšobnú dobu 	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník • životopis • pohovor • psychometrické testy • testy schopností • assessment centrá • referencie • grafológia • skupinové výberové metódy 	<ul style="list-style-type: none"> • osobný dotazník • biografické informácie (biodata) • výberový rozhovor • psychologické testy • odborné testy • assessment centrá • referencie • pracovné vzorky

Obr. č. 4: Vlastná tabuľka prehľadu používaných metód výberu pracovníkov

Metódy výberu pracovníkov sú rôzne. V procese výberu pracovníkov je dôležité vybrať takú metódu či súbor metód, na základe ktorých získame najlepší obraz o uchádzačoch. Zároveň je dôležité, aby boli metódy validné, aby sa nimi spoľahlivo

⁶² MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. s. 313.

⁶³ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 460–479., Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 175–184., Porov.: PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. s. 228., Porov.: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *MANAGEMENT*. Brno: Computer Press, 2006. s. 311–312.

a objektívne dali posúdiť uchádzači vzhľadom k obsadzovanému pracovnému miestu. Medzi najpoužívanejšie, metódy patria životopis, pohovor a referencie.

III.2.A. Životopis

Životopis je prvotným sprostredkovateľom základných informácií o uchádzačovi. Dôležité je, aby zamestnávateľ určil formu a typ informácií, ktoré chce od uchádzača zo životopisu získať. Rozlišujú sa tri základné typy životopisov:⁶⁴

- voľný – je písaný formou eseje a obsahuje voľné informácie o uchádzačovi, o jeho živote a záujmoch. Jeho spracovanie je náročnejšie, no môže poskytnúť množstvo cenných informácií.
- štruktúrovaný – ide o súhrn stručných informácií týkajúcich sa praxi, vzdelania, záujmov, prípadne očakávania a aspirácie. Poskytnuté informácie sú často veľmi všeobecné, nič nehovoriace o osobnostnej, alebo odbornej kapacite uchádzača.
- profesný – je presne štruktúrovaný, zameraný na charakteristiku profesionálneho vývoja uchádzača, na jeho profesné ambície, výsledky úspechy, ale aj neúspechy a na jeho pripravenosť vstúpiť do pracovného tímu.

Posudzovanie životopisu patrí medzi obľúbené metódy výberu pracovníkov. Býva však používaná v kombinácii s inými metódami. Posudzovatelia sa sústredia na informácie týkajúce sa doterajšieho vzdelania a praxe.⁶⁵

Životopis je základný dokument, ktorý uchádzači o zamestnanie posielajú potenciálnym zamestnávateľom. Zamestnávateľovi poskytuje obraz o záujemcovi o prácu, o jeho vzdelaní, praxi a ako aj ďalšie informácie. Ich množstvo organizácia ovplyvní výberom typu životopisu, ktorý bude požadovať. Taktiež tým ovplyvní náročnosť spracovania poskytnutých informácií. V prípade pochybností o uvedených údajoch má organizácia možnosť kontaktovať predchádzajúcich zamestnávateľov, poprípade si nejasnosti upresniť priamo pri pohovore.

III.2.B. Pohovor (interview)

Pohovor je metóda výberu pracovníkov, ktorú je možné označiť za najobľúbenejšiu, najrozšírenejšiu a najpoužívanejšiu. Jeho úlohou je osobne spoznať uchádzača a

⁶⁴ Porov.: SZARKOVÁ, M. Životopis – základný komunikačný nástroj medzi zamestnancom a uchádzačom o zamestnanie. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2004. č. 13 - 14, s. 197–200.

⁶⁵ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 175.

získať od neho informácie na základe ktorých si organizácia doplní, prípadne rozšíri už získané informácie z dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov ktoré má k dispozícii (kapitola II.3.). Spoznanie uchádzača, vytvorenie si obrazu o jeho osobe a povahe má veľký význam pri rozhodovaní sa o prijatí, respektíve neprijatí.

Najpoužívanejšia, najvhodnejšia a kľúčová metóda výberu pracovníkov je pohovor. Jeho obecným cieľom je posúdiť pracovnú spôsobilosť uchádzačov. Okrem tohto cieľa má za úlohu získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi, posúdiť jeho osobnosť a na druhej strane poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a o práci. V neposlednom rade cieľom pohovoru je aj vytvoriť priateľský vzťah medzi organizáciou a uchádzačom.⁶⁶

„Základným cieľom pohovoru je osobné spoznanie uchádzača a zodpovedanie tých otázok, ktoré prípadne potrebujeme poznať pre obmedzenie rizika rozhodovania o prijatí. Dobre vedený rozhovor je asi z polovice štruktúrovaný a z polovice vedený voľne.“⁶⁷

Pohovor je konverzácia, ktorej cieľom je získať informácie od uchádzačov. Pre ľudí, ktorí vedú pohovor nestačí len počúvať, musia sa tiež pýtať a hľadať medzi riadkami, aby sa dostali čo najbližšie pravde. Preto si táto forma konverzácie vyžaduje dostatočnú prípravu.⁶⁸

Koubek a Vlček rozlišujú pohovor podľa obsahu na:⁶⁹

- neštruktúrovaný – otázky nie sú vopred pripravené, tvoria sa v priebehu konverzácie
- štruktúrovaný – otázky sú vopred pripravené, vzťahujú sa najmä k pracovnému miestu
- kombinovaný – je založený na plánovaných aj neplánovaných otázkach

Podľa množstva účastníkov delia pohovor Armstrong, Kachaňáková, Koubek a Vlček na nasledujúce typy:⁷⁰

⁶⁶ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 179.

⁶⁷ STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: ACADEMIA, 2003. s. 275.

⁶⁸ Porov.: CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. s. 1.

⁶⁹ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 180–181. a VLČEK, R. Výberový pohovor. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.7, s. 25.

⁷⁰ Porov.: ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 464., KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 93., KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 179–180. a VLČEK, R. Výberový pohovor. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.7, s. 26.

- individuálny pohovor 1 + 1 – diskusia medzi štyrmi očami. Výhodou je nastolenie uvoľnenej atmosféry, nevýhodou je subjektívne posudzovanie uchádzača.
- pohovorové panely / výberová komisia – pohovor medzi dvomi a viac ľuďmi, najčastejšie personalistom a líniovými manažérmi, s jedným uchádzačom
- postupový pohovor – ide o sériu pohovorov 1 + 1, pre účastníkov je časovo náročný.
- sekvenčný pohovor – pohovor prostredníctvom rôznych odborníkov
- skupinový pohovor – vedie sa medzi viacerými osobami, ktoré vedú pohovor s viacerými uchádzačmi naraz. Výhodou je úspora času a možnosť posúdenia uchádzačov v širšom kontexte, nevýhodou je náročnosť na prípravu, vedenie, ale aj posúdenie.

Typov pohovorov je niekoľko a líšia sa nielen svojimi výhodami a nevýhodami, náročnosťou na prípravu, ale aj počtom zainteresovaných osôb. Aby pohovor splnil účel pre ktorý sa koná a aby bol čo najefektívnejší, treba venovať dostatočný čas jeho príprave. V prvom rade organizácia pozýva vybraných uchádzačov, ktorí boli v procese predvýberu zaradení do samotného výberového procesu na pohovor. S ohľadom na typ pohovoru, ktorý bude realizovaný a množstvo potenciálnych uchádzačov treba pri pozývaní prihliadať na časový odstup medzi jednotlivými pozvanými, resp. medzi pozvanými skupinami. Pozornosť treba venovať aj vhodnej miestnosti v ktorej budú pohovory prebiehať. Malo by byť zabezpečené, aby nedochádzalo k rušeniu priebehu pohovoru napríklad vstupovaním osôb do miestnosti a pod. Okrem organizačnej prípravy pohovoru by sa naň mali pripraviť aj osoby, ktoré ho budú viesť. Tieto osoby by mali byť zručné vo vedení pohovoru, pred jeho zahájením by si mali pripraviť jeho priebeh a základný okruh otázok, ktoré chcú položiť jednotlivým uchádzačom.

Osoby vedúce pohovor by mali mať základné zručnosti vo vedení pohovoru. V prvom rade by mala takáto osoba detailne poznať pracovné miesto, ktoré bude obsadené. Rovnako je dôležité vedieť z dostupných údajov a informácií o uchádzačoch zamerať sa na tie, ktoré súvisia s daným pracovným miestom a vedieť si pripraviť kľúčové otázky, ktoré by mali byť počas pohovoru položené. Nevyhnutná je schopnosť robiť si počas pohovoru poznámky.⁷¹

Otázky sú pre pohovor kľúčové. Schopnosť správne sa pýtať robí pohovor efektívnym a preto je dôležité klásť otvorené otázky. Otázky by mali na seba nadväzovať, ale osoby vedúce pohovor by mali pozorne počúvať a reagovať na to, čo

⁷¹ Porov.: CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. s. 7–37.

budú počuť. Preto je dobré mať pripravené okruhy otázok a ich sled meniť podľa vývoja pohovoru. Otázky kladené uchádzačom skúmajú:⁷²

- osobnosť – pomáhajú začať pohovor, osobnosť kandidáta skúmajú obecné
- zručnosti – zisťujú čo kandidát vie, špecifické vlastnosti je nutné preveriť
- obchodné povedomie – zisťujú, či kandidát rozumie tomu, ako jeho rola zapadá do činnosti spoločnosti a čo táto činnosť zahŕňa
- schopnosť tímovej práce – zisťujú schopnosť spolupracovať, ako kandidát rozumie pojmu „tímová práca“, poprípade aká z tímových rolí mu vyhovuje
- vodcovské schopnosti – zisťujú schopnosti vedenia, motivácie aj v prípade ak sa nejedná o obsadzovanie manažérskeho miesta
- ovládateľnosť – pomáhajú rozpoznať problematické osoby
- vlastnú iniciatívu – zisťujú iniciatívu kandidáta, schopnosť pracovať samostatne
- kreativitu – zisťujú kreativitu a flexibilitu
- šokujúce otázky – zisťujú ako by kandidát reagoval pod tlakom
- analytické myslenie – zisťujú schopnosť dôkladného myslenia

Dôležité je, aby sa osoby vedúce pohovor vyvarovali chybám vnímania, ktoré môžu spraviť. Zabezpečí sa tým väčšia objektivita a výsledky pohovoru môžu byť použité pri výbere pracovníka.

Najčastejšie chyby pýtajúcich sa:⁷³

- haló efekt – precenenie prvého dojmu
- rýchle rozhodovanie – úsudok sa vytvára počas prvých minút
- prijímanie ľudí, ktorí sú ako my – stotožňovanie sa s ľuďmi, ktorí sú ako my
- stereotypizácia – účastník je priradený do nejakej skupiny a sú mu pripisované znaky a vlastnosti tejto skupiny

Po skončení pohovoru sa uskutoční hodnotenie. V prvom rade musia osoby zúčastnené na pohovore zaznačiť odpovede a celkový dojem uchádzača. Záznam sa vykonáva buď do formulára alebo v prípade väčšieho počtu uchádzačov do porovnávacej tabuľky v tvare matice.⁷⁴

⁷² Porov.: CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. s. 59–80.

⁷³ Porov.: FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. s. 88.

⁷⁴ Porov.: LONGAUER, D. Výber zamestnancov. In *Personálny manažment*. Bratislava: RAABE, 2001. Kapitola E 3.1, s. 9.

Z každého pohovoru by sa mal vypracovať „Záznam o priebehu pohovoru s uchádzačom o voľné pracovné miesto“ (príloha č. 1). Ide o dopredu pripravený záznam do ktorý sa vyplní a podpisujú všetci účastníci pohovoru. Slúži ako doklad pre zbavenie sa viny zamestnávateľa v prípade žaloby.⁷⁵

III.2.C. Referencie

Pomerne často využívanou metódou vo výberovom procese je skúmanie referencií, čiže posudkov z predchádzajúcich pracovísk, školy alebo od osôb, ktoré uchádzača poznajú.⁷⁶

Referencie z predchádzajúceho pracoviska dokazujú prax uchádzača. Informácie, ktoré sa dajú touto metódou získať sa vzťahujú k práci, ktorú uchádzač vykonával. Nevýhodou je, že sú založené na schopnosti referujúceho pracovníka poskytovať informácie. V niektorých organizáciách môžu poskytovať referencie len určité menované osoby. V takomto prípade môžu byť referencie nepresné. Referencie sa dajú získať aj osobným alebo telefonickým kontaktom s referujúcim pracovníkom. Ani takto získané referencie nemusia byť presné, keďže sú opäť založené na schopnosti referujúceho pracovníka. A v žiadnom prípade nepoznáme vzťahy medzi uchádzačom a jeho predchádzajúcim zamestnávateľom. Je pravdepodobné, že uchádzač uvedie len tie kontakty, o ktorých vie, že mu poskytnú dobré referencie. Táto metóda výberu pracovníkov sa väčšinou využíva v neskorších fázach výberového procesu. Nie je vhodné žiadať referencie pred prijímacím pohovorom.⁷⁷

Z uvedeného vyplýva, že aj keď ide o pomerne často využívanú metódu, má isté nedostatky. V prvom rade interpretácia získaných informácií závisí na osobe ktorá referencie poskytuje. S tým súvisí fakt, že organizácia ktorá sa snaží prostredníctvom referencií získať informácie nepozná vzťah v akom je alebo bol uchádzač s predchádzajúcim zamestnávateľom, čo môže viesť k skresleniu referencií. V každom prípade organizácia z referencií môže získať informácie vzťahujúce sa k práci, ktoré uchádzač vykonával.

III.3. Záverečná fáza procesu výberu pracovníkov

Záverečná fáza výberového procesu nastáva keď využitím výberovej metódy, resp. kombináciou metód získa organizácia dostatok informácií o uchádzačoch. Dostupné

⁷⁵ Porov.: BORSÍKOVÁ, B. Hľadanie najlepších zamestnancov. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.2, s. 7–8.

⁷⁶ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 183.

⁷⁷ Porov.: DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. s. 58.

informácie sa hodnotia vzhľadom k stanoveným kritériám výberu a jednotliví uchádzači sa porovnávajú. Následným posudzovaním môže byť vybraný najvhodnejší uchádzač na voľné pracovné miesto.

Rozhodnutie, ktorý z uchádzačov je pre danú prácu najvhodnejší musí byť založené na kritériách, ktoré sú uvedené v profile zamestnanca. Rozhoduje sa na základe dostupných informácií, ktoré sa získali vo výberovom procese. Šance výberu správnej osoby sa zvýšia dôkladným využitím získaných informácií. Až v tejto fáze by malo dôjsť k porovnávaniu uchádzačov navzájom a k samotnému výberu.⁷⁸

Na konci výberového procesu je treba vyrozumieť uchádzačov o výsledku. Prvý, kto by sa mal dozvedieť výsledok je uchádzač, ktorému bude zamestnanie ponúknuté pre prípad, že by ponuku odmietol. V tomto prípade je možné prácu ponúknuť inému uchádzačovi.⁷⁹

Pokiaľ vybraný uchádzač ponúkanú prácu prijme dochádza k takzvanému vyjednávaniu, ktorého záverom je podpísanie pracovnej zmluvy.

⁷⁸ Porov.: DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. s. 143–144.

⁷⁹ Tamtiež: s. 154–155.

IV. Charakteristika vybranej spoločnosti

Nemenovaná vybraná spoločnosť (ďalej len „spoločnosť“), je akciová spoločnosť, ktorá je organizátorom regulovaného trhu s cennými papiermi v Slovenskej republike. Jej postavenie je jedinečné, nakoľko má priamy vplyv na formovanie kapitálového trhu, ktorý je základom každej zdravej ekonomiky. Na kapitálovom trhu získavajú subjekty, ktoré nemajú dostatok prostriedkov na zabezpečenie svojich investícií kapitál od subjektov, ktoré ho majú nadbytok. Inak povedané sústreďuje sa tu ponuka a dopyt po dlhodobých finančných zdrojoch, čiže po kapitáli.

IV.1. História vybranej spoločnosti

Spoločnosť vznikla v roku 1991 v súlade s rozhodnutím Ministerstva financií SR z roku 1990 a jej činnosť je založená na členskom princípe. Samotnej komerčnej činnosti spoločnosti, ktorá začala v roku 1993, predchádzali dva roky práce na príprave pravidiel, vývoji vlastného elektronického obchodného systému ako aj simulácie možných obchodných prípadov. V začiatkoch prebiehala činnosť spoločnosti v 14-denných intervaloch. Koncom roka 1993 sa začala činnosť v dennom režime. Od roku 1994 prebieha činnosť spoločnosti on-line, čo prinieslo väčší komfort pre jej členov. Od druhej polovice roku 2001 vykonáva spoločnosť svoju činnosť na základe licencie Národnej banky Slovenska, resp. jej predchodcu Úradu pre finančný trh, ktorý bol zriadený zo zákona ako nezávislý orgán vykonávajúci dohľad nad kapitálovým trhom a poisťovníctvom a nad poskytovaním finančných služieb.⁸⁰

IV.2. Činnosť spoločnosti

Ako som už uviedla, spoločnosť je organizátorom regulovaného trhu s cennými papiermi v Slovenskej republike, čo znamená, že organizuje ponuky a dopyt cenných papierov na určenom mieste a v určenom čase a vykonáva s tým súvisiace činnosti. Okrem organizovania regulovaného trhu s cennými papiermi spoločnosť zabezpečuje aj zber trhových informácií potrebných pre zabezpečenie obchodovania podľa pravidiel. Činnosť spoločnosti sa riadi najmä zákonom č. 429/2002 Z.z. o burze cenných papierov v znení neskorších predpisov, ostatnými právnymi predpismi a pravidlami, ktoré na základe návrhu predstavenstva spoločnosti schvaľuje Národná banka Slovenska. Zákony upravujúce fungovanie kapitálového trhu ako aj pravidlá sú zosúladené s legislatívou Európskej únie. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie akcionárov, štatutárnym orgánom je predstavenstvo a kontrolným

⁸⁰ Výročná správa spoločnosti za rok 2008

orgánom je dozorná rada. Činnosť spoločnosti riadi generálna riaditeľka, ktorej práva a povinnosti určujú interné predpisy.

Rovnako ako väčšina spoločností tohto typu vo svete, funguje spoločnosť na členskom princípe. Znamená to, že priamo obchodovať môžu len oprávnené osoby, ktorými sú členovia. Obchodovanie prebieha denne prostredníctvom vlastného elektronického obchodného systému. Obchody sa uzatvárajú priamo medzi členmi, zastúpenými maklérmi, ktorí aktívne zadávajú objednávky na kúpu a predaj on-line do systému. Spoločnosť vykonáva inšpekčnú činnosť, ktorej podliehajú všetci jej členovia. Táto činnosť je zameraná na ochranu účastníkov finančného trhu. Predmetom inšpekcie je sledovanie, zaznamenávanie a vyhodnocovanie údajov o obchodoch ako aj kontrola plnenia pravidiel a všeobecne záväzných právnych predpisov členmi spoločnosti. Ďalšou činnosťou spoločnosti je spracovanie a poskytovanie širokej škály dát a informácií investorom ako aj agentúram odoberajúcim dáta.

Cieľom spoločnosti je vytvárať štandardné, transparentné a rovnaké podmienky pre účastníkov na kapitálovom trhu ako aj získať resp. udržať si dôveru investorov a fyzických osôb, ktorí by mohli voľne finančné prostriedky umiestňovať na kapitálovom trhu.

IV.3. Organizačná štruktúra

Ako vidieť z predchádzajúcej časti, činnosť spoločnosti je veľmi špecifická, špecializovaná, ale zároveň rozsiahla a rôznorodá z čoho vyplýva špecializácia jednotlivých útvarov organizácie. Od nich sa odvíjajú špeciálne pracovné pozície.

Členenie organizačnej štruktúry:

- **sekretariát a externá komunikácia**
 - zabezpečuje organizačné činnosti generálnej riaditeľky a ostatných oddelení a divízií, práce spojené s vedením sekretariátu, poskytovanie a distribúciu informácií a dát o priebehu a výsledkoch obchodovania ako aj aktualizáciu internetovej stránky
- **oddelenie inšpekcie obchodov**
 - vykonáva dohľad nad členmi a zabezpečuje kontrolu plnenia, resp. dodržiavania povinností vyplývajúcich osobám oprávneným obchodovať
- **oddelenie vnútorného auditu**
 - zabezpečuje preskúmanie a zhodnotenie primeranosti a účinnosti systémov, mechanizmov vnútornej kontroly a vnútorných aktov

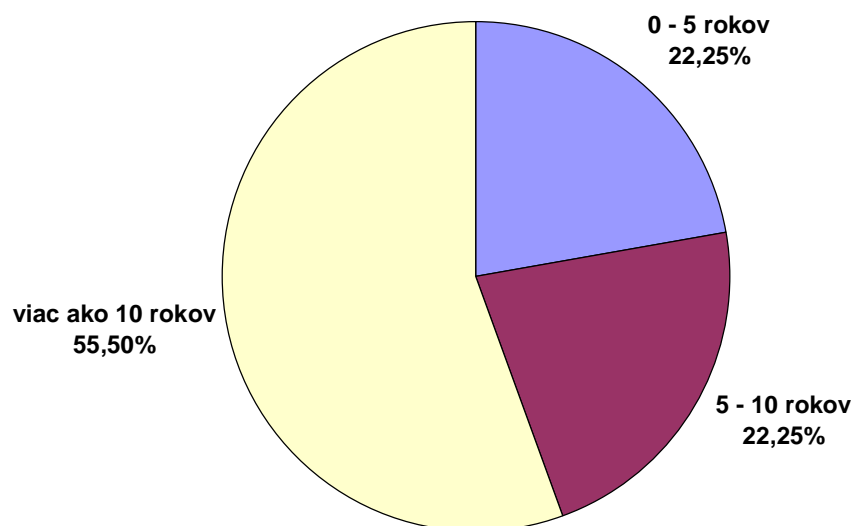
- **divízia obchodov**
 - zabezpečuje obchodovanie s finančnými nástrojmi na vlastnom elektronickom obchodnom systéme, prípravu podkladov o obchodovaní pre štatistické účely
- **divízia vonkajších vzťahov**
 - zabezpečuje prijímanie cenných papierov, s tým spojené úkony ako vedenie databáz, prípravu podkladov pre štatistické účely a vedenie právnej agendy
- **divízia projektovej a systémovej podpory**
 - zabezpečuje starostlivosť o technické vybavenie, programové vybavenie, zdokonaľuje vlastný elektronický systém a koordinuje rozvojové projekty
- **divízia ekonomiky**
 - zabezpečuje vedenie účtovníctva, daňových povinností, mzdovej a personálnej agendy

Zobrazenie organizačnej štruktúry spoločnosti je v prílohe č. 2.

Ku koncu roka 2009 spoločnosť zamestnávala 27 zamestnancov, z toho: ⁸¹

- 13 s vysokoškolským vzdelaním
- 16 žien a 11 mužov
- 55,5 % zamestnancov pracuje v spoločnosti dlhšie ako 10 rokov

Štruktúra zamestnancov spoločnosti podľa dĺžky odpracovaných rokov:



Obr. č. 5: Grafické zobrazenie štruktúry zamestnancov spoločnosti podľa dĺžky odpracovaných rokov ⁸²

⁸¹ Interný zdroj spoločnosti

⁸² Interný zdroj spoločnosti

Personálne oddelenie je v organizačnej štruktúre spoločnosti začlenené do Divízie ekonomiky. Personálnu agendu vykonáva jedna osoba a zabezpečuje najmä administratívne činnosti spojené s evidenciou pracovných zmlúv, štatistickými výkazmi pre sociálnu poisťovňu, evidenciou dochádzky, prípravou podkladov pre mzdy ako aj vedenie samotnej mzdovej agendy. Personálne činnosti ako plánovanie ľudských zdrojov, analýza práce, získavanie a výber zamestnancov, zabezpečuje generálna riaditeľka spolu s Divíziou ekonomiky a s riaditeľmi ostatných divízií. Žiadna personálna činnosť nie je vykonávaná externým dodávateľom.

Personálnou stratégiou spoločnosti je mať v dlhodobom časovom horizonte, stabilný personál v optimálnom počte, v potrebnej profesnej, kvalifikačnej, odbornej štruktúre vzhľadom na oblasť pôsobenia spoločnosti a vykonávané odborné činnosti. Zámerom je zabezpečiť vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako nástroj zvyšovania kvalifikačnej a odbornej úrovne. Cieľom je zabezpečiť pozitívnu motiváciu zamestnancov ako nástroj zvyšovania výkonnosti, efektivity, kvality práce, ale najmä osobného a odborného rozvoja zamestnancov.

Personálna politika, ako som ju vymedzila v kapitole I.1., predstavuje súbor relatívne stabilných zásad spojených s riadením ľudí a personálnym rozhodovaním, ktoré slúžia k naplňovaniu cieľov personálnej stratégie. Hlavným cieľom personálnej politiky spoločnosti je zabezpečiť kvalitných a odborných zamestnancov na všetkých pracovných pozíciách a vytvoriť stabilný personál, ktorý bude dosahovať strategické ciele spoločnosti. Spoločnosť počas svojho pôsobenia sformovala špičkový tím odborníkov v danej oblasti. Vzhľadom na špecifickú oblasť pôsobenia spoločnosti tvoria pomerne početnú skupinu zamestnancov programátori a analytici ako aj odborníci na ostatných odborných oddeleniach. Vzdelávanie zamestnancov zabezpečuje rozvoj a získavanie nových zručností a odbornosti, čím sa stávajú neoceniteľnou konkurenčnou výhodou.

Personálne plánovanie je proces, ktorý slúži na zabezpečovanie cieľov organizácií tým, že predchádza problémom spojeným s prebytkom alebo nedostatkom zamestnancov a zabezpečuje správny počet a správnu štruktúru zamestnancov (kapitola I.2.). Proces plánovania je komplikovaný, nakoľko zabezpečuje zosúladovanie špecifického zamerania spoločnosti s personálnym obsadením jednotlivých pracovných pozícií. Aj v spomínanej spoločnosti je hlavným cieľom procesu personálneho plánovania aby boli zamestnanci zabezpečený v potrebnom počte, s požadovanými vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami, s odbornosťou v oblasti pôsobenia spoločnosti, s požadovanými osobnými vlastnosťami, s optimálnou motivačnou kapacitou a so schopnosťou byť flexibilnými vzhľadom na neustále meniace sa prostredie a ochotou získavať nové poznatky. Vzhľadom na neustále meniaci sa vývoj

na trhu, zmeny v legislatíve, zosúladovanie legislatívy s podmienkami Európskej únie, potreby zdokonaľovania a vylepšovania vlastného elektronického systému, generálna riaditeľka spoločnosti spolu s Divíziou ekonomiky a s riaditeľmi ostatných divízií plánuje potreby ľudských zdrojov a ich pokrytia.

Cieľom analýzy práce je vytvoriť popis práce a špecifikáciu požiadaviek na pracovníkov, čo je možné na základe systematického zhromažďovania, analyzovania a vyhodnocovania všetkých dôležitých informácií a dát o všetkých pracovných miestach (kapitola I.3.). Pri tvorbe jednotlivých popisov prác sa v uvedenej spoločnosti vychádzalo z typu práce, zo zhromažďovania informácií týkajúcich sa daných pracovných miest ako aj zo zákonov a predpisov, ktoré sa k nim vzťahujú. Popisy prác aktualizujú priamy nadriadení podľa zmien v organizačnej štruktúre, resp. na základe kumulácie pracovných činností, či v rámci obohacovania alebo rozširovania práce, alebo v rámci zapracovania legislatívnych zmien. Pozostávajú z názvu pracovného zaradenia, určenia nadriadenosti a zo zoznamu pracovných povinností a činností, ktoré sa vzťahujú k pracovnému miestu. Na základe stanoveného popisu prác sú následne určené špecifikácie požiadaviek na pracovníkov. Kompetencie chápané ako súhrn právomocí a zodpovedností zamestnancov jednotlivých divízií, ktoré sú spojené s určitým pracovným miestom, sú v spoločnosti upravené príslušnými internými predpismi. Kompetencie chápané ako schopnosť vykonávať určitú pracovnú činnosť a dosahovať tak očakávané výkony tvoria súčasť špecifikácie požiadaviek na pracovníkov (kapitola I.3.B.).

IV.4. Používané metódy získavania pracovníkov

Získavanie pracovníkov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby sa na voľné pracovné miesto prihlásil dostatočný počet vhodných uchádzačov, z ktorých sa v ďalšej fáze bude vyberať najvhodnejší. V prípade potreby obsadenia voľného pracovného miesta v uvedenej spoločnosti sa vychádza z existujúceho popisu práce na dané pracovné miesto. Priamy nadriadený spolu s riaditeľom príslušnej divízie a s generálnou riaditeľkou spoločnosti určia špecifické požiadavky na pracovníka. Taktiež určia, ktoré požiadavky je nevyhnutné spĺňať pri nástupe a ktoré je možné získať zapracovaním či zaškolením. Rozhodnú aj o zdrojoch a metódach získavania pracovníkov. Keď nie je možné nové alebo voľné pracovné miesto pokryť z vnútorných zdrojov, využívajú sa vonkajšie zdroje.

V uvedenej spoločnosti sa využívajú tieto metódy získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov:

- **internet** – najčastejšie využívaná metóda získavania pracovníkov v spoločnosti. Informáciu o voľnom pracovnom mieste spoločnosť uverejňuje na svojej internetovej stránke, a súčasne využíva tiež inzerovanie na internetovom portály zameranom na sústredenie ponúk voľných pracovných miest.
- **uchádzači sa ponúkajú sami** – spoločnosti sa uchádzači ponúkajú priebežne počas celého roka, ale tieto ponuky zo strany uchádzačov sa nestretávajú s časom potreby obsadenia voľného pracovného miesta.
- **doporučenie súčasného zamestnanca** – pracovníci spoločnosti poznajú povahu práce, potrebnú odbornú kvalifikáciu aj osobnostné charakteristiky a tak môžu odporučiť uchádzača o prácu.
- **priame oslovenie vyhladnutej osoby** – spoločnosť túto metódu využíva na obsadenie špecifických pracovných miest, lebo jej výhodou je, že spoločnosť dôverne pozná kvality vyhladnutej osoby a jej široké odborné znalosti mieni využiť vo svoj prospech ako značnú konkurenčnú výhodu
- **využívanie služieb komerčných sprostredkovateľov** – táto metóda bola využitá v minulosti pri potrebe obsadenia viacerých pracovných miest súčasne, čo nebolo možné zabezpečiť spoločnosťou

Ponuku voľného pracovného miesta vo forme inzerátu vypracuje priamy nadriadený spolu s riaditeľom príslušnej divízie a generálnou riaditeľkou spoločnosti. Následne sa inzerát prostredníctvom Sekretariátu a externej komunikácie, oddelenia, ktoré zabezpečuje kontakt s dodávateľmi a aktualizáciu internetovej stránky spoločnosti, umiestni na internetovej stránke a na internetovom portály spoločnosti zameranom na sústredenie ponúk voľných pracovných miest.

Inzerát obsahuje:

- názov pracovnej pozície
- druh pracovného pomeru
- náplň práce
- požiadavky na zamestnanca
- termín nástupu
- požadované dokumenty, ktoré treba zaslať spoločnosti
- termín dokedy treba dokumenty zaslať

Základné dokumenty, ktoré spoločnosť vyžaduje od uchádzačov sú uvedené v inzeráte a ide o:

- žiadosť o prijatie do zamestnania
- štruktúrovaný životopis

IV.5. Používané metódy výberu pracovníkov

Vzhľadom na špecifické zameranie a charakter spoločnosti je výber pracovníkov proces, na ktorý sa kladie veľký dôraz. Výberom sa formuje pracovná sila v spoločnosti, ktorá je kľúčovou hodnotou pri dosahovaní strategických cieľov spoločnosti.

Databázu prihlásených uchádzačov o voľné pracovné miesto vedie priamy nadriadený. Ten spolu s riaditeľom príslušnej divízie a s generálnou riaditeľkou spoločnosti vykoná porovnanie údajov získaných z požadovaných dokumentov so špecifickými požiadavkami na pracovníka a s ohľadom na stanovené kritériá. Zo zoznamu prihlásených vyradia tých uchádzačov, ktorí nespĺňajú kritériá na obsadzované miesto (príloha č. 3). Z vyradovacieho procesu je vytvorený zoznam uchádzačov, ktorí budú kontaktovaní a pozvaní na pohovor. Uchádzači, ktorí nie sú pozvaní na pohovor sú o tejto skutočnosti informovaní listom, resp. e-mailom s poďakovaním za zaslanie žiadosti.

Medzi základné kritériá výberu pracovníkov na väčšinu odborných pracovných miest patria:

- znalosť anglického jazyka
- vysokoškolské vzdelanie I., resp. II. stupňa ekonomického, právneho, matematického smeru (v závislosti od konkrétnej pracovnej pozície)
- počítačové znalosti: MS Word, Excel, PowerPoint, práca s internetom, e-mail
- znalosť problematiky finančného resp. kapitálového trhu
- znalosť odbornej terminológie
- znalosť zákonov a predpisov ktorými sa činnosť spoločnosti riadi (v závislosti od konkrétnej pracovnej pozície)
- bezúhonnosť
- zodpovedný prístup k práci, spoľahlivosť
- lojalita a mlčanlivosť
- flexibilita a rýchla prispôsobivosť k zmenám a novým trendom
- schopnosť samostatne pracovať a niesť zodpovednosť

- profesionálne vystupovanie

Ďalšie kritériá vyplývajú zo zamerania jednotlivých oddelení a z povahy jednotlivých pracovných pozícií.

Používané metódy výberu pracovníkov v spoločnosti:

- štruktúrovaný životopis
- pohovor

Štruktúrovaný životopis

Už v inzeráte spoločnosť zdefiniuje typ životopisu, ktorý vyžaduje od uchádzačov o zamestnanie. Štruktúrovaný životopis má prehľadnú formu v ktorej sa dobre orientuje v prehľade predchádzajúcich zamestnaní, vzdelaní, absolvovaných kurzoch, záujmoch a vlastnostiach. Priamy nadriadený s riaditeľom príslušnej divízie a generálnou riaditeľkou spoločnosti posudzujú uchádzačov podľa informácií uvedených v životopise v porovnaní so stanovenými kritériami.

Pohovor

Pohovor je najdôležitejšou časťou výberového procesu. Na základe osobného spoznania uchádzača a informácií získaných pri pohovore si spoločnosť doplní a rozšíri už získané informácie z doručených dokumentov. Vybraných uchádzačov o zamestnanie na pohovor pozýva priamy nadriadený e-mailom, alebo telefonicky. Časový odstup medzi uchádzačmi je približne 15 až 20 minút. Pohovory spravidla prebiehajú jeden deň v samostatnej miestnosti primeranej veľkosti.

Osoby, ktoré sú prítomné na pohovoroch sa so životopismi oboznámili už vo vyraďovacej fáze. Ďalšie prizvané osoby sa podrobnejšie oboznámia so životopismi a poznačia si otázky, ktoré očakávajú, že budú na pohovore zodpovedané. Časť otázok je vopred pripravených, ale väčšiu časť tvoria nepripravené otázky. Každý uchádzač je iný a úlohou pohovoru je zistiť, či jeho predpoklady zapadajú do predstavy spoločnosti. Pohovoru sa zúčastňuje priamy nadriadený, generálna riaditeľka a v závislosti od charakteru voľného pracovného miesta aj riaditelia ďalších divízií (spolu 3 až 4 osoby).

Pohovor sa začína predstavením spoločnosti, voľného pracovného miesta, pracovnej náplne. Jeho cieľom je pomocou vhodných otázok získať podrobnejšie informácie pre utvorenie si uceleného obrazu o uchádzačovi. Otázkami sa zisťuje osobnosť, predstava uchádzača, zručnosti získané praxou a pracovné skúsenosti, ale

aj ďalšie schopnosti, ktoré sa vzťahujú k voľnému pracovnému miestu. V závislosti na obsadzovanej pozícii sa časť pohovoru vedie v anglickom jazyku, alebo uchádzač prekladá text, aby sa overili jeho znalosti odbornej slovnej zásoby a ústny, resp. písomný prejav. Po pohovore sa hodnotia nielen odpovede na otázky, schopnosť vyjadrovať sa, ale aj celkové vystupovanie. Uchádzač sa posudzuje s ohľadom na to, ako spĺňa stanovené kritériá a tiež s ohľadom na to, ako zapadne do kolektívu. Výber najvhodnejšieho potenciálneho zamestnanca prebieha formou diskusie medzi osobami, ktoré sa zúčastnili pohovoru.

Záverečnou fázou je ponúknutie voľného pracovného miesta vybranému uchádzačovi. Ak ponuku prijme, informujú sa ostatní účastníci pohovoru listom, resp. e-mailom o skončení výberu s poďakovaním za účasť na pohovore. Nový pracovník je najneskôr v deň nástupu do práce povinný k základným dokumentom vyžadovaným v inzeráte predložiť nasledujúce podklady na personálnom oddelení:⁸³

- potvrdenie o ukončení predchádzajúceho pracovného pomeru (s výnimkou prípadu ak ide o prvé zamestnanie zamestnanca)
- doklady o ukončení štúdia
- osobný dotazník (príloha č. 4)
- žiadosť o vyplácanie prídavkov na deti (v prípade uplatnenia nároku)
- zápočet odpracovaných rokov
- preukaz zdravotnej poisťovne, ktorá zabezpečuje zdravotné poistenie zamestnanca
- výpis z registra trestov nie starší ako 3 mesiace
- súhlas so spracovaním osobných údajov (podľa Zák. č. 428/2002 Zb. o ochrane osobných údajov) (príloha č. 5)

⁸³ Interný zdroj spoločnosti

V. Pripomienky a návrhy skvalitnenia procesu výberu zamestnancov

Ako som uviedla v teoretickej časti (kapitola II. a III.), získavanie pracovníkov je proces, ktorý zabezpečuje, aby sa o voľných pracovných miestach dozvedeli vhodní, kvalifikovaní kandidáti. Dôležité je, aby spoločnosť získala o týchto uchádzačoch všetky potrebné informácie, ktoré jej pomôžu pri následnom výbere. Výber zamestnancov je proces, ktorý je kľúčovou fázou pri formovaní pracovnej sily v spoločnosti. Jeho cieľom je rozpoznať pracovníka, ktorý bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám na obsadzované pracovné miesto. Návrhy na zlepšenie spomínaných procesov môžu viesť k zefektívneniu týchto procesov.

Keďže počtom zamestnancov sa spoločnosť zaraďuje medzi malé, je málo pravdepodobné, že voľné pracovné miesto bude obsadené z vnútorných zdrojov. Výber vhodného zamestnanca na nové, či skôr voľné miesto z radov súčasných zamestnancov je obmedzený. Vyžadovalo by si to kumulovanie pracovných činností, čím by sa mohla znížiť kvalita práce. Získavaním zamestnancov z vonkajších zdrojov má spoločnosť k dispozícii širší priestor a väčšiu možnosť výberu ako pri získavaní z vlastných zdrojov. Nový zamestnanec z vonkajších zdrojov môže byť pre spoločnosť veľkou výhodou, prínosom nových myšlienok k riešeniu problémov aj napriek vyšším nákladom vynaloženým do procesu získavania.⁸⁴ Najčastejšie používanou metódou získavania zamestnancov v spoločnosti je inzerovanie voľného pracovného miesta na internete. Spoločnosť túto informáciu umiestňuje na svojej internetovej stránke, čím sa stáva pomerne ľahko dostupnou. Množstvo špeciálnych informácií o činnosti spoločnosti, ktoré na svojej internetovej stránke poskytuje, vyhľadávajú študenti vysokých škôl ako aj množstvo odborníkov zaoberajúcimi sa kapitálovým trhom. Tým sa informácia o voľnom pracovnom mieste dostáva ku kvalifikovaným a skúseným potenciálnym záujemcom. Stručne zhrnuté, cieľom procesu získavania je upútať pozornosť kvalifikovaných a skúsených záujemcov v dostatočnom množstve. Preto používané metódy získavania zamestnancov (kapitola IV.4.) navrhujem rozšíriť o inzerovanie v odborných periodikách.⁸⁵ Tým sa informácia o voľnom pracovnom mieste dostane v pomerne rýchлом čase kvalifikovaným potenciálnym záujemcom. Eliminuje sa tým to, že na ponuku bude reagovať veľké množstvo nevhodných záujemcov, čím sa zefektívni proces vyradovania tých uchádzačov, ktorí nespĺňajú kritériá na obsadzované miesto.

⁸⁴ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 130–131. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 68.

⁸⁵ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 138. a Porov.: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007. s. 68.

Spoločnosť v inzeráte určuje dokumenty, ktoré vyžaduje od uchádzačov (kapitola IV.4.). Konkrétne ide o žiadosť o prijatie do zamestnania a štruktúrovaný životopis. V žiadosti o prijatie do zamestnania spoločnosť ponecháva uchádzačom možnosť vlastnej formulácie a vyjadrovaniu sa. Tým je väčšia pravdepodobnosť dozvedieť sa o uchádzačovi dôležité informácie. Spomínané požadované dokumenty navrhujem doplniť o prílohy, ktoré uchádzač chce, aby ich spoločnosť vzala pri výberovom rozhodovaní do úvahy (ako napríklad kópie certifikátov a iné doklady podľa uváženia uchádzača). Záujemca o prácu tým dostane voľnosť v tom, aby spoločnosť presvedčil o svojich schopnostiach a kvalitách priložením spomínaných dokladov. Môže to pomôcť spoločnosti pri rozhodovaní a pri porovnávaní jednotlivých uchádzačov.

Myslím si, že aj napriek tomu, že ide o malú spoločnosť, kde je personálne oddelenie spojené so mzdovou agendou, by mali byť niektoré činnosti spojené so získavaním a výberom pracovníkov vykonávané v spolupráci s personálnym oddelením, resp. s Divíziou ekonomiky. „Personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov (stále viac výkonné personálne práce, ale aj stále viac právomocí a rozhodovania v tejto práci prechádza na vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach, ktorí predsa len majú k jednotlivým pracovníkom bližšie než personálny útvar; personálny útvar potom stále viac plní koncepčnú, metodologickú, poradenskú, organizačnú a kontrolnú úlohu).“⁸⁶ Preto navrhujem, aby personálne oddelenie spoločnosti bolo zahrnuté do procesu získavania a výberu pracovníkov, aby organizačne zastrešovalo proces získavania tým, že bude evidovať databázu prihlásených uchádzačov o voľné pracovné miesto. Získané informácie z požadovaných dokumentov od uchádzačov pracovník personálneho oddelenia a priamy nadriadený zaznamenajú do zoznamu prihlásených osôb (príloha č. 3) z ktorých sa vykonáva následne vyradovanie. Taktiež navrhujem, aby sa vyradovanie vykonávané porovnaním údajov získaných z požadovaných dokumentov so špecifickými požiadavkami na pracovníka a s ohľadom na stanovené kritériá vykonávalo na personálnom oddelení spolu s priamym nadriadeným, ktorý najlepšie pozná nielen voľné pracovné miesto, svojich podriadených, ale aj stanovené požiadavky na výkon tejto pozície. Výsledkom bude zoznam uchádzačov, ktorých personálne oddelenie pozve na pohovor.

Osoby zúčastňujúce sa pohovoru, pomocou vhodne položených otázok, získavajú podrobnejšie informácie týkajúce sa osobnosti uchádzača, jeho pracovných skúseností, zručností získaných praxou ako aj ďalších schopností, čím si vytvára komplexnejší obraz o uchádzačovi vzhľadom k voľnému pracovnému miestu. Počas

⁸⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007. s. 15

pohovoru sa v spoločnosti overuje uchádzačova úroveň zo znalosti anglického jazyka. Okrem cudzieho jazyka navrhujem overovať:

- znalosť odbornej terminológie z oblasti kapitálového trhu
- znalosť príslušných zákonov v závislosti od konkrétneho obsadzovaného pracovného miesta

Na overenie znalostí uchádzačov navrhujem použiť testy pracovnej spôsobilosti nazývané aj ako doplnkové nástroje výberu pracovníkov.⁸⁷ Keďže spoločnosť má vyvinutý vlastný elektronický systém, nie je možné overiť znalosť uchádzačov pracovať s týmto systémom. V zvislosti na druhu a charaktere obsadzovaného miesta je však možné overiť napríklad priamym pozorovaním pri práci zručnosť pracovníka ovládať niektoré základné programy ako Excel, PowerPoint, práca s Internetom.⁸⁸

Vzhľadom na charakter a zameranie spoločnosti a overenie množstva vlastností, schopností a zručností uchádzačov a ich porovnanie so špecifickými požiadavkami na pracovníka navrhujem pohovory vykonávať v dvoch kolách:

- 1. kolo pohovoru – zúčastňovať by sa ho mal personalista, resp. riaditeľ Divízie ekonomiky a priamy nadriadený
- 2. kolo pohovoru – zúčastňovať by sa ho mal priamy nadriadený, riaditeľ príslušnej divízie a generálna riaditeľka

Pre každého uchádzača pozvaného na pohovor navrhujem vypracovať samostatný formulár hodnotenia (príloha č. 6) do ktorého sa zaznamenáva či stanovené kritériá spĺňa alebo nie.⁸⁹ Do tohto formulára sa postupne zaznamenávajú výsledky jednotlivých testov. Následne, pred samotným procesom výberu, navrhujem vypracovať formulár porovnania uchádzačov, takzvanú vyraďovaciu maticu (kapitola III.2.B, príloha č. 7), kde sa budú porovnávať uchádzači, ktorí najviac spĺňajú stanovené kritériá.

Ako doklad pre zbavenie sa viny zamestnávateľa v prípade žaloby navrhujem z každého pohovoru vypracovať Záznam o priebehu pohovoru s uchádzačom o voľné pracovné miesto (kapitola III.2.B., príloha č. 1).

⁸⁷ Porov.: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. s. 175.

⁸⁸ Porov.: FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. s. 110.

⁸⁹ Porov.: DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. s. 152.

Záver

Získavanie a výber vhodných pracovníkov je ako dokončovať mozaiku alebo puzzle. Musíme nájsť a vybrať takú skladačku, ktorá do nášho obrázku hodí nielen veľkosťou, farebným odtieňom, ale aj materiálom, hrúbkou. Najdôležitejšie je, aby obrázok dával zmysel. Máme k dispozícii veľké množstvo skladačiek, ale do tej našej chýba už len jedna posledná časť – pracovník na nové, či voľné pracovné miesto.

Strategické riadenie ľudských zdrojov je zamerané na dlhodobé ciele organizácie v oblasti ľudských zdrojov. Zahŕňa aktivity, postupy a programy, pomocou ktorých organizácia smeruje k dosahovaniu personálnej stratégie. Tá sa týka oblasti plánu a potreby pracovných síl – ľudských zdrojov. S plánovaním ľudských zdrojov súvisí získavanie a výber pracovníkov, ako aj ďalšie funkcie riadenia ľudských zdrojov. Personálna stratégia je naplňovaná prostredníctvom personálnej politiky. Tú tvoria dobre sformulované a vypracované stabilné zásady, ktoré sa používajú okrem iných personálnych činností aj pri získavaní a výbere pracovníkov.

Získavanie pracovníkov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby sa o voľných pracovných miestach dozvedeli vhodní, kvalifikovaní uchádzači v dostatočnom množstve. Organizácia získava o týchto uchádzačoch potrebné informácie, ktoré jej pomôžu pri výbere. Určením zdrojov a metód získavania môže organizácia ovplyvniť nielen zameranie na potenciálnych uchádzačov, ale aj čas, za ktorý bude voľné pracovné miesto obsadené. Cieľom výberového procesu je z množstva uchádzačov vybrať takého pracovníka, ktorý bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám na obsadzované pracovné miesto.

Aby boli oba procesy, získavanie a výber pracovníkov, efektívne je dôležité vychádzať z analýzy práce, teda z popisu pracovného miesta a z popisu požiadaviek na pracovníka. Z nich sa stanovujú kritériá výberu. Organizácia má k dispozícii rôzne metódy získavania informácií o uchádzačoch, z ktorých si vyberá s ohľadom na obsadzované miesto. Pre získanie komplexnejších informácií je lepšie použiť kombináciu viacerých metód. Všetky získané informácie je dôležité porovnávať vzhľadom ku stanoveným kritériám.

Na základe teoretických poznatkov o danej téme som navrhla skvalitnenie a zefektívnenie výberu špecialistov vo vybranej organizácii pôsobiacej na kapitálovom trhu.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a řídit lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *MANAGEMENT*. Brno: Computer Press, 2006.
- BORSÍKOVÁ, B. Hľadanie najlepších zamestnancov. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.2.
- CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005.
- DALE M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005.
- Interný zdroj spoločnosti.
- KACHAŇÁKONÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT – vfra, 2007.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro prax*. Praha: C. H. Beck, 2006.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007.
- LONGAUER, D. Získavanie zamestnancov. In *Personálny manažment*. Bratislava: RAABE, 2001. Kapitola E 2.1.
- LONGAUER, D. Výber zamestnancov. In *Personálny manažment*. Bratislava: RAABE, 2001. Kapitola E 3.1.
- MEŇOVSKÝ, I. Získavanie zamestnancov. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.6.
- MEŇOVSKÝ, I. Nové pojmy v personalistike – rozumieme významu používaných anglických slov?. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2006. č. 5.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002.
- SZARKOVÁ, M. Životopis – základný komunikačný nástroj medzi zamestnancom a uchádzačom o zamestnanie. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2004. č. 13 – 14.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.

VLČEK, R. Výberový pohovor. In *Ako prijať a uvoľniť zamestnanca*. Bratislava: RAABE, 2005. Kapitola C 1.7.

Výročná správa spoločnosti za rok 2008.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004.

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce.

Prílohy

1. Záznam o priebehu pohovoru s uchádzačom o voľné pracovné miesto
2. Organizačná štruktúra spoločnosti
3. Zoznam prihlásených osôb
4. Dotazník pre potreby personálno-mzdovej agendy
5. Vzor súhlasu so spracovaním osobných údajov
6. Hodnotenie uchádzača – konečné hodnotenie
7. Porovnanie uchádzačov – vyraďovacia matica

Záznam
o priebehu pohovoru s uchádzačom o voľné pracovné miesto

Prítomní:

Uchádzač o pracovné miesto:

Špecialista personálneho útvaru:

Príslušný vedúci zamestnanec:

1. Prítomní sa dohodli, že p. je po predložení príslušných dokladov a absolvovanom pohovore akceptovateľný na pracovné miesto v útvare s termínom nástupu dňa po splnení podmienok
2. Prítomní sa dohodli, že p. nie je akceptovateľný na pracovné miesto, o ktoré sa uchádzal z dôvodu
3. Prítomní vzali na vedomie, že p. na základe predložených informácií zo strany organizácie nemá o pracovné miesto záujem.
4. Uchádzač o pracovné miesto p. svojim podpisom potvrdzuje, že pohovor prebiehal v súlade s ustanovením § 41 Zákonníka práce a ustanovení zákona o nediskriminácii.

Podpisy prítomných:

Uchádzač o pracovné miesto:

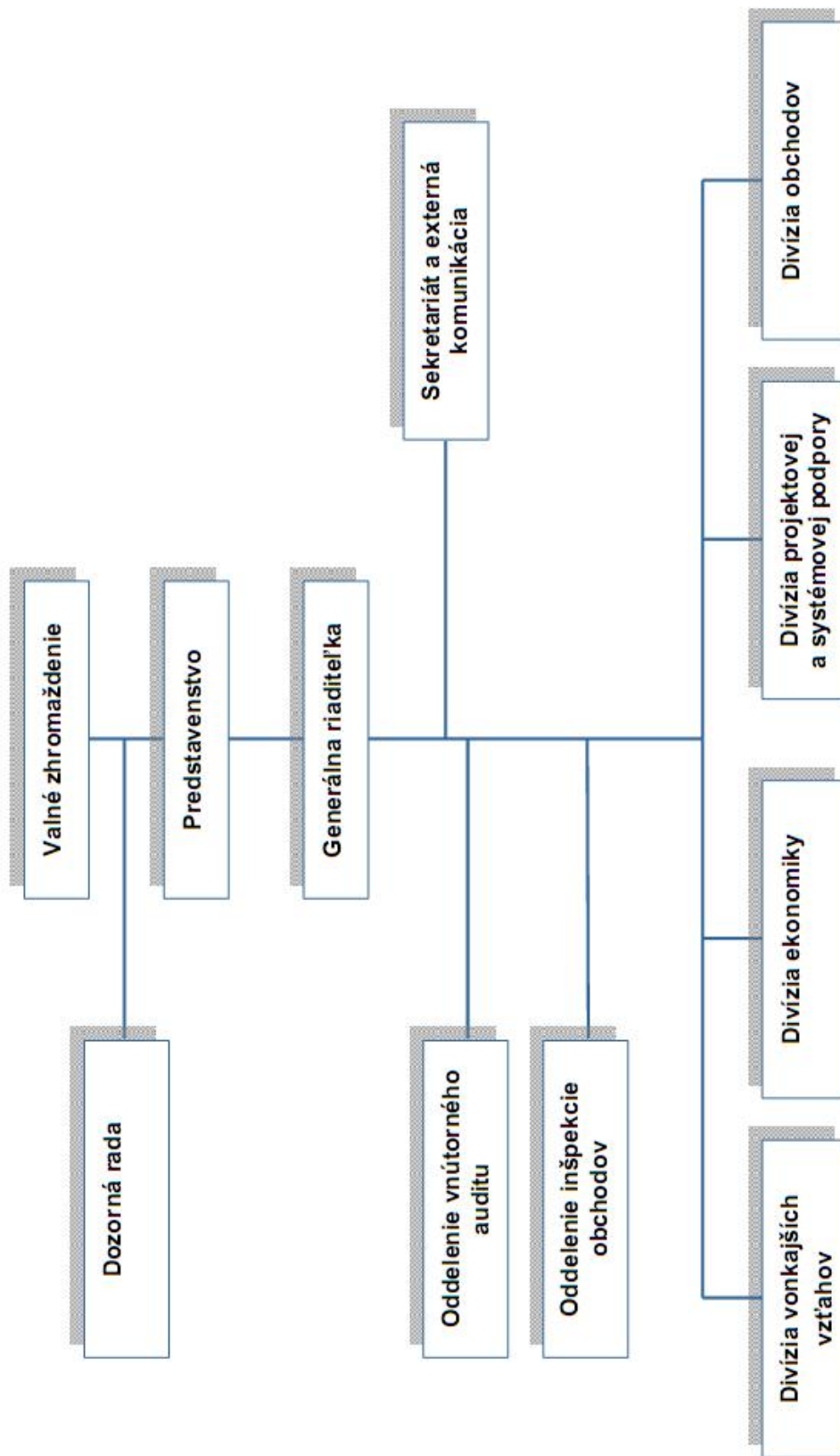
Špecialista personálneho útvaru:

Príslušný vedúci zamestnanec:

Táto zápisnica sa vyhotovuje v dvoch vyhotoveniach

1 uchádzačovi o pracovné miesto, 1 agenda

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI



D O T A Z N Í K
pre potreby personálno-mzdovej agendy

Priezvisko a meno:
Rodné priezvisko:
Dátum a miesto narodenia:
Rodné číslo:
Trvalé bydlisko:
Štátne občianstvo:
Dosiahnuté vzdelanie:
Stredné (doklad):
Vysokoškolské (doklad):
Poberateľ dôchodku (druh, doklad):
Zdravotná poisťovňa:
Číslo účtu v peňažnom ústave: (odvod miezd na účet)
Vyhlásenie k dani z príjmu: (doklad o vyživovaných osobách)
Výpis z registra trestov (doklad):
Zrážky zo mzdy:
Iný zamestnávateľ:
Zápočet odpracovaných rokov: (potvrdenie predchádzajúceho zamestnávateľa)

Prehlasujem, že všetky mnou uvedené údaje sú pravdivé. V zmysle zákona č. 428/2002 podľa § 7 dávam súhlas na spracovanie osobných údajov pre účely personálnej a mzdovej agendy.

V Bratislave podpis.....

Vzor súhlasu so spracovaním osobných údajov

Meno a adresa záujemcu o prácu

Súhlasím so správou, spracovaním a uchovaním mojich osobných údajov v spoločnosti XY. Poskytnutie údajov je dobrovoľné a bez dôsledkov s tým, že tieto údaje môžu byť spracované pre účely databázy uchádzačov o zamestnanie v zmysle Zák. č. 428/2002 Zb. o ochrane osobných údajov. Súhlas je daný na dobu neurčitú a podľa § 20 odst. 3 cit. zákona je ho možné kedykoľvek písomne odvolať.

V Bratislave

podpis.....

Vzor

Formulár hodnotenia uchádzača – konečné hodnotenie

Pozícia:	Uchádzač:			
	Zdroj podkladov			
	Životopis	Žiadosť / motivačný list	Pohovor	Test
Schopnosti				
Analytické myslenie				
Komunikačné				
Organizačné				
Znalosti				
Vzdelanie				
Cudzí jazyk				
Počítačové znalosti				
Problematika finančného resp. kapitálového trhu				
Odborná terminológia				
Zákony a predpisy				
Dosiahnuté úspechy				
Prax				
Školenia				
Certifikáty				
Nadanie / Vlohy				
Motivácia				
Prijat' / Odmietnut' - dôvody				

Vzor**Formulár porovnania uchádzačov – vyrad'ovacia matica**

Pozícia:	Hodnotiteľ:			
	Uchádzači			
	A	B	C	D
Schopnosti				
Analytické myslenie				
Komunikačné				
Organizačné				
Znalosti				
Vzdelanie				
Cudzí jazyk				
Počítačové znalosti				
Problematika finančného resp. kapitálového trhu				
Odborná terminológia				
Zákony a predpisy				
Dosiahnuté úspechy				
Prax				
Školenia				
Certifikáty				
Nadanie / Vlohy				
Motivácia				
Prijat' / Odmietnuť - dôvody				