

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**ZÍSKAVANIE A VÝBER PRACOVNÍKOV V KONKRÉTNÝCH
PODMIENKACH SPOLOČNOSTI XY**

Recruitment and selection of workers in concrete terms of company XY

Bakalárska diplomová práca

Iveta Frimmelová

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

Olomouc 2012

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne pod vedením Doc. Ing. Anny Preinerovej, CSc. s použitím dostupnej literatúry a ďalších prameňov. Použitú literatúru a pramene uvádzam v zozname literatúry.

Bratislava 29. Februára 2012

Pod'akovanie

Za pomoc a odborné rady pri vypracovaní diplomovej práce chcem pod'akovať všetkým pedagógom Filozofickej katedry Univerzity Palackého v Olomouci.

Osobitné pod'akovanie za pomoc a odborné konzultácie pri príprave práce patrí školiteľke Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc.

Obsah

Úvod.....	5
1. Riadenie ľudských zdrojov v organizácií.....	6
1.1 Podstata, úlohy a funkcie personálneho managementu.....	7
1.2 Ľudský kapitál.....	9
2. Výberový proces nových pracovníkov	11
2.1 Personálne plánovanie.....	12
2.2 Získavanie pracovníkov	16
2.3 Metódy získavania pracovníkov	17
2.4 Výberový proces	20
2.4.1 Metódy získavania informácií o uchádzačoch	21
2.4.2 Metódy výberu pracovníkov	23
2.4.3 Postup a príprava pracovného pohovoru.....	26
3. Výberový proces v spoločnosti XY	32
3.1 Popis a charakteristika spoločnosti XY.....	32
3.2 Personálne plánovanie v spoločnosti XY.....	33
3.3 Získavanie pracovníkov v spoločnosti XY	34
3.4 Výberový proces v spoločnosti XY	37
4. Odporúčania pre skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti XY	40
Záver.....	44
Anotácia	45
Annotation	46
Zoznam použitej literatúry.....	47
Zoznam schém	49
Zoznam tabuliek.....	49
Podklad pro zadání bakalářské práce studenta	50

Úvod

V našej záverečnej bakalárskej práci sa zaoberáme problematikou získavania a výberu pracovníkov. V odbornej literatúre našej i zahraničnej je bohato zastúpená avšak špecifické podmienky konkrétnych organizácií vyvolávajú potrebu sa ku nej vracať.

Cieľom práce je na základe teoretických poznatkov zhodnotiť existujúci proces výberu pracovníkov v konkrétnej organizácii a navrhnúť jeho prípadné zlepšenie.

Kapitola prvá predstavuje úvod do predmetnej problematiky. Venujeme v nej priestor riadeniu ľudských zdrojov v organizácii s akcentom na podstatu, úlohy a funkcie personálneho riadenia. V druhej subkapitole ukazujeme na rastúcu úlohu a význam ľudského kapitálu pre úspešný rozvoj podnikateľských subjektov, nakoľko predstavuje základný výrobný faktor v spoločnosti.

V druhej kapitole sa zameriavame na problematiku výberového procesu. Vychádzame tu z vybraných teoretických zdrojov tak našej, ako aj i zahraničnej odbornej literatúry, ktoré sa snažíme dopĺňať vlastnými poznatkami.

Kapitola tretia je zameraná na výberový proces v konkrétnej organizácii. Keďže jej vedenie si neželalo, aby sa uvádzal jej plný názov, označujeme ju XY.

Štvrtá časť predstavuje zhodnotenie procesu výberu v tejto organizácii a príslušné návrhy opatrení na skvalitnenie predmetného procesu.

1. Riadenie ľudských zdrojov v organizácií

Ľudia predstavujú hybnú silu podnikania. Všetky vykonané práce a rozhodnutia spojené s týmto procesom riadia manažéri a realizujú zamestnanci. Podniky ktoré pracujú s ľudským potenciálom by mali vedieť dobre pripraviť takýchto pracovníkov a vhodne ich rozmiestniť v rámci svojich vlastných divízií. Len takýto podnik môže byť pripravený na konkurenčný boj v reálnom trhovom prostredí v ktorom pôsobí.

Definície riadenia ľudských zdrojov

„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho, čo organizácia má – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“ (Armstrong 2007, s. 27).

„Personálny management poskytuje praktické návody na vedenie ľudí na mikroúrovni, t. j. vedenie skupín, tímov, ľudí a jednotlivcov“ (Alexy 2009, s. 73).

Čorba uvádza že, *„hlavným poslaním personálneho managementu je stratégia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov pozostáva zo sústavy funkcií, ktorých cieľom je získať ľudí pre podnik- firmu. Pritom dôležité je vedieť ich motivovať v záujme dosahovania vysokých výkonov a tiež udržať ľudí v podniku“ (Čorba 1999, s. 17).*

Definícií riadenia ľudských zdrojov je veľa, Kachaňáková vo svojom diele uvádza jednu z nich takto: *„ Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov- ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými oblasťami managementu podieľa na dosiahnutí synergického efektu- splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku“ (Kachaňáková 2007, s. 9).*

Z uvedených charakteristík nám jasne vyplýva, že riadenie ľudských zdrojov patrí medzi strategické činnosti súčasných podnikov.

Čo charakterizuje riadenie ľudských zdrojov uviedol Koubek vo svojom diele takto (2008, s. 15-16):

- Strategický prístup k personálnej práci a všetkým personálnym činnostiam
- Orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie
(predovšetkým záujem o populačný vývoj, vonkajšie ekonomické podmienky, trh práce, hodnotové orientácie ľudí a pod.)

- Personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov
- Úzke prepojenie personálnej práce so stratégiami a plánmi organizácie
- Personálna práca sa stáva chrbticou riadenia organizácie, najdôležitejšou oblasťou jej riadenia, ústrednou manažérskou rolou
- Vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie

Môžeme teda zhrnúť: riadením ľudských zdrojov vie organizácia dosiahnuť svoje ciele lepšie, ak takéto činnosti sú riadené v súlade s cieľmi a víziou podniku. Armstrong uviedol, že: „všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele“ (Armstrong 2007, s. 30).

1.1 Podstata, úlohy a funkcie personálneho managementu

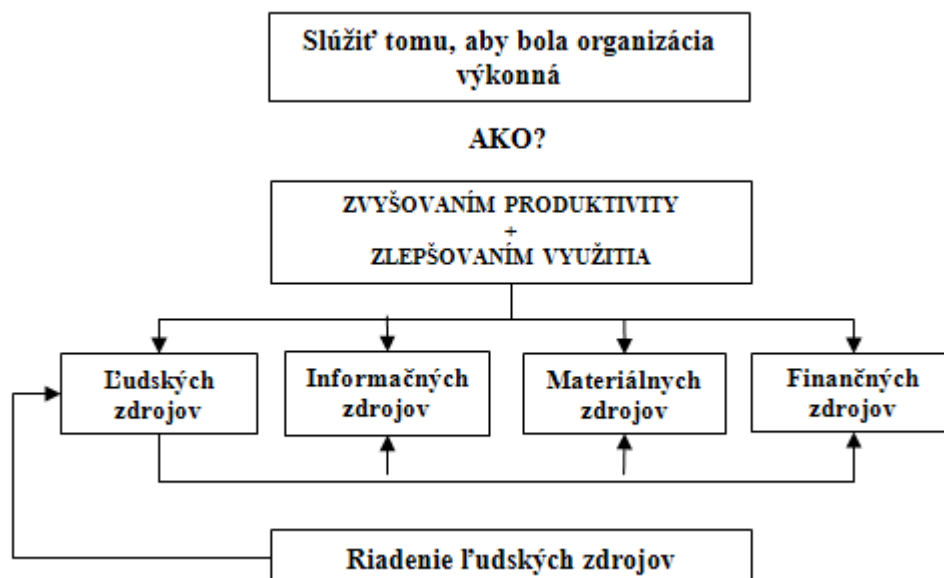
Podstatou personálneho managementu je prepojenie všetkých personálnych činností tak, aby podnik fungoval v súlade s cieľmi. „*Personálny management poskytuje praktické návody na vedenie ľudí na mikroúrovni, t.j. vedenie skupín, tímov, ľudí ako jednotlivcov*“ (Alexy 2009, s. 73). Autor ďalej uvádza, že cieľom riadenia ľudských zdrojov je výber vhodných pracovníkov so správnou náplňou práce (tamtiež, s.75). Medzi ciele riadenia ľudských zdrojov zaraďujeme riadenie znalostí, riadenie ľudského kapitálu, riadenie odmeňovania, zamestnanecké vzťahy, upokojovanie rozdielnych potrieb (Armstrong 2007, s. 33). Koubek vytvoril schému všeobecnej úlohy riadenia ľudských zdrojov, kde charakterizoval nasledujúce hlavné úlohy: (Koubek 2008, s. 16)

- Úsilie zaraďovať správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby bol tento človek pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám na pracovné miesto
- Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii
- Formovanie tímov , efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov
- Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie, tj. Rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností a i.

Úlohy personálneho managementu sa dajú dosiahnuť pomocou personálnych činností. Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce. Najčastejšie sa uvádzajú v nasledujúcej podobe (tamtiež, s.20):

- Vytváranie a analýza pracovných miest
- Personálne plánovanie
- Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov
- Hodnotenie pracovníkov
- Rozmiestňovanie pracovníkov
- Odmeňovanie
- Vzdelávanie pracovníkov
- Pracovné vzťahy
- Starostlivosť o pracovníkov
- Personálny informačný systém
- Prieskum trhu práce
- Zdravotná starostlivosť o pracovníkov
- Dodržovanie zákonov

Schéma č. 1: **Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov** (tamtiež s. 17).



Podľa Kachaňákovej môžeme personálne činnosti rozdeliť do dvoch základných skupín. (Kachaňáková 2007, s. 11):

- Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku.

To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.

- Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

Ferjenčík a Bosáková rozdelili prácu personálnych pracovníkov do štyroch hlavných okruhov (Ferjenčík, Bosáková 2001, s. 10):

- Zabezpečovanie potrieb ľudských zdrojov – plánovanie, získavanie a nábor, výber a prepúšťanie, analýza pracovných miest
- Optimalizácia využívania ľudských zdrojov – mzdová politika, motivácia a hodnotenie, disciplína, riadenie profesijnej kariéry, personálne infosystémy
- Optimalizácia sociálnych činiteľov- formovanie tímov, efektívny štýl vedenia, komunikácia s podnikom, verejnosťou, sprostredkovanie
- Personálny rozvoj a starostlivosť o pracovníkov – výcvik a vzdelávanie, sociálna starostlivosť, ochrana zdravia a bezpečnosť práce, individuálne poradenstvo

Nesmieme opomenúť fakt, že ciele a stratégie podniku by mali mať dlhodobú koncepciu. Čorba uvádza, že „*pri riadení podniku nestačí poznať iba ciele, úlohy, programy podnikov, ale je potrebné vedieť, kto a za akých podmienok bude schopný a ochotný tieto ciele a úlohy zabezpečiť*“ (Čorba 1999, s. 16.) Ak chceme aby podnik fungoval efektívne je nevyhnutné, aby boli zabezpečené všetky personálne úlohy. V súčasnosti sa trhy správajú veľmi dynamicky a podceňovanie personálnych činností sa nevypláca, preto čoraz viac spoločností dbá o ich kvalitné zabezpečenie. Len dobre pripravená organizácia môže čeliť nástrahám v konkurenčnom boji v cieľovom trhovom prostredí.

1.2 Ľudský kapitál

Pod pojmom ľudský kapitál chápeme všetky vlastnosti, skúsenosti a danosti, ktoré človek prináša so sebou na danú pracovnú pozíciu, ktorú bude vykonávať. Tieto jeho skúsenosti sa pracovnou činnosťou „obrusujú“ a neustále sa prehĺbujú. Podniky môžu tento potenciál ďalej rozvíjať a využívať vo svoj prospech a rast. „*V literatúre je často uvádzaná definícia ľudského kapitálu od Bontisa a kol. (Armstrong 2002). „Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii, je to kombinácia*

inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácií jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo – keď je riadne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie“ Prameň: (Bartoňková 2008, s. 97). M. Mazouch a J. Fischer vo svojom diele uvádzajú že,; *„Ľudský kapitál je rozdeľovaný na dve časti, ktoré spolu síce úzko súvisia, ale dajú sa od seba jednoznačne odlišiť. Na jednej strane hovoríme o základnom ľudskom kapitále, ktorý zahŕňa produktívne schopnosti a vlastnosti (fyzickú silu, remeselné zručnosti, analytické myslenie apod.) a na strane druhej hovoríme o tzv. širšom ľudskom kapitále, ktorý nám umožňuje uplatňovať uvedené zložky kapitálu základného“* (P. Mazouch, J. Fischer 2011, s. 1).

Ľudský potenciál

Pojem ľudský potenciál vysvetlili vo svojom diele J. Vodák a A. Kucharčíková: *„Ľudským potenciálom rozumieme súbor dispozícií a predpokladov človeka orientovaných na výkon takých činností, ktoré z kvantitatívneho i kvalitatívneho hľadiska umožňujú podniku postupovať vpred a napomáhajú zvyšovaniu jeho konkurencieschopnosti. Je to teda spôsobilosť človeka produkovať výrobky a služby a rovnako pretvárať seba samého“* (Vodák, Kucharčíková 1996, s. 34). Môžeme tomu rozumieť aj tak, že si predstavíme ako vlastný potenciál investujeme do firmy tak, že tá na tom neskôr získa. Ak manažéri sú šikovní a vedia pracovať s ľuďmi, nemal by byť pre nich žiaden problém nejaký ten potenciál využiť v prospech firmy v ktorej pôsobia. Dnes nie je ničím výnimočným, keď sa zamestnanci cítia nedocenení, pretože majú o sebe vyššiu mienku ako ich nadriadení.

Riadenie ľudského kapitálu a riadenie ľudských zdrojov

Armstrong opisuje názor, ktorý vyjadril Mayo, že podstatný rozdiel medzi riadením ľudského kapitálu a riadením ľudských zdrojov je v tom, že prvá koncepcia chápe ľudí ako bohatstvo a druhá ako náklady. Autor vo svojom diele ďalej vyjadril, že *„ako riadenie ľudských zdrojov, tak riadenie ľudského kapitálu je viac ako len obyčajné považovanie ľudí za bohatstvo či aktíva“* (Armstrong 2007, s. 48-49).

Intelektuálny kapitál

Tomuto chápaniu sa v literatúre venujú viacerí autori, uvedieme niektoré definície: *„Pojatie ľudského kapitálu je spojené so zastrešujúcim chápaním intelektuálneho kapitálu, ktorý je definovaný ako zásoby a toky znalostí, ktoré sú organizácií k dispozícií. Tie môžu byť považované za nehmotné zdroje súvisiace s ľuďmi*

a spoločne s hmotnými zdrojmi tvoria trhovú alebo celkovú hodnotu podniku“ (Armstrong 2007, s. 51).

„Intelektuálny kapitál je tvorený zásobami a tokmi znalostí, zručností a schopností, ktoré sú organizácií k dispozícii a ktoré prispievajú k procesom vytvárajúcim hodnotu. Ide o nehmotné zdroje, ktoré – spoločne s hmotnými zdrojmi- tvoria trhovú alebo celkovú hodnotu organizácie“ (Koubek 2008, s. 27).

Každý podnik teda môže ľudí považovať za vlastné bohatstvo. Čím viac bude firma do vlastných ľudí investovať, tým sa jej hodnota znásobí. Je teda na samotných organizáciách ako tento ľudský potenciál využijú a pretvoria ho do podoby prosperity, rastu a konkurencie schopnosti. Pripomeňme však, že ľudský kapitál sa dá veľmi pružne a pomerne rýchlo prispôbiť daným podmienkam v podniku. Dnes existujú vzdelávacie programy, ktoré dokážu v krátkom čase vyškoliť ľudí aj do nových pracovných zručností a návykov.

2. Výberový proces nových pracovníkov

Získavanie a výber pracovníkov je dnes veľmi metodicky prepracovaný proces. Je to jedna z ťažiskových úloh personálnych pracovníkov. Úlohou personalistov je vynaložiť čo najmenej prostriedkov v čo najkratšom čase (Armstrong 2007, s. 343). Zároveň je potrebné vychádzať z výsledkov plánovania pracovných síl čo do kvality i kvantity. Preto predmetnej problematike sa budeme venovať v nasledujúcej časti práce. V literatúre existuje viacero definícií ohľadom získavania pracovníkov. Najvýstižnejšou je podľa nášho názoru definícia J. Koubeka:

Získavanie pracovníkov:

„ Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácií prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne (včas). Spočíva teda v rozpoznaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miest (a nezriedka i v presvedčovaní vhodných jedincov o výhodnosti práce v organizácií), v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch (tieto informácie budú neskôr slúžiť k výberu najvhodnejších z nich) a v organizačnom a administratívnom zaistení všetkých týchto činností“ (Koubek 2008, s. 126).

Samotný výber pracovníkov ovplyvňuje aj vývoj ekonomickej situácie spojený s predpokladmi ako sú: nadbytok pracovníkov s nepotrebnou kvalifikáciou alebo nedostatok takýchto pracovníkov. „*Hlavnou úlohou personálneho managementu pri výbere, oceňovaní, hodnotení a adaptácii pracovníkov musí byť celková užitočnosť. Treba prihliadať na súčasnú užitočnosť, ale i perspektívy užitočnosti. Tieto aspekty sú skúmané z hľadiska dosahovania ziskov, kontaktov s okolím, ale aj z hľadiska medziludských vzťahov*“ (Čorba 1999, s. 24). Výberový proces môžeme teda zaradiť k základným krokom pre fungovanie organizácie. Jednotlivé podniky využívajú rôzne nástroje pre získavanie a výber pracovníkov, zohľadňuje sa napríklad charakter prevádzky, odborná spôsobilosť na danú pracovnú pozíciu alebo dynamická povaha práce. Samozrejme týchto atribútov práce je veľmi veľa, preto sa výberový proces v jednotlivých organizáciách a ich obsadzovanie ľudskými zdrojmi môže výrazne odlišovať. Kvalitný výberový proces vždy vychádza zo seriózných plánovacích ukazovateľov. V nasledujúcej časti práce venujeme preto priestor úlohe personálneho plánovania v tomto procese.

2.1 Personálne plánovanie

Hneď na úvod by sme mali spomenúť, že personálne plánovanie je neoddeliteľnou súčasťou činností dnešných podnikov. Len na základe presného a efektívneho plánovania ľudských zdrojov vedia súčasné podniky promptne reagovať a tak zabezpečiť dostatočné množstvo pracovníkov. Dnes treba počítať s tým, že len dobre pripravený podnik prekoná aj horšie časy súčasnej svetovej krízy.

Definície personálneho plánovania:

„*Personálne plánovanie slúži realizácií cieľov organizácie tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu úloh organizácie adekvátnou pracovnou silou*“ (Koubek 2008, s. 93).

„*Plánovanie ľudských zdrojov stanovuje potrebu ľudských zdrojov požadovanou organizáciou v záujme jej strategických cieľov*“ (Armstrong 2007, s. 305).

Z definícií je nám jasné, že základom personálneho plánovania je „predvídanie“ budúceho vývoja. Je teda nevyhnutné si položiť niekoľko dôležitých otázok (Koubek 2008, s. 95):

- Akých pracovníkov bude firma potrebovať?

- Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?
- Koľko z nich v súčasnosti pracuje vo firme?
- Ako bude firma riešiť prebytok pracovníkov?
- Aké zmeny pravdepodobne nastanú na trhu práce?

Aby bolo personálne plánovanie efektívne, je potrebné dodržiavať tieto zásady (Koubek 2008, s. 94):

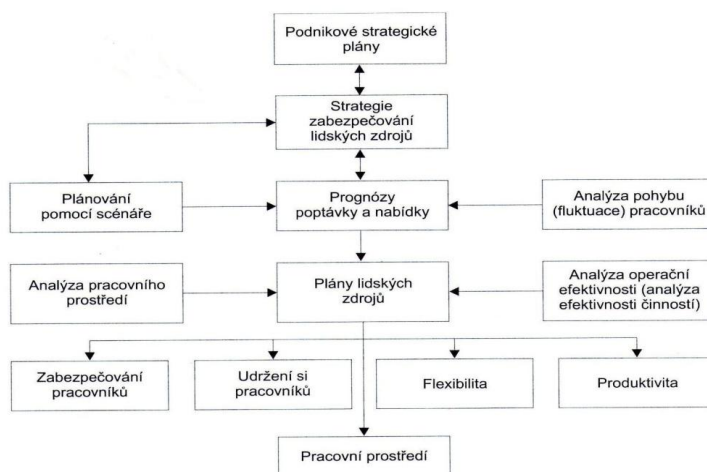
- Poznať a rešpektovať stratégiu organizácie
- Cyklus plánovania činností organizácie a cyklus personálneho plánovania by mali byť časovo zladené – manažéri na všetkých úrovniach by mali rozmýšľať súčasne
- Personálne plánovanie by malo byť celo organizačnou záležitosťou – venovať pozornosť personálnemu plánovaniu aj na vrcholovom manažment

Každé plánovanie má svoje ciele. Podľa Armstronga typickými cieľmi sú (Armstrong 2007, s. 309):

- Získať a udržať si také počty ľudí, ktoré organizácia potrebuje (zároveň by mali mať požadované schopnosti, skúsenosti a vedomosti)
- Zlepšiť využitie pracovníkov zavádzaním flexibilnejších systémov práce
- Predchádzať problémom z prebytku pracovníkov
- Znižovanie získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov

Armstrong tvrdí, že proces plánovania je kruhový a začína sa kdekoľvek v cykle (Armstrong 2007, s. 309).

Schéma č. 2: **Proces plánovania ľudských zdrojov** (tamtiež s. 310).



Koubek rozdelil personálne plánovanie podľa prognóz (Koubek 2008, s. 99):

- **Prognózu potreby pracovných síl**

- Demografické štruktúry pracovníkov organizácie, z ktorej možno odvodiť reprodukčnú potrebu pracovníkov
- Mobilitu pracovníkov a ich vývojových tendencií, hlavne odchody pracovníkov z podniku
- Stav vývoja v technickej oblasti
- Výrobná orientácia alebo zameranie organizácie a ich zmeny
- Situácia a možné zmeny na trhu

Všetky tieto aspekty treba brať do úvahy, pretože vývoj je prirodzenou súčasťou sveta.

- **Prognóza zdrojov pracovných síl**

- Populačného vývoja v štáte i v podniku, vplyv na proces reprodukcie pracovných zdrojov
- Situácie na trhu práce
- Súčasná profesne kvalifikačná štruktúra pracovníkov a potenciál kvalitatívneho rozvoja týchto pracovníkov
- Úspory pracovných síl v podniku

Plánovanie prináša radu výhod, tvrdí Čorba vo svojom diele. Ide predovšetkým o lepšie využitie pracovníkov pri dosahovaní čo najvyššej hospodárnosti. (Čorba 1999, s. 25-26) „Práve tak ako plánovanie v ostatných činnostiach, plánovanie v personálnom manažmente, z hľadiska doby, sa môže uskutočňovať ako krátkodobé (do jedného roka), strednodobé (na rok i viac rokov) a dlhodobé- perspektívne (na 5-15 rokov)“ (tamtiež, s. 26). Každé plánovanie v sebe zahrnuje plánovanie na strategickej úrovni, z takéhoto plánovania by mali byť jasné ciele a plány organizácie. Ďalšími krokmi bude prerozdelenie týchto plánov a cieľov do menších jednotiek. Každá úroveň vedenia by mala smerovať k rovnakému cieľu. Podľa Cimbalníkovej predstavujú tieto ciele koncové body, ku ktorým sú smerované činnosti organizácie (Cimbalníková 2008, s. 53). Ďalšou metódou je plánovanie pomocou scenára. Podľa Armstronga je to neformálny prístup k premýšľaniu o budúcnosti. Je založený na analýze možných zmien vnútorného i vonkajšieho prostredia podniku. Je to vytváranie akejkoľvek predstavy o predvídateľných zmenách a činnostiach v organizáciách, ich vnútornom prostredí. Tieto odhady sa taktiež zameriavajú na vonkajšie prostredie a trh práce (Armstrong 2007, s. 312).

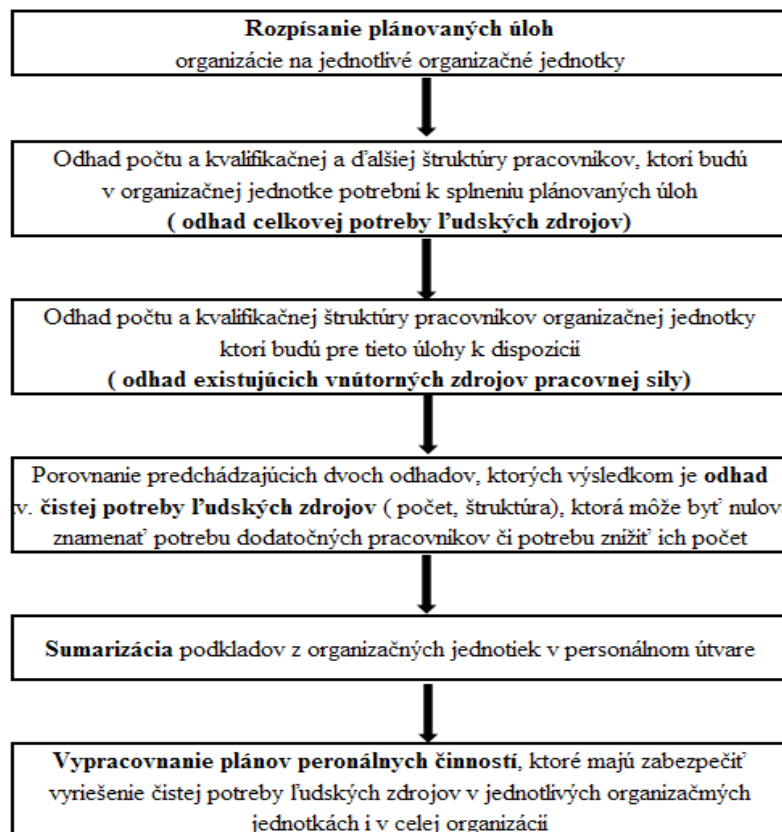
Dvořáková tvrdí, že „plánovanie ľudských zdrojov je vlastne procesom zameraným na riešenie rozdielov, čo je a čo má byť“ (Dvořáková 2007, s. 120-123).

Plánovanie ľudských zdrojov zahŕňa:

- Rozbor prostredia, ktorý má predvídať a zistiť zdroje rizík a príležitostí, preskúmať vonkajšie prostredie (konkurenciu, legislatívu a i.) a vnútorné podmienky organizácie (stratégiu, technické zázemie a i.)
- Predpoveď ponuky ľudských zdrojov tj. projekcia vnútorných a vonkajších zdrojov pracovnej sily. V prvom prípade ide o audit vnútorných zdrojov, v druhom prípade ide o rozbor dopytu pracovnej sily na trhu práce
- Predpoveď dopytu po práci, to znamená všetky aktivity organizácie, ktoré ovplyvňujú jej potrebu ľudských zdrojov

Vo väčšine prípadov plánovanie ľudských zdrojov robia iba veľké podniky, menším podnikom sa nemusia vrátiť prostriedky, ktoré by vynaložili na takúto činnosť. Dvořáková tvrdí, že ideálne by bolo, keby si podniky robili dlhodobé a krátkodobé plány. (tamtiež, s.123)

Schéma č . 3: **Fázy personálneho plánovania podľa Koubeka** (Koubek 2007, s. 100).



2.2 Získavanie pracovníkov

Základom dobrého fungovania organizácií je mať dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov. Tí si so sebou nesú svoje znalosti, schopnosti a prax tzv. kompetencie. Aby bolo možné naplňať ciele podniku, je nevyhnutné takýchto zamestnancov vyhľadať buď z vonkajšieho prostredia, alebo z vnútorných zdrojov. Každá z organizácií, či už sa jedná o štátny alebo súkromný podnik z hľadiska efektívnosti výberu si môže zvoliť vhodné metódy na výber zamestnancov. Podľa Kachaňákovvej je „*získavanie zamestnancov proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby mal podnik včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané*“ (Kachaňáková 2007, s. 63). Podľa autorky je úlohou získavania zamestnancov vyhľadávať vhodné pracovné zdroje, informovať o voľných pracovných miestach a taktiež motivovať uchádzačov o prácu v podniku (tamtiež, s. 63). Z daného nám vyplýva, že samotný proces získavania pracovníkov musí byť riadne premyslený a jednotlivé fázy výberu na seba musia nadväzovať. Kachaňáková tieto fázy rozdelila do etáp. V prvej etape je dôležité určenie počtu a štruktúry pracovníkov. Základom všetkého je personálny plán, ktorý by mal obsahovať napríklad odchody na materskú dovolenku, odchody do dôchodku, zánik a vznik pracovných miest. Personalisti musia nadväzovať na platnú legislatívu a sledovať novelizácie zákonníka práce, z ktorého napríklad vyplýva dĺžka skúšobnej lehoty či skončenie pracovného pomeru. Realizácii získavania pracovníkov predchádza analýza pracovných miest, poznanie cieľov organizácie a v neposlednom rade prognóza budúceho vývoja. Druhou etapou je voľba zdrojov uchádzačov. Tu má organizácia na výber z viacerých variantov výberu pracovníkov. Môže sa jednať o výber z vlastných zdrojov, buď povýšením, preradením vlastných zamestnancov, alebo hľadanie na trhu práce a získavanie pracovníkov od konkurencie. (tamtiež, s. 66). Dnešné spoločnosti ponúkajú množstvo benefitov a takto sa snažia prilákať si tých najlepších pracovníkov. Ak chce byť totiž spoločnosť úspešná, mala by disponovať s dynamickým a vedomosťami nabitým potenciálom uchádzačov. Výber pracovníkov z interných i externých zdrojov uvádza autorka v dvoch tabuľkách (tamtiež, s.67). Koubek vo svojom diele uvádza, že získavanie pracovníkov nie len o počte primerane kvalifikovaných pracovníkov, ale aj o tom, aby organizácia získala pre svoje ciele a záujmy zaujatých a motivovaných pracovníkov. Autor tvrdí, že proti sebe stoja dve

strany: na jednej strane je to organizácia, ktorá má potrebu obsadzovať pracovné sily, na strane druhej sú to potencionálni uchádzači (Koubek, 2007, s 126-127).

Tabuľka č. 1: **Výhody a nevýhody získavania z interných zdrojov** (Kachaňáková 2007, s. 67).

Výhody interných zdrojov	Nevýhody interných zdrojov
- vyššia motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu)	-obmedzený výber, menší počet uchádzačov
-nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta	-zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov
-rýchlejšia adaptácia	t-zv. "podniková slepota", nový človek zvonka často prinesie nové pohľady, prístupy
-zamestnanec pozná podnik, nehrozi v takej miere rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta a skutočnosťou	-neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený
-podnik pozná zamestnanca, jeho pracovný výkon, nekupuje "mačku vo vreci"	-stupňuje sa rivalita

Tabuľka č. 2: **Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z externých zdrojov** (tamtiež s. 68)

Výhody externých zdrojov	Nevýhody externých zdrojov
- širšia možnosť výberu zamestnancov	- vyššie náklady na získavanie zamestnancov a pomalšie obsadenie pracovného miesta
- nové pohľady, prístupy k riešeniu podnikových problémov	- dlhšia adaptácia
- získava sa "hotový" zamestnanec, znižujú sa náklady na vzdelávanie	- znižuje sa motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu je otázna)
	- zvyšovanie fluktuácie
	zamestnanec nepozná podnik a podnik nepozná zamestnanca

V nasledujúcej časti práce si rozoberieme metódy získavania pracovníkov.

2.3 Metódy získavania pracovníkov

Existuje viacero metód získavania pracovníkov. Je na spoločnosti, ktorú z metód si zvolí. Podľa Gígalovej je bežnou praxou to, že podnik využíva viacej možností . Závisí to od toho, či sa pracovníci budú vyberať z vonkajších alebo vnútorných zdrojov (Gígalová 2007, s. 73-74). Kachaňáková tvrdí (2007, s. 68), že podnik musí brať do úvahy aj finančné možnosti. Samozrejme veľká nadnárodná spoločnosť si môže dovoliť vynaložiť viac finančných zdrojov ako stredné či malé firmy.

Metódy získavania pracovníkov:

- Spolupráca s úradmi práce
- Uchádzači sa ponúkajú sami
- Služby komerčných sprostredkovateľov
- Inzercia
- Spolupráca s vedeckými pracoviskami
- E- Recruitment
- Odporúčania vlastných zamestnancov
- Spolupráca so školami

1) Spolupráca s úradmi práce – výhodou tejto metódy je, že je finančne nenáročná, pretože služby úradov práce sú zo zákona bezplatné. Úrady práce zväčša evidujú menej kvalifikovaných pracovníkov. Pre podniky môže byť táto metóda nevýhodou vtedy, ak hľadajú pracovníkov na vyšší management, pretože väčšina takýchto uchádzačov sa nenachádza v databázach úradov práce. Avšak pokiaľ spoločnosť hľadá napríklad technicko hospodárskych pracovníkov, nemal by byť veľký problém vybrať aj uchádzačov zaregistrovaných na úradoch práce.

2) Uchádzači sa ponúkajú sami - táto metóda patrí k najmenej finančne náročnej, pretože uchádzači sa uchádzajú o miesto vo firme sami. Túto metódu využívajú spoločnosti s dobrou povest'ou, alebo veľké spoločnosti o ktorých je všeobecne známe, že sa nachádzajú v konkrétnom trhovom prostredí. Veľa firiem využíva svoje internetové stránky, kde majú zakomponované formuláre, ktoré môžu prípadní záujemcovia vyplňať. Nevýhodou tejto metódy je, že sa môžu hlásiť aj takí uchádzači, ktorí na danú pozíciu nemajú dostatočnú kvalifikáciu. Touto metódou si spoločnosti môžu vytvárať interné databázy, pretože záujemcovia automaticky dávajú svoj súhlas so spracovaním osobných údajov. Neskôr sa takto získané informácie môžu použiť pri hľadaní nových zamestnancov.

3) Služby komerčných sprostredkovateľov – patria sem agentúry, ktoré sa špecializujú na vyhľadávanie pracovníkov. Tieto služby nepatria k najlacnejším, keďže sa jedná predovšetkým o vyhľadávanie vrcholových manažérov. Medzi výhody tejto metódy patrí profesionálny prístup a vlastné databázy komerčných agentúr (Ferjenčík, Bosáková 2001, s. 66). Nevýhodou tejto metódy môže byť, že spoločnosť nemusí byť celkom spokojná s daným výberom. Tu môžeme hľadať chybu vo vzájomnej komunikácii.

- 4) **Inzercia** – ide o najrozšírenejšiu metódu získavania zamestnancov. Je to rýchly spôsob ako osloviť čo najviac záujemcov. Inzerovať môžeme v tlači, v rozhlas, televízií. Inzerovať je možné aj na vývesných plagátoch alebo informačných tabuliach. Text inzerátu treba dobre premyslieť, aby bolo možné na čo najmenej textovej ploche vyjadriť o akú spoločnosť ide, kde sídli, čím sa zaoberá. Ďalšou veľmi dôležitou informáciou je, pre koho je miesto určené, teda je potrebné vypísať názov pozície, ktorú chce firma obsadiť a potrebné pracovné skúsenosti, teda požiadavky na pracovníka, pokiaľ si to pracovná pozícia vyžaduje. Text inzerátu by mal obsahovať kedy bude ukončené výberové konanie, nástup na pracovné miesto a kontaktné informácie kam treba posilať životopisy, prípadne motivačné listy. Ak sa jedná napríklad o reklamnú agentúru, inzerát môže byť aj kreatívne zobrazený. Nie je ničím výnimočným, keď sa v inzeráte objavia aj benefity, ktoré firma svojim budúcim zamestnancom ponúka. Ponúkaná mzda môže byť súčasťou inzerátu, avšak mnohé z firiem uvádzajú túto informáciu až na osobnom pohovore.
- 5) **Spolupráca s vedeckými pracoviskami** – táto metóda je menej rozšírená. Gigalová uvádza, že je to nástroj pre získavanie špičkových pracovníkov na pracovné miesta s vysokou kvalifikáciou (Gigalová 2007, s. 74). To znamená že firmy môžu využívať informačnú sieť týchto vedeckých pracovísk.
- 6) **E- Recruitment** – je to metóda výberu pomocou internetových personálnych serverov, kde sa uchádzači môžu zaregistrovať a aktívne alebo pasívne vyhľadávať ponuky práce. Aktívnym spôsobom sami vyhľadajú a oslovia konkrétnu spoločnosť, ktorá ich zaujala. Pasívny spôsob je ten, kde iba zverejnia svoj životopis na pracovnom servery a čakajú na prichádzajúce ponuky. Pasívny spôsob môže priniesť aj neočakávané ponuky práce, pre jedných to môže byť výzva, pre druhých skôr „falošná nádej“. Mnoho nereserióznych firiem ponúka prácu takýmto spôsobom. Účastníci pracovného pohovoru bývajú neskôr sklamaní a svoje dojmy zverejňujú na pracovných „chatoch“. Jednou z výhod personálnych serverov je, že po zaregistrovaní ponúkajú možnosť posielania na e-mail tzv. agentov. To znamená, že uchádzač má zaistené aktuálne informácie o voľných pracovných miestach.
- 7) **Odporúčania vlastných zamestnancov** – ide o metódu, kde spoločnosť vyzve vlastných pracovníkov k tomu, aby sami odporučili na voľné pracovné miesto niekoho, koho osobne poznajú. Tento spôsob sa využíva na akékoľvek pracovné

miesto, avšak minimálne požiadavky si manažéri môžu preveriť na pracovnom pohovore. Výhodou tejto metódy je, že kolektív je informovaný o tom, že sa jedná o „odporúčeného“ človeka a vie ho rýchlejšie prijať medzi seba. Na druhej strane sa môže vytvoriť negatívny dojem, pokiaľ odporúčali viacerí zo zamestnancov a nimi odporúčaná osoba nebola prijatá. Toto je však na zvážení každého manažéra, ktorý by mal dobre poznať ľudí s ktorými pracuje. Táto metóda môže dobre fungovať v menších rodinných firmách.

- 8) Spolupráca so školami** – firmy spolupracujú so strednými a vysokými školami. Počas štúdia absolventi praxujú na pracoviskách a po skončení výučby pokračujú vo svojej profesii už ako zamestnanci firiem. Pokiaľ túto metódu podporujú aj vlády, absolventi či už stredných alebo vysokých škôl, majú väčšiu šancu na získanie práce. Tým sa samozrejme znižuje aj nezamestnanosť.

2.4 Výberový proces

Úlohou výberového procesu je posúdenie predpokladov vybraných uchádzačov (Kocianová 2010, s. 94). Získavanie a výber pracovníkov patrí k dôležitým činnostiam každej modernej organizácii. Je dôležité, aby jednotlivé personálne úseky medzi sebou efektívne kooperovali. Výber vhodných uchádzačov predurčuje budúcu úspešnosť a prosperitu podniku.

Definícia výberu pracovníkov:

„Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorí z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených behom procesu získavania pracovníkov a ktorí prešli predvýberom, budú pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispievajú i k vytvoreniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine i v organizácii, sú schopní akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny, útvaru a organizácie a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade sú dostatočne flexibilní a majú rozvojový potenciál preto, aby sa prispôbili predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine i v organizácii“ (Koubek 2008, s. 166).

Z uvedeného vyplýva, že výberový proces nie je len „proces“, ale ide aj o vytváranie pracovných vzťahov a budovanie organizačnej kultúry. V samotnom výbere posudzujeme schopnosti, zručnosti a predchádzajúce skúsenosti uchádzačov. Samozrejme, že personálni pracovníci berú do úvahy aj pracovné zaradenie. Kritéria,

ktoré sú kladené na jednotlivých uchádzačov sa budú líšiť vzhľadom na pracovné miesto o ktoré sa uchádzajú.

2.4.1 Metódy získavania informácií o uchádzačoch

Predtým ako personálni pracovníci naplánujú samotný výberový proces, potrebujú získať čo najviac informácií od uchádzačov. Získané informácie personalisti roztriedia. Nevhodným kandidátom sa zväčša písomne oznámi, že nespĺňajú pracovné kritéria. Vybraní uchádzači budú pozvaní na osobný pohovor, rozdelení do viacerých kôl.

Metódy získavania informácií o uchádzačoch:

- Osobné dotazníky
- Životopis
- Výberový rozhovor
- Psychologické testy

1) **Osobné dotazníky** – používajú sa na začiatku výberového procesu. Slúžia k zberu štandardizovaných informácií. Táto metóda má výhodu rýchleho a pomerne lacného zberu dát. Dotazník by mal byť krátky, obsahovať by mal odpovede na otázky:

- Základné identifikačné a personálne údaje (meno, adresa, dátum narodenia)
- Dosiiahnuté vzdelanie
- Kvalifikácia (predchádzajúce vzdelávacie kurzy)
- Doterajšie pracovné skúsenosti (bývalí zamestnávateľia)
- Iné informácie (možný nástup do práce, externé štúdium)

2) **Životopis** – v súčasnosti považovaný za „pracovné vysvedčenie“. Správne napísaný a zostavený životopis je polovicou úspechu k prijatiu do nového zamestnania. Žiaden z uchádzačov by na tento fakt nemal zabúdať. Existuje celá rada „profilov“ životopisov. Niektoré personálne servery ponúkajú svoje vzory životopisov, ak sa daný uchádzač zaregistruje na ich internetovej stránke. Bežným sa stáva aj tzv. Európsky životopis, ktorý je známy vo viacerých štátoch Európy. Je teda zrozumiteľnejší ak sa o zamestnanie uchádzajú zahraniční záujemcovia. Európsky formát životopisu obsahuje:

(dostupné na: URL: <http://www.upsvarpp.sk/index.php?Doc=46>)

- Osobné informácie (meno, priezvisko, adresa, mesto, krajina, dátum narodenia, národnosť, telefón)
- Prax (čas trvania zamestnania od- do, názov a adresa zamestnávateľa, typ alebo sektor zamestnania, povolanie alebo zastávaná pozícia, pracovná náplň a zodpovednosť - vyplňa sa od posledného zamestnania)
- Vzdelanie a školenia (čas trvania od – do, názov a typ organizácie, hlavný predmet štúdia, nadobudnutý titul alebo certifikát, úroveň v národnej klasifikácii – ak je to vhodné, vyplňa sa od najaktuálnejšieho)
- Osobné schopnosti a oprávnenia (získané počas života a kariéry, ktoré nie sú dokladovateľné certifikátmi alebo diplomami)
- Materinský jazyk
- Ostatné jazyky (úroveň čítania, písania, komunikatívna úroveň – špecifikuje sa – výborne, dobre, základy)
- Komunikačné schopnosti (spolužitie a pracovanie s ostatnými ľuďmi v multikulturálnom prostredí na pozíciách, kde je dôležitá komunikácia a pri situáciách, kde je dôležitá tímová práca)
- Organizačné schopnosti (kooperovanie a usmerňovanie ľudí, projekty a rozpočty, v práci, pri dobrovoľníckej práci – napríklad kultúra šport)
- Technické schopnosti (počítače, špeciálne druhy zariadení, stroje atď.)
- Umelecké schopnosti (hudba, písanie, dizajn)
- Ostatné schopnosti (všetky informácie, ktoré sa nenachádzajú v životopise)
- Vodičský preukaz
- Doplnkové informácie (akékoľvek informácie, ktoré by mohli byť relevantné, napríklad odporúčania)
- Prílohy

Úlohou personálneho manažéra je posúdiť a vybrať vhodných kandidátov na pracovnú pozíciu. Táto úloha je zodpovedná, pretože personalista vyberá z veľkého množstva zaslaných životopisov. V súčasnej situácii na pracovnom trhu nie je ničím výnimočným ak aj na menej kvalifikované pozície sa hlásia uchádzači s vyšším vzdelaním či dosiahnutou praxou. Skúsený personálny manažér takúto situáciu nesmie podceňovať a mal by si dodatočne napríklad telefonicky preveriť skutočnú motiváciu takýchto uchádzačov.

3) Výberový rozhovor – je nevyhnutný a zúčastnené strany, uchádzač a personálny manažér, získajú podrobnejšie informácie. Výberový rozhovor a priestory kde sa

bude uskutočňovať musia byť vopred dobre naplánované. Osoba ktorá vedie rozhovor, v našom prípade personalista má pripravené otázky. Vo väčšine prípadov sa respondent podrobí jazykovým či počítačovým znalostiam. Pri takomto rozhovore je dobré začať ponúknutím občerstvenia a úvodnými otázkami, ktoré priamo nesúvisia s výberovým rozhovorom. Z výberového rozhovoru môžeme zistiť motiváciu pracovať na danej pracovnej pozícii, jeho predchádzajúce pracovné skúsenosti, či je schopný fyzicky vykonávať prácu, či sa jeho súkromný život a aktivity zosúladiť nástupom do práce, jeho komunikačné schopnosti, schopnosti pracovať pod stresom, jeho schopnosť pracovať samostatne alebo tímovo. Niektoré profesie si vyžadujú vyslovene tímových hráčov a toto sa dá odhaliť pri výberovom rozhovore.

- 4) **Psychologické testy** – využívajú sa hlavne pri náročných a zodpovedných profesiách. Spomenúť však môžeme aj vodičov z povolania, príslušníkov policajných zborov, vojakov. Najmä nadnárodné spoločnosti využívajú diagnostiku svojich potencionálnych zamestnancov na akúkoľvek odbornú pozíciu.

2.4.2 Metódy výberu pracovníkov

Proces výberu zamestnancov je rozdelený do viacerých na seba nadväzujúcich krokov. **Medzi základné metódy výberu pracovníkov patrí:**

- Assessment centre
- Testy pracovnej spôsobilosti
- Pracovný pohovor

- 1) **Assesment centre** – v slovenskom jazyku môžeme použiť preklad „ diagnosticko – výcvikový program.“ Podľa Koubeka je založený na vhodnej štruktúre metód výberu pracovníkov, hlavne na sérii manažérskych pracovných činností. Hodnotiť môžeme aj pracovný výkon, robiť výcvik v manažérskych zručnostiach. Assesment centrá slúžia k rozvíjaniu manažérskych schopností (Koubek 2008, s. 177).

Armstrong vytvoril rad hodnotiacich postupov (Armstrong 2007, s. 361-362):

- Najväčšia pozornosť sa sústreďuje na správanie

- Používajú sa rôzne úlohy, ktoré stimulujú kľúčové aspekty práce na pracovnom mieste. Hrajú sa role a plnia sa skupinové úlohy. Predpokladá sa, že počas hrania rolí sa prejaví budúce správanie uchádzača
- Pohovory a testy
- výkon sa meria z hľadiska schopností požadovaných k dosiahnutiu žiadanej úrovne výkonu
- niekoľko uchádzačov je hodnotených naraz
- objektivnosť zaručuje niekoľko hodnotiteľov nezávisle na sebe, musia byť kvalitne zaškolení

Výcvik prebieha v dvoch až štyroch pracovných dňoch. Pokiaľ má organizácia dobre prepracovaný systém assesment centre, môže si svojich budúcich pracovníkov preveriť v konkrétnych situáciách. Dôležité je aj to, či uchádzač dobre „zapadne“ do pracovného prostredia a kolektívu. Samozrejme platí to aj pre druhú stranu. Aj potencionálny pracovník si môže vyskúšať skutočnú „klímu“ na pracovisku a pracovné postupy.

2) Testy pracovnej spôsobilosti – existuje celý rad vypracovaných testov.

Najčastejšie sa testujú schopnosti, inteligencia, zručnosti, patria sem aj testy osobnosti.

- **Testy schopností** – slúžia k hodnoteniu existujúcich aj potencionálnych schopností človeka. Zaradujeme sem manuálne zručnosti, komunikatívne schopnosti, (písanie na počítači, vodičské schopnosti). Takéto testy umožňujú organizáciám preveriť si schopnosti svojich uchádzačov a tak predchádzať prijímaniu nevhodných kandidátov.
- **Testy inteligencie** – hodnotia sa pamäťové, numerické, verbálne schopnosti a iné.
- **Testy zručností a znalostí** – od uchádzača sa očakáva, že počas svojej profesijnej kariéry nadobudol pracovné zručnosti a znalosti. Takéto testy dokážu overiť na akom stupni je konkrétny uchádzač. Takéto výsledky môžu byť veľmi rozdielne, vzhľadom na to, že každý človek je osobnosť a nie je možné, aby mal s rovnako dlhou praxou aj nadobudnuté zručnosti, či pracovné návyky.
- **Testy osobnosti** – zameriavajú sa na osobnosť človeka. Sú zostavené tak, aby odhalili odpoveď na otázku, či je daný adept introvert, extrovert. Odhaľujú rysy osobnosti, záujmy, životné postoje. Testy osobnosti nám môžu len z malej časti

ukázať na skutočnú osobnosť testovanej osoby, pretože je známe, že ľudia majú tendenciu „prikrášľovať“ reálne odpovede.

3) Pracovný pohovor – v predchádzajúcej kapitole sme si opísali výberový rozhovor. Je to synonymum pracovného pohovoru, ktorý si teraz podrobnejšie rozoberieme. Pracovný pohovor je kľúčovou metódou výberového procesu. Zväčša prebieha vo viacerých kolách. Pokiaľ sa jedná o menej kvalifikované pracovné pozície, postačuje aj jedno stretnutie. Koubek zostavil tri hlavné ciele pracovného pohovoru (Koubek 2008, s. 179):

- Získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi- jeho očakávania, verifikovanie informácie uvedené v písomných dokumentoch
- Poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a práci v nej – tieto informácie slúžia uchádzačovi, aby mal realistickejšiu predstavu o spoločnosti a o vykonávanej práci

Posúdiť osobnosť uchádzača – skúsený personálny manažér vie posúdiť uchádzača aj na základe neverbálneho prejavu

Typy pracovných pohovorov:

- **Individuálny pohovor** – v praxi sa jedná o najbežnejší typ pohovoru. Ide o rozhovor typu 1 + 1, kde rozhovor vedie len jedna osoba. Nevýhodou môže byť to, že výsledné rozhodnutie môže byť dosť subjektívne. Takýto typ pohovoru sa využíva hlavne na menej kvalifikované pracovné miesta
- **Postupný pohovor** – tiež sa jedná o typ pohovoru medzi štyrmi očami. Rozdiel je v tom, že uchádzač absolvuje takýchto pohovor niekoľko, aby nedochádzalo k subjektívnym hodnoteniam. Nevýhoda je tá, že uchádzač môže byť na niektoré otázky lepšie pripravený a jeho odpovede sú upravené.
- **Výberový panel** – pracovný pohovor prebieha v prítomnosti viacerých personalistov, poprípade môže byť prítomný aj budúci nadriadený. Tento typ pohovoru môže byť viac stresujúci pre uchádzača, pretože otázky prichádzajú z viacerých strán. Uchádzač sa najväčšou pravdepodobnosťou môže očakávať aj hranie rolí, kedy hrajú scénu priamo pred potencionálnym nadriadeným. Výhodou tohto typu pohovoru je, že personalisti a zadávateľ výberového konania, môžu viesť otvorenú diskusiu.
- **Skupinový pohovor** – je pohovorom, kde na jednej strane je skupina uchádzačov, na druhej strane jeden alebo viacerí posudzovatelia. Táto metóda

šetrí čas a lepšie umožňuje posúdiť osobnosť uchádzačov, na druhej strane umožňuje niektorým uchádzačom uniknúť pozornosti. Je to náročné na prípravu, schopnosti a pozornosť posudzovateľov.

Podľa štruktúrovanosti môžeme výberový pohovor rozdeliť na tri typy:

- **Štruktúrovaný pohovor** – otázky sú dopredu pripravené, kladú sa všetkým uchádzačom. Takéto odpovede môžeme pri vyhodnotení ľahšie porovnávať s ostatnými. Štruktúrovaný pohovor je náročnejší na prípravu, pretože otázky musia presne zodpovedať pracovnému miestu. Nevýhodou môže byť, že neumožňuje rozvíjať prípadnú debatu.
- **Neštruktúrovaný pohovor** – otázky ani cieľ pohovoru nie sú dané vopred. Nie je teda dopredu jasné, kam takýto typ pohovoru môže presne smerovať. Príkladom môžu byť otázky osobného charakteru, ktoré nepatria na pracovný pohovor. Výhodou však môže byť, že sa prejaví výraznejšie osobnosť uchádzača. Takýto typ pohovoru využívajú zväčša organizácie pracujúce v umeleckom odvetví, napríklad tanečné školy, reklamné organizácie založené mladými ľuďmi.
- **Polo štruktúrovaný pohovor** - je akousi zmesou dvoch predchádzajúcich typov pohovorov. Začína sa štruktúrovanou časťou, kde sú stanovené otázky, v druhej časti plynule prechádza do voľnejšieho rozhovoru. Časový úsek takéhoto pohovoru je dopredu daný, takže nemôže sa stať, aby sa rozprava predĺžila. Personálny pracovník musí byť koncentrovanejší, pretože polo štruktúrovaný pohovor je náročnejší a žiada si vyškoleného pracovníka. (Koubek 2008, s. 179-181).

V súčasnej dynamickej spoločnosti, keď vznikajú a zanikajú organizácie, ľudia majú možnosť cestovať a skúšať pracovné príležitosti v zahraničí, vzdelávajú sa popri práci, aj personálni manažéri musia byť pripravení a profesionálne a zodpovedne pristupovať k svojej práci. Veď ľudské zdroje sú piliermi našej spoločnosti a budúcnosti. V nasledujúcej kapitole si rozoberieme postup a prípravu na pracovný pohovor.

2.4.3 Postup a príprava pracovného pohovoru

Predtým ako začneme organizovať pracovné pohovory, je veľmi dôležité stanoviť si cieľ. Ďalším veľmi dôležitým dokumentom je popis pracovného miesta a dopredu

pripravené otázky. Samozrejme, že nesmieme zabudnúť ani na priestory, kde bude pracovný pohovor prebiehať. R. Templar zostavil kľúčové fakty o danej práci, ktoré by mali obsahovať nasledujúce údaje: (Templar 2006, s. 27-29)

- Názov pracovného miesta
- Komu sa zamestnanec zodpovedá
- Všeobecný cieľ
- Kľúčové povinnosti
- A ďalšie podstatné informácie pre uchádzača

Ak bude mať podnik dopredu pripravené informácie o pracovnom mieste, bude vedieť jednoduchšie vybrať vhodného kandidáta na konkrétnu pracovnú pozíciu. Pomôcť by nám mohla aj nasledujúca tabuľka (tamtiež, s. 29).

Tabuľka č. 3: **Špecifické požiadavky na zamestnanca** (Templar 2006, s.29).

	schopnosti	vlastnosti
dôležité		
žiadúce		

Tabuľka č. 4: **Špecifické požiadavky na zamestnanca/ vypísaná tabuľka** (tamtiež s. 29).

	schopnosti	vlastnosti
dôležité	-skúsenosti v práci s ústredňou -plynulá znalosť francúzštiny -zdvirilosť pre telefonovani a jasná výslovnosť	-schopnosť komunikovať s ľuďmi na vyššej úrovni -schopnosť práce pod tlakom -priateľské a ústretové správanie
žiadúce	- určité skúsenosti s administratívnou prácou	-pružnosť, čo sa týka pracovnej doby -čistý a úhladný odev -dobré vnímanie detailov

Analýzu nárokov na pracovné miesto spracovala graficky vo svojom diele aj J. R. Evangelu. (Evangelu 2008, s. 49) Na základe takejto analýzy budeme presne vedieť, aké nároky vyžaduje dané pracovné miesto.

Tabuľka č. 5: **Ukážka analýzy nárokov na pozíciu asistentky oddelenia nadnárodnej firmy** (tamtiež s. 49).

Analýza požiadavkov a činnosti	Vlastnosti a znalosti ideálneho uchádzača
a) tvrdé zručnosti	
<ul style="list-style-type: none"> - dosiahnuté vzdelanie - nutná prax v obore - znalosť práce s pc - vodičský preukaz 	<ul style="list-style-type: none"> - SŠ alebo VŠ ekonomického smeru - odeálne 5 rokov - Word, Excel, práca s databázami, Pover Point - skúsenosti s riadením
b) mäkké zručnosti	
<ul style="list-style-type: none"> -telefonická komunikácia -extená komunikácia (navonok z firmy) -komunikácia s členmi obchodného tímu -príprava podkladov pre obchodné schôdzky -evidencia činnosti obchodníkov - spracovávanie ponúk podľa požiadaviek obchodníkov - vyhľadávanie kontaktov pre ochodníkov 	<ul style="list-style-type: none"> - príjemný hlas, zreteľná výslovnosť, artikulácia, dobrá slovná zásoba - image, slovná zásoba, vyjednávaci a kooperační komunikačný štýl, všeobecný rozhľad, sociálna vyzrelosť -starostlivosť, presnosť, dot'ahovanie vecí do konca, potreba kontroly druhých ľudí - bezchybnosť, sebakontrola, nápaditosť - kreativita, potreba ziskávať informácie, schopnosť naslúchať

Nasledujúci krok k výberu pracovníkov je výberový pohovor. Pohovor by mal viesť skúsený pracovník, pretože ten ľahšie rozpozná hľadanú osobnosť. Pracovný pohovor by mal byť vedený a mal by mať presnú štruktúru. Rozhovor medzi dvoma stranami je teda účelový. Toto tvrdenie má vo svojom diele aj Armstrong, ktorý tvrdí že, *“pohovor sa dá charakterizovať ako účelová konverzácia. Je to konverzácia pretože uchádzači by mali byť vedení k tomu, aby s pýtajúcim sa úplne voľne rozprávali o sebe, o svojich skúsenostiach a o svojej kariére“*(Armstrong 2007, s. 370-372).

Organizácia pohovorov

Podnik by si mal dopredu stanoviť ktorý z existujúcich typov pohovorov zvolí za najvhodnejší. Na výber majú z individuálneho pohovoru, postupného pohovoru, výberového panelu a skupinového pohovoru. Ak má podnik vybraných kandidátov z celkového množstva zaslaných životopisov podľa Armstronga postup by mal byť nasledovný (tamtiež, s.371) :

- Uchádzačom, ktorí sa prihlásili písomne alebo telefonicky, by malo byť oznámené, kedy a kam majú prísť a na koho sa majú pýtať. Pokiaľ sa podnik ťažko hľadá, mala by byť uchádzačom zaslaná mapa
- Uchádzači by mali na pohovor čakať na kľudnom mieste, mali by byť ponúknutí nápojom
- Mala by byť pripravená miestnosť, kde sa pohovor uskutoční, miestnosť by mala poskytovať súkromie
- Behom pohovoru by mal byť vyhradený čas na informovanie uchádzačov o podniku a o pracovnom mieste
- Uchádzači by mali byť informovaní o tom, čo bude po skončení pracovného pohovoru

Otázky pri výberovom pohovore

Príprava dopredu kladených otázok je nevyhnutnosťou. R. Templar vo svojom diele uvádza dva typy otázok, ktoré by si mal podnik dopredu pripraviť (R. Templar 2006, s. 34).

- Otázky ktoré sa budú klásť všetkým uchádzačom
- Špecifické otázky pre individuálnych uchádzačov

Všeobecné otázky – mali by byť kladené všetkým uchádzačom, vyplývajú z popisu pracovného miesta a sú kľúčové. Zoznam takýchto otázok musí byť dopredu pripravený.

Individuálne otázky – nemusia byť stanové presne, pýtajúci si ich môže zaznačiť behom pohovoru napríklad v bodoch alebo v okruhoch na čo by sa chcel dodatočne opýtať (tamtiež, s. 34)

Zakázané otázky – v našej legislatíve je zakázané pýtať sa na rodinný stav, zdravotný stav, počet detí, sexuálnu či náboženskú orientáciu (Bělohávek 2009, s. 37)

M. Mikulášтик rozdelil otázky na pohovor takto: (Mikulášтик 2003, s. 138)

- Primárne, hlavné otázky – týkajú sa pochopenie témy, zdôvodnenie prečo je rozhovor uskutočňovaný
- Rozvíjajúce otázky – používajú sa na rozvinutie témy, mali by vyplývať z odpovedí uchádzača
- Otvorené otázky – vedú uchádzača k tomu, aby rozvíjal svoj vlastný názor a myšlienky, má možnosť povedať aj niečo navyše

- Uzatvorené otázky – sú také, ktoré vyžadujú odpoveď buď áno alebo nie, umožňujú získať presné informácie
- Priame otázky- sú to otázky na špecifické informácie, napríklad: boli by ste ochotná pracovať aj v nedeľu?
- Nepriame otázky – dotazovanému dávajú určité vodítko k odpovedi
- Osobné otázky – môžu sa týkať osobného názoru, postojov či pocitov uchádzača
- Neutrálne – nevypovedajú o tom, aký je postoj uchádzača k problematike o ktorej je reč, ani o vlastných pocitoch
- Hypotetické otázky – napríklad čo by ste urobili, keby ste vyhrali v lotérii a pod. Takýmito otázkami môžeme zistiť názory a postoje uchádzača
- Zavádzajúce a nevhodné otázky – môžu byť také, ktoré podsúvajú uchádzačovi odpoveď. Napríklad dotazovateľ sa môže spýtať čo si myslí že ich výrobky sú lepšie ako výrobky konkurencie.

L. Vajner rozdelil otázky na pracovný pohovor do nasledujúcich okruhov: (Vajner 2007, s. 58-60)

- **Odborné znalosti :**
 - Máte nejaké zvláštne znalosti, ktoré ste doposiaľ nevyužili?
 - V akej oblasti ste sa naposledy vzdelávali?
 - Čo najviac ovplyvnilo vaše rozhodnutie zvoliť si terajšie zamestnanie?
- **Pracovné skúsenosti:**
 - Ktoré pracovné miesto v minulosti poskytovalo vášmu rozvoju najlepšiu perspektívu?
 - Rozhoduje sa rýchlo alebo po dlhšom uvážení
- **Motivácia**
 - Čo Vás motivuje k dobrej práci? Kedy pocítujete spokojnosť?
 - Aké dôvody ste mali na opustenie Vášho terajšieho pracovného miesta?
- **Seba hodnotenie a hodnotenie druhých:**
 - Viete aké sú vaše silné a slabé stránky?
 - Vedeli by ste charakterizovať svoj osobnostný profil, teda predovšetkým svoj postoj k práci, ostatným ľuďom a k sebe samému?
- **Sociálne zručnosti a spôsoby vedenia:**
 - Ako reagujete, keď s vami niekto nesúhlasí?
 - Ako predchádzate konfliktom s ostatnými?

- **Zvláštne pracovné zát'aže:**

- Ako znášate vyššie pracovné tempo?
- Ako sa vám pracuje, keď ste vystavený stresu?

Otázky, ktoré môžeme klásť na pracovnom pohovore je veľa. Odlišovať sa budú podľa toho na aké pracovné miesto sa výberový pohovor uskutočňuje a v neposlednom rade záleží aj na veľkosti konkrétnej organizácie.

Znalosti potrebné k vedeniu výberového pohovoru

Ako sme už uviedli, výberový pohovor by mal viesť iba skúsený pracovník, pretože dotvára celkový dojem o organizácii. Uchádzači tiež vedia vycítiť a odhadnúť na koľko je takýto pracovník pripravený. Prvý dojem dotvára aj samotné oblečenie, nie je vhodné ak dotazovateľ nie je primerane oblečený. Podľa Armstronga patria medzi znalosti, ktoré sú potrebné k vedeniu výberového pohovoru: (Armstrong 2007, s. 383-384).

- Naslúchanie- keď prebieha rozhovor musíte nielen počúvať ale aj rozumieť tomu, čo vám protistrana rozpráva. Môžete položiť overovaciu otázku, aby ste si overili či ste tomu, čo vám uchádzač rozpráva správne porozumeli
- Vytváranie dobrých vzťahov – to znamená naladiť sa na rovnakú vlnovú dĺžku uchádzača a tak mu umožniť aby sa cítil uvoľnene a aby sa zbavil rozpakov. Ak si s uchádzačom vytvoríte dobrý vzťah, ľahšie a otvorenejšie sa budete rozprávať o jeho silných a slabých stránkach
- Mať pohovor pod kontrolou – aby rozhovor prebiehal plynule, je dobré ak máme dopredu pripravený náčrt, podľa ktorého pôjdeme. Ak uchádzači odpovedajú príliš dlho alebo sa nedržia témy, jednoducho položíme doplňujúcu jasne nasmerovanú otázku
- Udržovanie plynulosti – nadväzovanie otázkami na uchádzačove odpovede
- Robiť si poznámky – samozrejme nie je možné si behom rozhovoru zapamätať všetko, preto je dobré ak si robíme poznámky, avšak veľmi diskkrétne

Vyhodnotenie pracovných pohovorov

Ak sme teda zavíšili výberové pohovory, na konci tejto cesty by nás mali čakať novo prijatí uchádzači, ktorí zodpovedajú našim predstavám a splňajú všetky predpoklady k tomu, aby sa úspešne ujali svojej novej pracovnej pozície. Jeden zo záverov v Armstrongovom diele znie: „*Je dôležité, aby sme sa nenechali oklamať príjemným,*

výrečným a sebaistým uchádzačom, ktorý predstavuje príťažlivý obal bez akéhokoľvek obsahu, k tomu, že by sme mu prisúdili skúsenosti a potenciál uspieť na pracovnom mieste, o ktoré sa uchádza.“ (tamtiež, s.384) Jednotlivých uchádzačov musíme vedieť porovnať s kritériami, ktoré sú kladené na dané pracovné miesto.

3. Výberový proces v spoločnosti XY

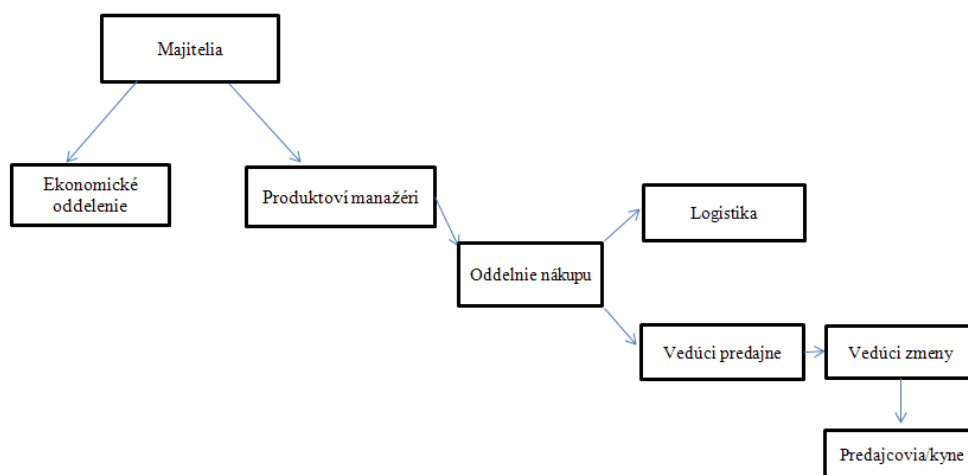
V tejto kapitole predstavíme spoločnosť XY, jej fungovanie na trhu, víziu a ciele organizácie. Pokúsime sa v nej predovšetkým na základe rozhovorov, pozorovania a štúdia interných materiálov opísať výberový proces zamestnancov. Využijúc získané teoretické poznatky, ale i poznatky z praxe pokúsime sa načrtnúť priebeh výberového procesu v predmetnej organizácii a po jeho zhodnotení navrhnuť prípadné zlepšenia. Hlavné metódy, ktoré sme použili: pozorovanie, rozhovor, štúdium interných materiálov, analýza, syntéza.

3.1 Popis a charakteristika spoločnosti XY

Spoločnosť XY s.r.o vznikla v roku 1998, sídlom spoločnosti je Bratislava. Už štrnásť rokov sa zaoberá výrobou, predajom a dovozom nábytku a doplnkov do celej domácnosti. V súčasnosti má vybudovanú sieť piatich prevádzok v Slovenskej republike. Snahou spoločnosti je uspokojiť potrebu zákazníka, dokonale si zariadiť priestory svojho domova. Ponúka nábytok v najnovšom minimalistickom štýle, ale aj rustikálny, dobový štýl, tapety, tkaniny, víno, bytové doplnky dovezené z rôznych kútov sveta. Svojim klientom vychádza maximálne v ústrety poskytovaním svojich služieb od osobného prístupu, poskytnutia služieb architekta až po samotnú realizáciu v priestoroch klienta. Pre klientov zariaďovali Hotel XY, exkluzívny kadernický salón v centre Bratislavy XY, podieľali sa na skrášlení priestorov reštaurácie XY a mnohé iné. Každý rok vianočne vyzdobuje priestory vo všetkých pobočkách XY Bank. Podporuje mladých nádejných návrhárov tým, že im zapožičiava nábytok na módne prehliadky. Ďalšou neoddeliteľnou súčasťou organizácie je vinotéka. Ponúka veľký výber kvalitných vín z tých najlepších španielskych viníc. Poslaním je neustále sa zdokonaľovať v tom, v čom je najlepšia, v zariaďovaní interiérov. Sú „Tvorcami atmosféry“, a to je ich heslo. Klienti majú k dispozícii tím profesionálne vyškolených pracovníkov, ktorí milujú atmosféru

domova. Samozrejme organizácia kráča s dobou a ponuku prispôsobuje požiadavkám klientov.

Schéma č. 4: **Organizačná štruktúra spoločnosti XY**



Zdroj: interné materiály

V ekonomickom oddelení sú zahrnutí aj personálni pracovníci.

3.2 Personálne plánovanie v spoločnosti XY

Personálne plánovanie prebieha v spolupráci so všetkými personálnymi oddeleniami v rámci obchodnej siete, pričom hlavná pobočka sídli v Bratislave. Tak ako sa podnik rozrastal, rástla aj potreba plánovania ľudských zdrojov. Keďže sa jedná o sieť maloobchodných prevádzok, medzi najvýznamnejších zamestnancov patria predajcovia/ predajkyne. Požadovaný počet zamestnancov bol odhadovaný kvalifikovaným odhadom na základe veľkosti prevádzky, či je jednozmenná alebo dvojzmenná, fluktuácia bola odhadovaná vzhľadom na región. Percentuálny odhad pohlavia bol zostavený tiež na základe predchádzajúcich skúseností. Požiadavky na vedomosti a skúseností boli zostavené tak, aby zodpovedali pracovnému miestu.

Tabuľka č. 6: **Personálne plánovanie na pozíciu predajca/predajkyňa**

Personálne plánovanie v organizácii XY, pozícia predajca 2011

Pobočka	Požadovaný počet pracovníkov		Pobočka	Požadovaný počet pracovníkov	
Bratislava	12		Banská	10	
	Vedomosti, skúsenosti, schopnosti		Bystrica	Vedomosti, skúsenosti, schopnosti	
	Komunikačné schopnosti, znalosti z problematiky PC, predajné znalosti, základné vedomosti o drevinách a ich vlastnostiach,			Komunikačné schopnosti, znalosti z problematiky PC, predajné znalosti, základné vedomosti o drevinách a ich vlastnostiach,	
	základná znalosť cudzieho jazyka			základná znalosť cudzieho jazyka	
	základná znalosť psychológie predaja			základná znalosť psychológie predaja	
Fluktuácia v %	Muži	Ženy	Fluktuácia v %	Muži	Ženy
2%	50%	50%	1%	40%	60%
Pobočka	Požadovaný počet pracovníkov		Pobočka	Požadovaný počet pracovníkov	
Trenčín	12		Žilina	10	
	Vedomosti, skúsenosti, schopnosti		Vedomosti, skúsenosti, schopnosti		
	Komunikačné schopnosti, znalosti z problematiky PC, predajné znalosti, základné vedomosti o drevinách a ich vlastnostiach,		Komunikačné schopnosti, znalosti z problematiky PC, predajné znalosti, základné vedomosti o drevinách a ich vlastnostiach,		
	základná znalosť psychológie predaja		základná znalosť psychológie predaja		
Fluktuácia v %	Muži	Ženy	Fluktuácia v %	Muži	Ženy
0.5%	30%	70%	0.6%	40%	60%
Pobočka	Požadovaný počet pracovníkov				
Košice	12				
	Vedomosti, skúsenosti, schopnosti				
	Komunikačné schopnosti, znalosti z problematiky PC, predajné znalosti, základné vedomosti o drevinách a ich vlastnostiach,				
	základná znalosť psychológie predaja				
Fluktuácia v %	Muži	Ženy			
0.03%	40%	60%			

Zdroj: interné materiály

3.3 Získavanie pracovníkov v spoločnosti XY

Získavanie pracovníkov do obchodných prevádzok prebieha štandardnými metódami:

- Inzerciou
- Odporúčaním vlastných zamestnancov
- So spoluprácou s úradmi práce

Keďže každá z prevádzok má svoje personálne oddelenie, získavanie pracovníkov si každá z nich organizuje vo svojej vlastnej réžii so súhlasom a vedomím majiteľov spoločnosti, ktorí sú vopred o takejto činnosti informovaní. Každé z pracovísk už koná samostatne a výber metódy je výlučne iba v ich kompetencií. Samozrejme každá z prevádzok má na takúto činnosť vyčlenené peňažné prostriedky. Čerpanie takýchto peňažných prostriedkov podlieha kontrole, v prípade ak sú prostriedky

prečerpané, personálni pracovníci sú povinní preukázať na čo ich využili a zároveň požiadať o nové. A to hlavne v prípadoch kedy sa opakovane musí zverejňovať inzerát na nové obsadzované miesto z dôvodu, že výberové konanie bolo neúspešné. Ak sa v podniku uvoľní pracovné miesto predajcu, personalisti zväžia či oslovia vlastných zamestnancov aby im odporučili niekoho z ich okolia, či známych. Druhou alternatívou je výber pracovníkov z vonkajšieho prostredia. Ide o najčastejšie využívaný zdroj výberu zamestnancov. V bratislavskom regióne sa využíva metóda inzercie, pretože ide o región, kde sa kumuluje najväčší počet obyvateľstva a z tohto dôvodu personalisti z bratislavskej pobočky nevyužívajú spoluprácu s úradmi práce. Čo sa týka žilinskej, banskobystrickej a trenčianskej pobočky, tam je rovnaká situácia a taktiež sa nevyužíva spolupráca s úradmi práce. Naopak v košickej pobočke pracovníci personálneho útvaru spolupracujú v prvom rade s úradmi práce a až keď nenájdu vhodného kandidáta, uverejnia inzerát. Toto konanie je zdôvodnené už samotným regiónom, pretože situácia na trhu práce v košickom kraji je mnohonásobne prekročená oproti západnému regiónu, kde sa na úrad práce registruje oveľa menej potencionálnych budúcich pracovníkov. Všetky tieto tvrdenia pochádzajú od samotných personálnych pracovníkov jednotlivých pobočiek. Spoločnosť zverejňuje svoje inzeráty na personálnych serveroch ako sú Profesia a Kariéra. Skúsenosť s týmito servermi preukázal aj fakt, že po zverejnení predmetného inzerátu sa prihlási väčšie množstvo uchádzačov v porovnaní s inými servermi využívanými v minulosti. Na druhej strane veľké množstvo prihlásených uchádzačov môže byť aj nevýhodou. Ďalšou nevýhodou môže byť aj skutočnosť, že inzercia na týchto portáloch nepatrí k najlacnejším, preto sa spoločnosť snaží vyhnúť opakovaným zverejneniam, i keď realita je niekedy iná. Zamestnanci spoločnosti vypíšu inzerát s presnými požiadavkami na pracovné miesto, tak aby eliminovali neopodstatnené žiadosti o prijatie do zamestnania. Samozrejme, že v dnešnej dobe sa nedá celkom vyhnúť ani takýmto žiadostiam, presne vypísaný inzerát toto môže čiastočne zvrátiť. Ako príklad uvádzame, že na jedno pracovné miesto predajcu sa prihlási približne sedemdesiat až stoštyridsať záujemcov o prijatie do zamestnania. Z takéhoto množstva je minimálne 50% nevyhovujúcich žiadostí. Avšak je na práci konkrétneho personalistu, aby preveril motiváciu aj zdanlivo nevyhovujúceho kandidáta, pretože ako sa v praxi ukázalo, aj pracovníci, ktorí nemali v minulosti skúsenosti s prácou predajcu, sú v súčasnosti na svojich prevádzkach veľmi úspešní.

Inzercia v spoločnosti XY

Inzeráty na voľné pracovné miesto predajcu/kyne sú na všetkých pobočkách rovnaké, pretože majiteľom záleží na tom, aby úroveň služieb bola rovnaká na všetkých prevádzkach. Výnimku tvorí len jazyková znalosť, ktorá sa vyžaduje len v bratislavskej pobočke a to z toho dôvodu, že určitú časť zákazníkov tvorí zahraničná klientela. Inzerát vypísaný spoločnosťou XY obsahuje:

- Názov pracovnej pozície
- Mesačnú mzdu
- miesto práce, pracovný čas
- Termín skončenia výberového konania
- Pracovnú náplň
- Vypísané všetky požiadavky na budúceho pracovníka
- Benefity, ktoré firma ponúka
- Stručná charakteristika podniku
- Kontaktné informácie

Spolupráca s úradmi práce

Košická pobočka predajne ako jediná využíva spoluprácu s úradom práce. Táto metóda je výhodná z finančného hľadiska, pretože nevyžaduje žiadne náklady. Nevýhodou môže byť fakt, že na úradoch práce sú evidovaní buď dlhodobo nezamestnaní, alebo ľudia s nízkym vzdelaním. Firma s touto formou spolupráce má skúsenosti zatiaľ pozitívne, takže túto metódu bežne využíva. V prípade, ak by sa nenašiel vhodný kandidát podnik vypíše inzerát na personálnom serveri Profesia.

Požiadavky na budúceho zamestnanca pre pracovnú pozíciu predajca/kyňa

- Vzdelanie: minimálne stredoškolské s maturitou
- Prax: aspoň 1 rok na pozícií predajcu
- Osobnostné požiadavky: komunikatívnosť, orientácia na zákazníka, ochota učiť sa novým veciam, flexibilita, kreativita, tímoví hráč
- Jazykové znalosti: anglický- základy, bratislavská pobočka – pokročilý
- Pc znalosti: základná znalosť Word, Excel, internet
- Vodičské znalosti: nepožadujú sa

3.4 Výberový proces v spoločnosti XY

Výberovému procesu v spoločnosti XY pristupujú zodpovední pracovníci s patričnou vážnosťou a využívajú také postupy, ktoré vedú k jeho úspešnému zakončeniu. Po analyzovaní a rozdelení zaslaných životopisov sa môže začať výberové konanie. Obvykle sa koná v predajných priestoroch spoločnosti. Každá z prevádzok si na výberové konanie zavolá individuálny počet uchádzačov. Výberový proces prebieha na základe pracovného pohovoru. Pohovory sú zväčša rozdelené do viacerých dní, maximálne však do jedného týždňa. Na jeden pracovný deň pripadá 15 uchádzačov.

Pracovný pohovor v spoločnosti XY

Výberový pohovor začína dňom, kedy personálni pracovníci pozvú prvých uchádzačov. Tí sú dopredu informovaní telefonicky a po potvrdení uchádzača, že má o dané pracovné miesto aj naďalej záujem, je mu zaslaný e-mail s podrobnejšími informáciami o mieste konania pohovoru, termíne a čase. E-mail obsahuje aj priloženú mapu s dostupným dopravným spojením. Pracovný pohovor v spoločnosti XY sa koná vo vyhradených priestoroch. Keďže sa jedná o maloobchodnú sieť predajní s luxusným nábytkom, takouto miestnosťou je jedna z predajných kóji. Samozrejme, že pre účely pohovoru je dopredu pripravená. Je ohradená, aby uchádzači neboli rozptyľovaní prípadnými zvedavými pohľadmi zo strany zákazníkov. Miestnosť je dostatočne osvetlená, väčšinou sa jedná o „pracovňu“. Avšak personálni pracovníci si môžu zvoliť ktorúkoľvek z predajných miestností, v minulosti bola využitá kója s jedálenským sektorovým nábytkom. Uchádzači sú dopredu informovaní, že v priebehu pohovoru absolvujú test komunikačných schopností. Dostanú písomný dokument, ktorí obsahuje predajné rozhovory. Ich úlohou je naštudovať si tieto predajné rozhovory a v priebehu pohovoru budú požiadaní o hranie krátkych scénok. Pracovného pohovoru sa zväčša zúčastňuje personálny pracovník, vedúci predajne a v prípade, ak sa na prevádzke nachádza majiteľ spoločnosti, zúčastní sa pohovoru aj on.

Priebeh pracovného pohovoru

Pracovný pohovor sa začína usadením uchádzača. Na úvod sa mu predstavia prítomní, s tým, že uvedú svoju pozíciu vo firme. Uchádzač je ponúknutý nealkoholickým nápojom, prebiehajú uvoľňujúce otázky typu: „*Našli ste našu predajňu bez problémov?, Nemali ste problémy so zaparkovaním, či dopravnými spojmi?*“ Po krátkej konverzácii sa začína pološtruktúrovaný pohovor. Celková

dĺžka pohovoru je rozvrhnutá tak, aby nepresiahla jednu hodinu. Majiteľ alebo personálny pracovník mu predstaví spoločnosť, jej vízie a ciele do budúcnosti, jej pracovné úspechy a iné aktivity.

Otázky na pracovnom pohovore v spoločnosti XY

- Predstavte sa nám a povedzte niečo o sebe a Vašich pracovných skúsenostiach?
- Vyhovuje Vám práca kde ste v priamom kontakte s ľuďmi?
- Napriek tomu, že nemáte skúsenosti s predajom nábytku, myslíte si, že sa dokážete rýchlo zorientovať v danej problematike?
- Vyhovuje Vám práca kde ste samostatný alebo uprednostňujete kolektív?
- Aké boli Vaše doterajšie najväčšie pracovné úspechy?
- Kde sa vidíte tak o 5 rokov?
- Neprekáža Vám práca aj počas víkendov?

Počas odpovedí si personálny pracovník diskkrétne zaznamenáva poznámky k jednotlivým odpovediam. Po skončení štruktúrovanej časti sa začínajú neštandardizované otázky. A to hlavne v prípade, ak si chce majiteľ alebo personálny pracovník doplniť niektoré údaje. Úlohou vedúceho predajne je odhadnúť či by dotýčny, dotýčná záujemca/kyňa „zapadla“ do zabehnutého kolektívu. V praxi sa ukázalo, že takýto postreh býva obvykle presný, pretože vedúci predajne najlepšie pozná svojich podriadených a ich kooperáciu v tíme. Jeho názor je zaznamenaný až v neprítomnosti uchádzača. Keď sa pološtruktúrovaný pohovor skončí, začne sa jeho druhá časť „hranie scénok“. Táto časť nepatrí k najobľúbenejším zo strany uchádzačov, pretože ich väčšinou vystresuje. Avšak aj takéto odpovede sú zaznamenané a neskôr vyhodnotené. Jedná sa o bežné predajné rozhovory, s ktorými sa uchádzač mal možnosť počas svojej praxe stretnúť. Medzi najbežnejšiu scénu patrí predajný rozhovor medzi potencionálnym klientom a predajcom, pričom zákazníka si zahrá vedúci predajne a predajcu uchádzač. Ďalšou scénkou je simulovanie situácie „reklamácia“. Takýto scenár dostávajú uchádzači na začiatku výberového pohovoru, samozrejme tému si môžu prečítať aj pred začatím hrania týchto scénok. Všetko prebieha za stolom, nie je nutné sa pohybovať v priestore. Uchádzač má k dispozícii aj pero, aby si mohol zapísať svoj text, ktorý neskôr bude rozprávať.

Predajná „scénka“

- Zákazník: „*Dobrý deň, mal by som záujem o kúpu nábytku do spálne, čo mi viete ponúknuť?*“
 - Predajca: mal by odpovedať kreatívne a ponúknuť tovar aj bez konkrétnejších vedomostí
 - Zákazník: „*Na internete som sa dočítal, že agát je tvrdá drevina, je to pravda?, čo mi viete povedať o vlastnostiach tejto dreviny?*“
 - Predajca: jeho úlohou nie je odpovedať správne, môže si vymýšľať, jeho úlohou je potvrdiť klientovo tvrdenie a dodať svoje
 - Zákazník: „*Neviem sa rozhodnúť, ktorý nábytok, čo ste mi ukázali sa mi páči viac.*“
 - Predajca: mal by sa klienta opýtať na jeho estetické cítenie, mal by dávať také otázky aby odhadol jeho vkus a aby mu vedel poradiť pri výbere
 - Zákazník: „*Viete čo, ja prídem aj s manželkou na budúci týždeň.*“
 - Predajca: v jeho kompetencií je aj vypýtať si kontakt na klienta, s tým, že mu do e-mailu pošle kalkuláciu vybraného tovaru, môže sa však aj zdvorilostne rozlúčiť
- Väčšina uchádzačov, ktorí majú prax v predaji a sú zákaznícky orientovaní, nemajú veľké ťažkosti odpovedať na takéto otázky. Cieľom tejto scény nie je hodnotiť ich predajné skúsenosti, ale odhaliť schopnosť kreatívne a pohotovo reagovať aj v situáciách, kedy by nemal dostatočné množstvo potrebných informácií k predaju konkrétneho tovaru. Je to vlastne taký malý test či vie „hýbať rozumom“.

Scénka „reklamácia“

- Zákazník: „*Dobrý deň tovar, ktorý som si u vás zakúpila má vady! Chcem ho okamžite vrátiť!*“
- Predajca: jeho úlohou je kľudne sa opýtať na konkrétnu vadu výrobku
- Zákazník: „*Dvierka sa nedajú poriadne zatvoriť!*“
- Predajca : mal by odpovedať plynulo a nezvyšovať tón hlasu, zákazníčke by mal dať na výber z viacerých variant možných riešení
- Zákazník: „*V poriadku! Ale budem sa sťažovať!*“
- Predajca: mal by dať takúto možnosť zákazníčke a nezahmlievať, že chyba mohla vzniknúť aj na strane predávajúceho

Scénka „reklamácia“ je krátka, ide vlastne o preverenie toho, ako sa dokáže predajca zachovať v situácií, ktorá nie je príjemná pre žiadnu stranu. Mal by si uvedomovať,

že samotným predajom sa vzťah klient - predajca nekončí. Obsah scénok sa mení priebežne, tým sa zabraňuje tomu, aby si ich uchádzači medzi sebou vedeli presne povedať. V závere výberového konania je uchádzač informovaný o nástupnom plate, pracovnej dobe, a on sám dostane priestor na vlastné otázky. Väčšinou sú to otázky kariérneho postupu, zamestnaneckých práv, prípadne štúdia popri zamestnaní. Na konci pracovného pohovoru je uchádzač informovaný o ďalšom postupe. V spoločnosti XY informujú neúspešných kandidátov telefonicky alebo e-mailom. Každému uchádzačovi je poďakované za účasť na pohovore.

Vyhodnotenie pracovného pohovoru v spoločnosti XY

K samotnému vyhodnoteniu výberových pohovorov dochádza priebežne, vždy po jednom dni. Ak sú takí kandidáti, ktorí sa na danú pracovnú pozíciu nehodia, sú informovaní, buď v ten istý deň, alebo nasledujúci. Dochádza k porovnávaniam odpovedí na štruktúrované otázky. Kandidát, ktorý je najúspešnejší z konkrétneho výberového dňa, postupuje do užšieho výberu. Tento užší výber však už nie je „zočivoči“, ale zúčastnia sa ho len personalista a vedúci predajne. Tí sa rozhodujú na základe zapísaných poznámok a vlastného dojmu. Pokiaľ nastane situácia, že z vybraných kandidátov sú viacerí vhodní na pracovné miesto, spoločnosť má na výber z viacerých možností. Buď prijme viacerých uchádzačov na jedno pracovné miesto a samotní predajcovia/kyne sa sami vyprofilujú, alebo ich zavolajú na tzv. skúšobný deň, kedy si v priebehu troch hodín vyskúšajú pôsobiť na predajni.

4. Odporúčania pre skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti XY

Výberový proces v spoločnosti XY prebieha štandardným postupom. Na začiatku je vypísané výberové konanie cez internetový personálny server. Tu vidíme nevýhodu v tom, že na takto zadaný inzerát zareaguje príliš veľké množstvo uchádzačov, pričom vyhodnocovanie a triedenie došlých životopisov zaberie príliš veľa energie a času. Organizácia nemá na takéto vyhodnocovanie vyhradený priestor a pracovníkov. Navrhli by sme inzerovanie v regionálnom denníku, týmto by sa organizácií podarilo zúžiť kandidátov len z určitej oblasti. Okrem toho, personálni pracovníci rámcovo poznajú požiadavky na budúceho zamestnanca, avšak absentuje analýza pracovného miesta, na základe ktorej môžeme takéto požiadavky jednotne vypísať. Odporúčanú analýzu pracovného miesta uvádzame ďalej

Tabuľka č.7: Analýza pracovného miesta predajca/predajkyňa

Analýza pracovného miesta	
pozícia	predajca/predajkyňa
miesto práce	Bratislava, Trenčín, Žilina, Banská Bystrica, Košice
účel práce	získavanie a udržiavanie zákazníkov, obsluhovanie, starostlivosť, poskytovanie informácií, spolupráca na tvorbe obratu
úlohy	Odborné poradenstvo, komunikácia a starostlivosť o zákazníkov, predaj nábytku a doplnkov, systémové spracovanie objednávok, prijímanie záloh na objednávky a doplatky faktúr, práca s registračnou pokladňou, odborné zaškolenie nových pracovníkov, starostlivosť o kontrolu zabezpečenia bežného a nerušeného chodu na predajni, úzka spolupráca s oddelením logistiky, plnenie pokynov nadriadeného
zodpovednosť za	pridelené denné úlohy od nadriadeného, zodpovednosť za finančnú hotovosť v kase, zodpovednosť za tovar na prevádzke, zodpovednosť za preberanie hotovostných záloh od zákazníkov
zodpovedá sa	vedúcemu zmeny, vedúcemu predajne
materiálne zabezpečenie	pc technika, fišková pokladňa, predajné priestory, vzorkovníky látok, drevin, vzorky sedacích súprav, vzorky sektorového nábytku
vzťah pracovného miesta k ostatným	predajca/predajkyňa patrí k nadôležitejším funkciám organizácie, aj napriek tomu, že v organizačnej štruktúre je na najnižšej úrovni. Priamo podlieha vedúcej smeny a vedúcemu predajne.
fyzické parametre na pracovné miesto	Prijemný, upravený zovňajšok, bez extrémnych "pírsingov". Ličenie na toto povolanie je vhodné, ako tzv. "denné ličenie". Pracovníci nosia rovnošaty, nie sú povolené príliš hlboké výstrihy.
vedomosti, zručnosti	komunikatívny typ, orientovaný na zákazníka, zmesel pre detail, apon základná znalosť z oblasti psychológie predaja, timovo orientovaný. znalosť práce s PC - Word, Exel, Internet, základná znalosť AJ Predchádzajúca prax na pozícii predajcu/kyne- minimálne 1 rok
dosiahnuté vzdelanie	minimálne stredoškolské s maturitou študent vysokej školy I. stupeň vysokoškolského vzdelania

Zdroj: vlastný návrh

Takto pripravená analýza práce môže organizácií poskytnúť celkový „náhľad“ na obsadzované pracovné miesto.

Odporúčania k vypísanému inzerátu

K obsahu a forme vypísanému inzerátu v celku nemožno nič vytknúť, okrem zverejnenia platových podmienok. Tie by sme mohli zverejniť až na pracovnom pohovore, pretože reálne nemusia odrážať presnú sumu na výplatnej páske, nakoľko v spoločnosti existuje i pohyblivá čiastka mzdy, ktorá sa vypláca na základe celkového mesačného obratu. Okrem toho, nástupný plat býva väčšinou menší ako po trojmesačnej skúšobnej dobe. Z uvedených dôvodov by sa spoločnosť mala vyhnúť zverejňovaniu nástupného platu v inzeráte.

Odporúčania k výberovej miestnosti

Ak už spoločnosť vypíše výberové konanie, nemalo by prebiehať v predajných priestoroch predajne, pretože takýto priestor vždy môže rozptýliť pozornosť uchádzača, jednak hudbou, ktorá hrá cez centrálnu sieť reproduktorov namontovaných v priestoroch firmy, jednak nie vždy sa dá zabrániť zvedavým pohľadom zákazníkov. Môže sa stať, že samotní predajcovia si neuvedomia, že v predajných priestoroch sa koná výberové konanie, a sami vstúpia aj so zákazníkmi do tejto miestnosti. Odporúčam vymedziť si na tento účel iný priestor, napríklad kanceláriu vedúceho predajne, alebo kanceláriu ekonomických pracovníkov. Predsa len, organizácia výberu pracovníkov a priestory tiež spoluvytvárajú prvý dojem samotných uchádzačov.

Odporúčania k časovému harmonogramu

Čo sa týka času, ten je vyhradený na jednu hodinu na uchádzača. Tento čas by sme sa pokúsili zredukovať, pretože ak sa na výberovom pohovore má zúčastniť denne desať či viac uchádzačov, zaberie to skoro celý pracovný deň. Vedúci zmeny v dňoch pohovorov nie je nikým zastupovaný, to znamená, že celý deň sa venuje len výberovým konaniam a jeho práca zostáva zatiaľ bokom. Prehodnotili by sme tiež dni, kedy by mal pracovný pohovor prebiehať, vzhľadom na pracovnú pozíciu, nie je nutné aby prebiehal celý týždeň.

Odporúčania k hraným scénkam

To, že uchádzači absolvujú skúšobný test je celkom prirodzené, na to by sa mal pripraviť každý kandidát, pretože sa to pomaličky stáva štandardom. Navrhli by sme však, aby uchádzači neboli dopredu informovaní o obsahu takéhoto testu, pretože takto sa stráca spontánnosť odpovedí. Odpovede môžu pôsobiť křčovito a počas pohovoru môže na tento test uchádzač neustále myslieť a to ho môže vyviesť z koncentrácie. Skôr by sme nemuseli tento predajný rozhovor nazývať testom, či scénkou, ale stačilo by spýtať sa kandidáta, čo by odpovedal, ak by sa ho klient opýtal: „*Dobrý deň, mal by som záujem o kúpu nábytku do spálne, čo mi viete ponúknuť?*“ Týmto by opadol počiatočný stres z toho, že uchádzač je z niečoho „skúšaný“.

Odporúčania k osobám prítomným na pracovnom pohovore

Pohovorov sa zúčastňuje personalista, vedúci predajne a ak je prítomný na pobočke, aj majiteľ predajne. Hovorí sa čím viac očí, tým viac uvidia. Tu by sme len chceli upozorniť na fakt, že vedúci predajne pri rozhodovaní, ktorí z kandidátov by sa hodil

do jeho tímu, môže podľahnúť takzvanému haló efektu. To znamená, že môže dať na úsudok z jeho konkrétnej skúsenosti, napríklad konkrétny uchádzač mu môže pripomínať osobu s ktorou vedie spor o rodinný pozemok. Takýto kandidát má potom nevýhodu o ktorej sám nemôže tušiť. Preto odporúčame, aby dôvody, ktoré by viedli k negatívnemu postojovi voči konkrétnemu uchádzačovi boli zo strany vedúceho predajne riadne vysvetlené a opodstatnene zdôvodnené.

Odporúčania k štruktúrovaným otázkam na pracovnom pohovore

Čo sa týka štruktúrovaných otázok, tam by sme nemali veľké výhrady, ale kludne by sme mohli vynechať otázku „*neprekáža vám práca počas víkendov?*“ a to z toho dôvodu, že uchádzač je v úvode rozhovoru o tom informovaný. Okrem toho z praxe poznáme, že kandidáti si dopredu zisťujú základné informácie o spoločnosti, napríklad na webových stránkach. Preto túto otázku považujeme vo výberovom rozhovore za bezpredmetnú.

Odporúčania k vyhodnocovaniu pohovorov

Vyhodnocovanie pohovorov prebieha tak, že kandidátov vyberajú do užšieho výberu. V tomto výbere následne určia koho zavolajú na skúšobné tri hodiny a koho z nich zavolajú do tímu nastálo. Bežnou praxou sa stáva, že zamestnávateľi si zavolajú viacerých kandidátov, s ktorými podpíšu zmluvu a počas troch skúšobných mesiacov sa postupne rozlúčia s tými, ktorí sa na danú pozíciu nehodia. V niektorých spoločnostiach dávajú takýmto novým zamestnancom podpísať zmluvu, kde nesmú počas dvoch rokov opustiť pracovné miesto. Je to z toho dôvodu, že firmy čoraz viac investujú do špeciálnych školení a tie sú finančne náročné. Ak by sa nový pracovník rozhodol miesto opustiť, zaväzovala by ho finančná pokuta. V našom prípade by sme vylúčili odskúšavanie nových kandidátov počas troch hodín, pretože je to krátky časový interval na preukázanie jeho schopností. Uchádzač nemá za taký krátky čas možnosť zistiť, čo daná práca obnáša, čo sa od neho očakáva, akí klienti predajňu navštevujú a už vôbec nie aká je firemná kultúra. Preto odporúčam prikloniť sa k možnosti prijať viacerých kandidátov, z ktorých sa sami vyprofilujú buď úspešní predajcovia/kyne, alebo sa im pracovná náplň a práca samotná nebude zdať dostatočne uspokojujúca a sami pracovné miesto opustia.

Záver

V našej záverečnej bakalárskej práci sme sa zaoberali problematikou získavania a výberu pracovníkov. Ako sme pri písaní práce konštatovali, funkcia získavania a výberu pracovníkov predstavuje v súčasných podmienkach metodicky prepracovaný proces. Je to logické, veď od kvalitného výberu pracovníkov sa odvíjajú ďalšie kroky napĺňania strategických cieľov organizácií. Preto ho možno zaradiť do základných úloh personálnych pracovníkov.

Cieľom práce bolo na základe akademických poznatkov a skúseností navrhnúť optimálny proces výberu vhodných pracovníkov na danú pozíciu v organizácií XY.

Odborná teória ako i prax zaraďuje výberový proces zamestnancov k základným podmienkam efektívneho fungovania organizácie.

Získavanie a výber pracovníkov ako proces musia byť premyslené a jednotlivé fázy výberu na seba musia nadväzovať. Existuje viacero metód získavania pracovníkov, ktoré boli uvedené v našej práci. Organizácia si vzhľadom na povahu a charakter práce vyberie pre dané pracovné miesto tú najvhodnejšiu metódu tak, aby bolo možné počas výberového procesu vybrať a rozpoznať tých najvhodnejších kandidátov. Personálni pracovníci musia byť na túto prácu maximálne pripravení a zodpovedne k nej pristupovať.

Ťažisko nášho zamerania v záverečnej bakalárskej práci spočívalo jednak v teoretickom spracovaní predmetnej problematiky, kde sme vychádzali tak z našich ako i zahraničných laterálnych prameňov. Tieto poznatky sme sa snažili využiť pri koncipovaní časti zameranej na konkrétnu organizáciu. Vychádzali sme tiež z jej zamerania, fungovania na trhu, vízie a konkrétnych cieľov pre nasledovné obdobie. Systematicky sme sa snažili zmapovať a zanalyzovať všetky kroky, ktoré boli spojené so získavaním a výberom pracovníkov v tejto špecifickej organizácii.

Jednotlivé čiastkové odporúčania k parciálnym krokom získavania a výberu pracovníkov, ktoré sme navrhli sledujú celkové skvalitnenie predmetného procesu. Vedenie organizácie si uvedomuje, že tento proces v záujme efektívneho riadenia organizácie treba permanentne skvalitňovať.

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Frimmelová Iveta

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky FF UP

Názov diplomovej práce: Získavanie a výber pracovníkov v konkrétnych podmienkach spoločnosti XY

Počet znakov: 82 042

Počet titulov použitej literatúry: 19

Kľúčové slová: ľudský kapitál, otázky pri výberovom konaní, prijímací pohovor, riadenie ľudských zdrojov, výber pracovníkov, získavanie pracovníkov

Predmetom diplomovej bakalárskej práce „*Získavanie a výber pracovníkov v konkrétnych podmienkach spoločnosti XY*“ je popis a analýza teoretických poznatkov z problematiky získavania a výberu pracovníkov s cieľom podať návrhy na zlepšenie procesu získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti XY.

Získavanie a výber pracovníkov v súčasnosti patria ku kľúčovým činnostiam v moderných organizáciách. Ide o metodologicky prepracované kroky k získaniu budúcich úspešných pracovníkov. Základným cieľom je získanie dostatočného počtu pracovníkov, ktorí budú pre budúci vývoj organizácie prospešní. Prijímací pohovor má stanovené svoje pravidlá. Výsledkom dobre prevedeného výberového procesu, by mali byť vhodne vybraní uchádzači.

V závere kvalifikačnej práce sú podané návrhy na zlepšenie procesu získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti XY.

Annotation

Surname and name of the author: Frimmelová Iveta

Name of department and faculty: Department of Sociology and andragogy FF UP

Name of diploma thesis: Recruitment and selection of workers in concrete terms of company XY

Number of signs: 82 042

Number of titles of literature: 19

Keywords: human capital, questions in the selection process, job interview, management of human resources, personnel selection, recruiting workers

The diploma thesis "*Recruitment and selection of workers in concrete terms of company XY*" is a description and analysis of theoretical issues of knowledge acquisition and selection of employees to make suggestions to improve the recruitment and selection process of workers in company XY.

Recruitment and selection of workers currently belong to the key activities in modern organizations. This is a methodological sophisticated steps to obtain workers' future. The main objective is to obtain a sufficient number of workers for the future development. It will benefit the organization. A job interview has the own rules. The result of good performance of the selection process should be appropriately selected candidates.

At the end of qualifying work are given suggestions to improve the recruitment and selection process of workers in company XY.

Zoznam použitej literatúry

Monografie

1. ALEXY, J. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov. 1. Vyd. Bratislava: EKONÓM, 2009. 298 s. ISBN 987-80-225-2728-6*
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Prel. J. Koubek. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3*
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky, 3536 publikácia Praha: Grada Publishing, 2009.136s. ISBN 978-80-247-2313-6*
4. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci: Úvod do firemního vzdělávání. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 140s ISBN neuvádza sa*
5. CIMBALNÍKOVÁ, L. *Management. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 95 s. ISBN 978-80-244-2088-2*
6. ČORBA, V. *Personálny manažment. 2 Vyd. Prešov: Grafotlač s.r.o, 1999. 108 s. ISBN 80-88885-42-6*
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů. 1.Vyd. Praha: C.H.BECK 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4*
8. EVANGELU, J.E. *Diagnostické metody v personalistice, 1 Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6*
9. FERJENČÍK. J, BOSÁKOVÁ. M, *Riadenie ľudských zdrojov. 2. Vyd. Bratislava: EKONÓM, 2001. 131 s. ISBN 80-225-1413-6*
10. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5*
11. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku. 1. Vyd. Bratislava: Spirit 2007. 207 s. ISBN 8089085830, 9788089085835*
12. KOCIANOVA, R. *Personální činnosti a metody personální práce. 1. Vyd. Praha: Grada 2010. 224 s. ISBN 9788024724973*
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3*

14. MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál: Měření, souvislosti, prognózy. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6*
15. MIKULÁŠTIK, M. *Komunikační dovednosti v praxi. 1. Vyd. Praha: Grada 2003. 368 s. ISBN 8024706504*
16. TEMPLAR, R., ROS, J. *Velká kniha manažérských dovedností. Prel. V. Faktor. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2*
17. VAJNER, L. *Výber pracovníků do týmu. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5*
18. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. aktualizované a rozšířené vydání. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8*

Elektronické publikácie

1. MITTERPACHOVA, I.: *Európsky formát životopisu (CV). <http://www.upsvarpp.sk/index.php?Cat=1>, 2010, [cit. 3.3.2012]. Dostupné na webovskej stránke (world wide web): <http://www.upsvarpp.sk/index.php?Doc=46>*

ZOZNAM SCHÉM

Schéma č. 1.....	8
Schéma č. 2.....	13
Schéma č. 3.....	15
Schéma č. 4.....	33

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1.....	17
Tabuľka č. 2.....	17
Tabuľka č. 3.....	27
Tabuľka č. 4.....	27
Tabuľka č. 5.....	28
Tabuľka č. 6.....	34
Tabuľka č. 7.....	41

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky
Akademický rok: 2011/2012.....

Podklad pro zadání bakalářské práce studenta

Příjmení, jméno, titul: Frimmelová Iveta

Osobní číslo: I09411

Studijní obor: Andragogika v profilaci na personální management

Téma česky: Získávání a výběr pracovníků v konkrétních podmínkách v společnosti XY

Název anglicky: Recruitment and selection of workers in concrete terms of company XY

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): Preinerová Anna Doc. PhDr.

Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. telefon): preinerova@fphil.uniba.sk, 02/593 39 441, 0908/ 840 322

Zásady pro vypracování:

Specifikace cílů, předmětu, objektu a metodiky řešení – září 2011

Rešerše základní literatury, vypracování teoretických východisek práce a první průběžná konzultace – říjen 2011

Zpracování empirického řešení práce, event. realizace a interpretace empirického šetření. Vypracování první verze práce a druhá průběžná konzultace – leden 2012

Korekce textu, zpracování závěrečné diskuse vč. seznamu použité literatury a třetí, závěrečná konzultace – 28. únor 2012

Definitivní verze práce, její odevzdání – do 31. 3. 2012

Rozsah práce: 40 normostran, tj. 72 tisíc znaků

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 2002

KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2007

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998

HRONÍK, F.: Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress, 2007

MIHALIK, J.: Trh práce a manažment ľudských zdrojov 1, 2. Bratislava: EKONÓM, 1999.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: