

UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Anna Hergottová

Získavanie a výber pracovníkov

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce: PhDr. Mgr. Matúš Kocian

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Anna Hergottová

Acquisition and selection of employees

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Mgr. Matúš Kocian

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 13. 3. 2013

Anna Hergottová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala PhDr. Mgr. Matúšovi Kocianovi za odborné vedenie a za pomoc pri spracovaní diplomovej práce.

Anotácia

Predmetom diplomovej práce je proces získavania a výberu pracovníkov a jeho analýza v konkrétnej organizácii. Úvodná kapitola teoretickej časti je venovaná všeobecnému pohľadu na problematiku personalistiky, nasledujúce kapitoly sú zamerané na samotný proces získavania a výberu pracovníkov a slúžia ako východiská empirickej časti práce. Obsahom praktickej časti práce je analýza procesu obsadzovania pracovných miest v podmienkach konkrétnej organizácie, na základe ktorej sú navrhnuté odporúčania na zlepšenie a zefektívnenie celého procesu.

Kľúčové pojmy

Analýzy, diplomové práce, dotazníky, hĺbkové rozhovory, inzercia, pracovné miesto, pracovníci, uchádzači, zamestnanci, získavanie pracovníkov, výber pracovníkov, výberový pohovor.

Annotation

The subject of diploma thesis is the process of recruiting and selecting employees and its analysis in the particular company. The initial chapter of the theoretical part deals with the human resources in general, the following chapters focus on the recruitment and selection process of employees to stand for the basis of the empirical part. The practical part analyses the occupation process of vacancies in the particular company to suggest some ideas to improve and make the whole process more efficient.

Key words

Advertisement, analyses, candidates, diploma thesis, employees, in-depth dialogues, interview, job vacancies, questionnaires, recruitment, selection, workers.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PERSONALISTIKA	11
1.1 Vývoj personalistiky	12
1.1.1 Vývoj personalistiky v Čechách a na Slovensku	13
1.2 Kto sa podieľa na zabezpečovaní personalistiky?	14
1.3 Personálne činnosti	16
2 ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV	19
2.1 Popis a špecifikácia voľného pracovného miesta	22
2.2 Zdroje pracovníkov	24
2.3 Metódy získavania pracovníkov	26
2.3.1 Inzercia.....	27
2.3.2 Internetová inzercia.....	28
2.3.3 Ostatné metódy získavania pracovníkov	30
2.4 Predbežný výber pracovníkov	33
3 VÝBER PRACOVNÍKOV	36
3.2 Metódy výberu pracovníkov	38
3.2 Výberový pohovor	39
3.2.1 Typy otázok na výberovom pohovore	41
3.2.2 Typy výberových pohovorov	43
3.3 Assessment centre	45
3.4 Testy.....	48
4 CIEĽ PRIESKUMU A METODIKA	50
4.1 Harmonogram postupu praktickej časti práce	50
4.2 Použité metódy, techniky a postupy	51
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIÁCIE	53
5.1 SWOT analýza vybranej organizácie	54
5.2 Štruktúra a povinnosti oddelenia všeobecných záležitostí	55
5.3 Proces obsadzovania voľného pracovného miesta.....	60
5.4 Proces získavania a výberu pracovníkov	61
6 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV	66
6.1 Vyhodnotenie jednotlivých otázok z dotazníka	66
7 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV	75
7.1 Overenie hypotéz	76
7.2 Návrhy opatrení	77
ZÁVER	78

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	80
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	82
ZOZNAM PRÍLOH	83

ÚVOD

Pre úspech organizácie majú ľudské zdroje obrovskú cenu. Ľudia v organizácii určujú efektivitu využívania všetkých zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii. Organizácie, ktoré prijali skutočnosť, že ľudia sú prioritou pre ich prosperitu a ďalší rozvoj, využívajú možnosti personálneho riadenia, majú prepracované personálne systémy a svojim pracovníkom vytvárajú optimálne pracovné podmienky.

V súčasnosti je najdôležitejšia v práci personálnych útvarov ich výrazná orientácia na strategické ciele organizácie, na schopnosť zladit' personálny manažment s výrobnou a obchodnou stratégiou organizácie. Personalisti i manažéri musia rozumieť podnikovým procesom, hlavným činnostiam, dokonale poznať produkty organizácie a jej potenciálnych zákazníkov, orientovať sa v problematike výroby, obchodu aj marketingu. Personálny útvar, ktorého zamestnanci majú prierezové znalosti o fungovaní podniku a vedia tieto poznatky aplikovať do svojej činnosti, je veľkým prínosom pre organizáciu.

Rozhodujúcim prvkom, ktorým sa organizácie v súčasnosti môžu líšiť na trhu v náročnej konkurencii, je štruktúra zamestnancov a ich ľudský potenciál. Výber a prijatie každého jedného uchádzača o pracovné miesto do organizácie je vážnym rozhodnutím s ďalekosiahlymi dôsledkami. Preto je základom pre získavanie, výber a následné prijímanie pracovníkov identifikácia potreby pracovnej sily na základe definície vízie a stratégie organizácie, pričom vízia je presne určený dlhodobý cieľ, ktorý má organizácia dosiahnuť a stratégia identifikuje kroky, ktorými to má dosiahnuť. Na dosiahnutie každého cieľa potrebuje organizácia ľudí, rozhodujúci pritom nie je ich počet, ale ľudský kapitál, ktorý obsahuje súhrn vedomostí, zručností, osobnostných vlastností a pracovných postojov zamestnancov.

Konkurencieschopný na trhu nebude ten, kto má najviac zamestnancov, ale ten, kto má najlepších zamestnancov. Sú to takí pracovníci, ktorí sú užitoční pre organizáciu nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, disponujú rozvojovým potenciálom, sú schopní podávať vysoké výkony. Túto skutočnosť treba mať na pamäti najmä pri získavaní

a výbere pracovníkov, je potrebné hľadať správnych ľudí na správne miesta. Nehľadať ľudí na prácu, ale hľadať a nachádzať ľudí pre konkrétnu organizáciu.

Na súčasnom trhu práce, kde je prebytok uchádzačov a ďalší majú záujem zmeniť terajšieho zamestnávateľa, je veľmi náročné nájsť toho najlepšieho kandidáta, z ktorého by organizácia mala čo najväčší úžitok. Pri získavaní a výbere pracovníkov je preto dôležité klásť dôraz nielen na technické a praktické znalosti uchádzača, kvalifikáciu uchádzača pre danú pracovnú pozíciu, ale aj na jeho kľúčové kompetencie, to ako do organizácie, kolektívu a na pracovnú pozíciu zapadne.

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce je teoretický prehľad o súčasnom stave problematiky získavania a výberu pracovníkov, čerpaný z domácej i zahraničnej literatúry.

Cieľom praktickej časti je analýza a zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácii a na základe teoretických znalostí, navrhnuť opatrenia, ktoré by viedli k zefektívneniu procesu získavania a výberu pracovníkov v konkrétnom podniku. Za účelom analýzy bude použitá metóda hĺbkových rozhovorov s pracovníkmi vybranej organizácie a dotazníková metóda, ktorá umožní uskutočniť podrobnejšiu a precíznejšiu štatistickú analýzu výsledkov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONALISTIKA

Personalistika je súčasťou riadenia organizácie a zaoberá sa riadením a vedením ľudí. Úlohou personalistiky je zaistiť organizácii dostatok motivovaných, schopných ľudí a s ich pomocou dosahovať strategické ciele organizácie (dlhodobá prosperita, udržateľný rozvoj, trvalá konkurencieschopnosť a pod.)¹. Táto úloha je napĺňovaná prostredníctvom personálnych činností, ktoré v organizáciách zabezpečujú personalisti a manažéri (v menších organizáciách tieto úlohy realizujú manažéri a vo väčších organizáciách s väčším počtom zamestnancov manažéri s podporou personalistov alebo poskytovateľov personálnych služieb).

Manažéri (vedúci pracovníci) riadia a organizujú podriadených zamestnancov k dosiahnutiu požadovaného výkonu. Personalisti zaisťujú administratívne činnosti vyplývajúce z pracovnoprávných predpisov, ďalej riadia a vedú zamestnancov, takisto vedú a usmerňujú manažérov.

Manažéri a personalisti sa starajú o to, aby ostatní zamestnanci využívali svoje najlepšie schopnosti a motiváciu na dosiahnutie toho, aby organizácia bola výkonná a jej výkon sa neustále zlepšoval. Pritom sami manažéri a personalisti by mali takisto využívať svoje najlepšie pracovné schopnosti k dosiahnutiu úspechu organizácie.

Personalistika je súhrnom aktivít týkajúcich sa ľudí v pracovnom procese, teda ich získavania, riadenia ich výkonu, optimálneho využívania, vzdelávania, personálneho a sociálneho rozvoja, formovania pracovných vzťahov apod. Ľudia sú považovaní za zdroje – tzv. ľudské zdroje, ktoré rovnako ako materiálne, finančné a informačné zdroje organizácia potrebuje. Avšak ľudské zdroje rozhodujú o zabezpečovaní, využívaní, rozdeľovaní a rozvoji všetkých ostatných zdrojov, preto majú veľký význam pre organizáciu. Jednou z podmienok úspešnosti organizácie je uvedomenie si tohto

¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

významu a hodnoty ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je najdôležitejšou oblasťou organizačného riadenia.

1.1 Vývoj personalistiky

Vo vývoji personalistiky, ktorá sa vyvíja od začiatku 20. storočia, sa vymedzujú tri vývojové etapy, a to personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov.

Historicky najstaršia koncepcia personalistiky, personálna administratíva, sa začala presadzovať od desiatych až dvadsiatych rokov 20. storočia. Personálna práca bola chápaná ako služba, zaisťujúca v prvom rade administratívne práce a procesy spojené so zamestnávaním ľudí, vedením evidencie a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovaním týchto informácií vedeniu organizácie. Ľudia boli považovaní za pracovnú silu, presadzovala sa deľba práce a úzka špecializácia ľudí, aby ich práca bola jednoduchá a rutinná. Základnou charakteristikou tohto pojatia personálnej práce je jej pasívna rola.

Pred druhou svetovou vojnou sa začala presadzovať aj aktívna rola personálnej práce, teda skutočné personálne riadenie. Organizácie začali vnímať ľudí ako konkurenčnú výhodu, preto sa personalistika stala skutočnou profesiou. Začali vznikať personálne útvary nového typu, v nich sa formulovala a rozvíjala personálna politika a aj metódy personálnej práce.² Personalisti mali rozsiahlejšie právomoci a zodpovednosť, avšak i tak mala personálna práca v tejto fáze povahu skôr operatívneho riadenia, bez výraznej možnosti zasahovať do stratégie personálnej práce v organizácii.

V šesťdesiatych rokoch minulého storočia sa vo vyspelých krajinách začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce, označovaná termínom riadenie ľudských zdrojov. V tomto období sa začína klásť dôraz na sociálnu klímu, postupne výrazne narastá legislatíva v oblasti zamestnanosti (bezpečnosť práce a zdravia pri práci, dôchodkové zabezpečenie, diskriminácia), čo zvyšuje nároky na kvalifikáciu a zodpovednosti

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

personalistov.³ Riadenie ľudských zdrojov sa stáva najdôležitejšou zložkou organizačného riadenia. Toto postavenie personálnej práce považuje ľudí za nenapodobiteľný zdroj trvalej konkurenčnej výhody a ľudskú prácu ako najdôležitejší výrobný vstup. Personálna práca prestáva byť záležitosťou iba personalistov, ale je súčasťou práce každého manažéra (vedúceho pracovníka).

V závislosti na veľkosti organizácie, jej činnosti, štruktúry, stratégie, pojatia riadenia, technickej vyspelosti a kvalifikačnej úrovne ľudí sa všetky tri uvedené koncepcie personalistiky v organizáciách uplatňujú dodnes.

„Čím väčšia organizácia, náročnejšia činnosť, komplexnejšia stratégia, rozsiahlejšia štruktúra, progresívnejšie riadenie, vyspelejšia technika, kvalifikovanejší ľudia a pod., tým spravidla vyššia úroveň personalistiky smerujúca od personálnej administratívy k riadeniu ľudských zdrojov.“⁴

1.1.1 Vývoj personalistiky v Čechách a na Slovensku

V bývalom Československu pred rokom 1989 existovali v každom podniku vedľa seba dva útvary – kádrový a personálny. Personálny útvar bol zameraný predovšetkým na tvrdé veci, súhrnne označované ako ekonomika práce s veľkým dôrazom na určenie objemu mzdových prostriedkov a výpočet miezd. Kádrový útvar sa zaoberal plánovaním kariéry na základe straníckej príslušnosti a ďalším vzdelávaním. Hlavnou náplňou práce personalistov v centrálne riadenom hospodárstve bola organizácia práce, stráženie dochádzky, počítanie miezd, a to všetko s minimálnou počítačovou podporou.⁵ V rokoch 1990-1992 sa kádrové útvary zlúčili s personálnymi útvarmi.

Na začiatku 90. rokov minulého storočia personalistiku v Československu pozitívne ovplyvnil vstup zahraničného kapitálu. V podnikoch, ktoré vznikali na zelených lúkach, sa preberala koncepcia personalistiky materskej spoločnosti, čo bola veľká škola pre

³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. s.31. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁵ HANSEN ČECHOVÁ, B. Personalistika ušla velký kus, ale má stále mnoho výzev před sebou. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2013, roč.14, č.1, s.8-9. ISSN-1212-690X.

miestnych personalistov a pre tých, ktorí v tomto odbore začínali svoju kariéru. V tomto období sa personalisti museli predovšetkým naučiť, čo je to personalistika západného typu, aké procesy musia zabezpečiť a akým spôsobom ich uskutočniť, a pritom implementovať informačné a komunikačné technológie. Bol tu jednoznačný dôraz na nastavenie procesov a na zvyšovanie ich efektivity.⁶

Výberové konania na začiatku 90. rokov minulého storočia sa značne odlišovali od dnešných výberových procesov, len v malej miere sa používali testy. Rozhodujúce boli skúsenosti a dojem, akým uchádzač pôsobil na pohovore. Personalisti chceli docieľiť, aby uchádzači mali solídny, reprezentatívny životopis a vystupovanie na pohovore.⁷

Okolo roku 1998 vstupujú do práce personalistov nové technológie – mobily a internet, pri získavaní zamestnancov sa začína využívať inzercia na internete. V rokoch 1999-2008 posilňuje rola personalistiky, čo sa odráža vo zvyšovaní rozpočtu na personalistiku v organizáciách, v profesionalizácii profesie, vzniku odbornej prípravy na povolanie personalistu a motivácie vedenia podnikov investovať do ľudských zdrojov. S rokom 2008 prichádza hospodárska kríza a s tým spojené znižovanie rozpočtu na personalistiku v organizáciách, znižovanie vplyvu personalistov, čoraz častejšie sa rieši otázka merania efektivity, kladie sa dôraz na efektivitu práce a systematizáciu procesov. V roku 2011 sa pri získavaní zamestnancov začínajú využívať sociálne siete.⁸

1.2 Kto sa podieľa na zabezpečovaní personalistiky?

Ako je uvedené na začiatku kapitoly, personalistiku v organizáciách zabezpečujú manažéri, personalisti (personálny útvar) a poskytovatelia personálnych služieb, v závislosti od veľkosti organizácie a od počtu zamestnancov.

⁶ HANSEN ČECHOVÁ, B. Personalistika ušla veľký kus, ale má stále mnoho výzev pred sebou. *HR forum: odborný mesačník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2013, roč.14, č.1, s.8-9. ISSN 1212-690X.

⁷ ČERVENKOVÁ, A. Český manažer počátku devadesátých let: o 15 let mladší než ne západe. *HR forum: odborný mesačník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2013, roč.14, č.1, s.6-7. ISSN 1212-690X.

⁸ *HR forum: odborný mesačník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2013, roč.14, č.1, s.22-23. ISSN 1212-690X.

Úlohou manažérov v personalistike je predovšetkým zadávať podriadeným zamestnancom pracovné úlohy, riadiť a kontrolovať ich prácu, ďalej hodnotiť ich pracovný výkon, vytvárať priaznivé pracovné podmienky, zaisťovať bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, zabezpečovať odmeňovanie zamestnancov, zaisťovať dodržiavanie právnych a vnútorných predpisov a zabezpečovať prijaté opatrenia k ochrane majetku zamestnávateľa. Manažéri spolupracujú i na vytváraní pracovných miest, stanovujú celkovú potrebu zamestnancov, identifikujú potrebu obsadiť voľné pracovné miesto, takisto spolupracujú na predbežnom výbere vhodných uchádzačov, zodpovedajú za adaptáciu nového zamestnanca, identifikujú potrebu vzdelávania a plánujú vzdelávanie zamestnancov a pod.

Personalisti zaisťujú predovšetkým administratívu plynúcu z pracovnoprávnych predpisov, ktorá súvisí s plnením povinností zamestnávateľa v pracovnoprávnych vzťahoch. Ďalej vykonávajú koncepčné, metodické a analytické činnosti spojené s vedením zamestnancov a poradenstvom manažérom i zamestnancom.⁹

Zväčša vzniká potreba vytvoriť miesto personalistu ak má organizácia 100 až 150 zamestnancov, ale neexistuje na to žiadna norma, záleží od rozhodnutia konkrétnej organizácie. V malých organizáciách väčšinou personálne činnosti zaisťuje majiteľ alebo vrcholový manažér. V stredne veľkej organizácii býva vytvorené jedno až tri miesta personalistov. Vo veľkej organizácii býva vytvorený rozsiahli personálny útvar, v ktorom sú personalisti špecializovaný na určitú personálnu činnosť. Takýto personálny útvar je podriadený priamo generálnemu riaditeľovi organizácie a vedúci personálneho útvaru je členom manažmentu organizácie.

V súčasnosti sa stále vo väčšej miere niektoré personálne služby bežne nakupujú od externých dodávateľov. Takáto spolupráca je označovaná termínom outsourcing personálnej práce, teda jedná sa o zabezpečovanie personálnej práce z vonkajších zdrojov.

Pre zadávanie niektorých personálnych činností externým firmám existujú nasledujúce dôvody:

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. In: ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

- úspora nákladov – služby sú lacnejšie a personálny útvar je možné zmenšiť,
- koncentrácia úsilia personalistov – personalisti nie sú odvádzaní od svojich kľúčových úloh,
- získanie odbornejších služieb – nakupuje sa know-how a skúsenosti, ktoré nie sú k dispozícii v organizácii.¹⁰

1.3 Personálne činnosti

V literatúre sa uvádzajú rôzne počty a pojatia personálnych činností, avšak najčastejšie sa možno stretnúť s nasledovným pojatím, popísaným v tejto podkapitole.

Analýza pracovného miesta a identifikácia kompetencií pracovníkov – definovanie pracovných úloh, ktoré sa zoskupujú do pracovných miest, spracovávanie popisov a špecifikácií pracovných miest. Ide o zber informácií o pracovnej činnosti s cieľom popísať pracovné miesta a vymedziť požiadavky na pracovníkov na týchto miestach. Popisy a kvalifikačné profily pracovných miest sú dôležité dokumenty, na ktorých závisí úspešnosť realizácie mnohých personálnych činností.

Personálne plánovanie – plánovanie potreby, pokrytia a personálneho rozvoja zamestnancov, spracovávanie plánov personálnych činností. Je to významný nástroj riadenia organizácie, vychádza z dlhodobých zámerov organizácie, z podnikovej stratégie a musí byť časovo zladené z podnikovým plánovaním.

Získavanie pracovníkov – obsadzovanie nových alebo uvoľnených pracovných miest, získavanie vhodného uchádzača. Úlohou získavania zamestnancov je prilákať vhodných uchádzačov. Proces získavania zamestnancov začína ujasnením si profilu pracovného miesta, pokračuje zvážením možnosti obsadenia miesta z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, voľbou dokumentov požadovaných od uchádzačov, vyhodnotením dokumentov uchádzačov a končí zahájením výberového riadenia.

Výber pracovníkov - vyber najvhodnejšieho uchádzača, priamo nadväzuje na získavanie zamestnancov. Pri výberovom procese sa v prvom rade zhromažďujú údaje o vhodných uchádzačoch, overujú sa odborné a osobnostné predpoklady uchádzačov, realizujú sa

¹⁰ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

výberové pohovory, nasleduje vyhodnotenie uchádzačov a ich informovanie o výsledkoch výberového konania a celý výberový proces končí uzavretím pracovnej zmluvy.

Prijímanie pracovníkov – prijímanie vybraného uchádzača je spojené prevažne s administratívnymi činnosťami, ktoré nasledujú potom, čo vybraný uchádzač o zamestnanie prijme ponuku pracovného miesta (vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy).

Adaptácia pracovníkov – súvisí s prijatím nového pracovníka. Pracovníci sa adaptujú na pracovné činnosti a vzťahy na pracovisku. Orientácia pracovníkov je riadený proces zoznamovania nových pracovníkov s organizáciou, ktorého zmyslom je čo najrýchlejšia adaptácia pracovníka.

Rozmiestňovanie pracovníkov – pohyb pracovníkov do organizácie, vnútri organizácie a z organizácie, týka sa vonkajšej a vnútornej mobility pracovníkov. Strategické rozmiestňovanie pracovníkov využíva schopnosti jednotlivcov, posilňuje ich individuálny výkon, formuje tímy, posilňuje tímový výkon a zlepšuje výkon organizácie.

Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie pracovníka – usmerňovanie a podnecovanie zamestnancov k vykonaniu dohodnutej práce a k dosahovaniu požadovaného výkonu.

Hodnotenie pracovníkov možno charakterizovať ako zisťovanie a posudzovanie pracovného výkonu a pracovného chovania, poznanie kladov a záporov činnosti pracovníka a stanovenie úloh s cieľom zlepšenia pracovnej činnosti hodnoteného pracovníka.

Odmeňovanie zamestnancov – poskytovanie zamestnancom zodpovedajúcej, peňažnej i nepeňažnej, kompenzácie za vykonanú prácu. Odmeňovanie je jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie pracovníkov, je nástrojov ovplyvňovania ich pracovnej výkonnosti.

Vzdelávanie pracovníkov, plánovanie osobného rozvoja a riadenie kariéry pracovníkov – utváranie a prehlbovanie schopností zamestnancov, definovanie potrieb vzdelávania. Vzdelávanie pracovníkov zahŕňa orientáciu pracovníkov, prehlbovanie ich kvalifikácie,

preškoľovanie, rozvoj odbornosti a osobnosti. Riadenie kariéry zahŕňa riešenie aktuálnej situácie zamestnanca a plánovanie kariéry s ohľadom na stanovené dlhodobé ciele zamestnanca a organizácie.

Pracovné podmienky a starostlivosť o zamestnancov – pracovná doba, priaznivé pracovné podmienky, podmienky pracovného prostredia, podmienky hygieny, stravovanie, kultúrne aktivity a pod. Starostlivosť o pracovníkov sa rozdeľuje na povinnú starostlivosť, danú legislatívou a kolektívnou zmluvou, a dobrovoľnú starostlivosť organizácie o zamestnancov.

Bezpečnosť práce a ochrana zdravia pri práci – ochrana života a zdravia pri práci, ochrana životného prostredia a majetku. Cieľom bezpečnosti práce je účinná prevencia, predovšetkým eliminácia rizikových faktorov.

Personálny informačný systém - spracovávanie personálnych údajov potrebných k plneniu povinností vyplývajúcich z právnych predpisov.¹¹

¹¹ Podkapitola spracovaná podľa:

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

2 ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV

Získavanie a výber zamestnancov sú kľúčové personálne činnosti, ktoré zaisťujú kvalitu ľudí vstupujúcich do organizácie.¹² Získavanie zamestnancov je prvou etapou procesu obsadzovania voľných pracovných miest. Obsadzovanie voľných pracovných miest (novo vytvorené alebo uvoľnené pracovné miesta) vychádza z plánovania zamestnancov a analýzy pracovných miest, a okrem získavania a výberu zamestnancov zahŕňa aj prijímanie a adaptáciu zamestnancov.

Okrem termínu získavanie pracovníkov sa taktiež používa termín nábor pracovníkov. Koubek tieto dva pojmy odlišuje:

„Zatiaľ čo nábor pracovníkov znamená spravidla získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, moderné získavanie pracovníkov usiluje nielen o získavanie ľudských zdrojov z vonkajška, ale i o získavanie ľudských zdrojov z radov súčasných pracovníkov podniku (z radov uvoľňovaných, uspokojených či inak vhodných pracovných síl v organizácii).“¹³

Takisto Kachaňáková tvrdí, že pojem získavanie zamestnancov znamená, že sa nejedná iba o nábor pracovníkov z vonkajších zdrojov, ale je tu snaha o získanie takej pracovnej sily, ktorá znamená väčší prínos pre organizáciu, pre jej záujmy a ciele.¹⁴

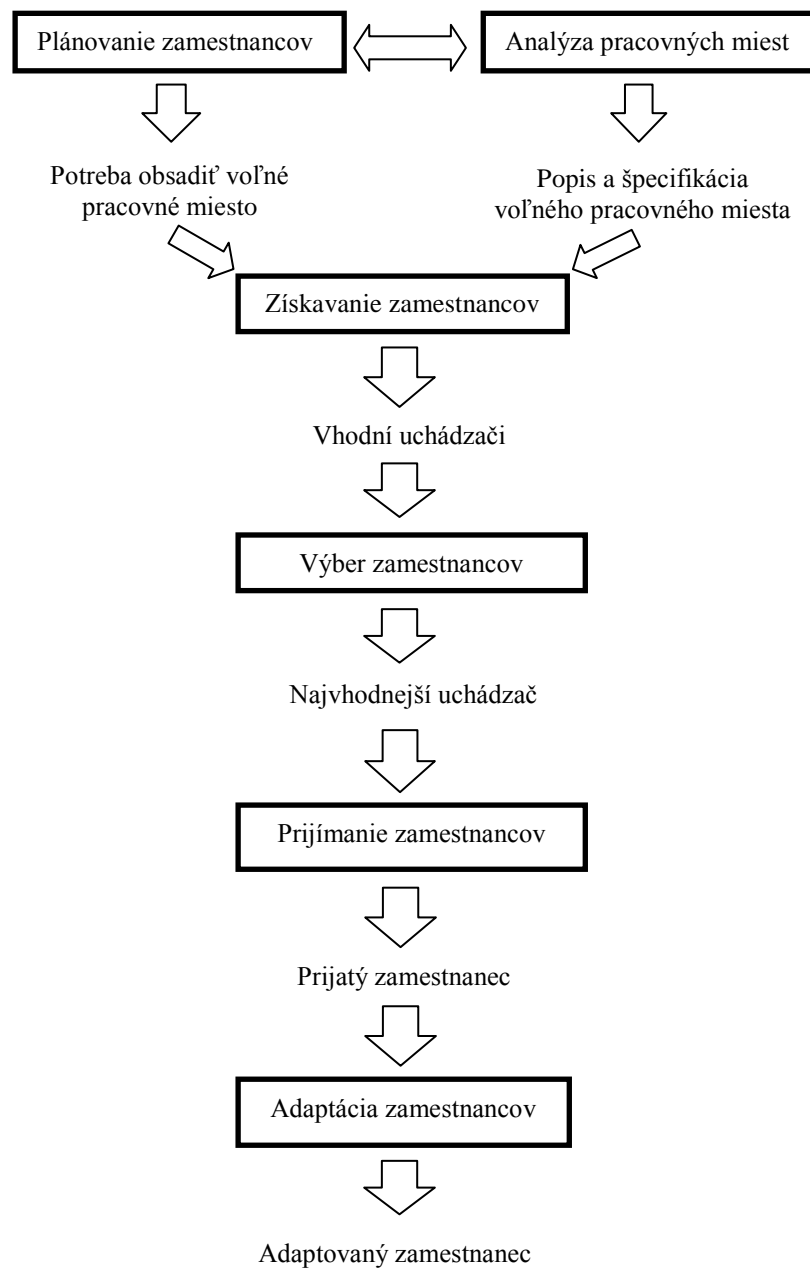
Prvou etapou procesu získavania zamestnancov je stanovenie počtu a štruktúry potrebných zamestnancov vyplývajúcich z personálneho plánu. Odchody na materskú dovolenku, odchody do dôchodku, miera fluktuácie, príchody z materskej, zánik a vznik pracovných miest dynamizujú potrebu zamestnancov. S dostatočným predstihom sa dá na väčšinu z nich pripraviť, aby sa minimalizovala doba, počas ktorej je pracovné miesto neobsadené.

¹² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. s.100. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.

Obrázok 1: Postup pri obsadzovaní voľných pracovných miest



Zdroj: ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Východiskom získavania pracovníkov pre požadované voľné pracovné miesto sú požiadavky na pracovníka na obsadzovanom mieste. Je potrebné vychádzať z popisu pracovného miesta, z kvalifikačného profilu a požadovaných schopností pracovníka.

V prvom rade je potrebné určiť, či je možné obsadiť miesto zamestnancom z vnútorných zdrojov podniku, alebo bude nutné hľadať pracovníka mimo organizáciu a zvoliť spôsob informovania potenciálnych uchádzačov o voľnej pracovnej pozícii. Ďalej je potrebné stanoviť, aké informácie budú uchádzačom poskytnuté, pretože výmena informácií medzi zamestnávateľom, ktorý ponúka pracovné miesto, a potenciálnymi uchádzačmi o toto miesto je podstatným faktorom získavania zamestnancov.

Uchádzači o zamestnanie potrebujú pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o ponuke pracovného miesta a o organizácii ako celku. Cieľom získavania pracovníkov je zaistiť túto komunikáciu tak, aby na ponuku miesta reagoval optimálny počet vhodných uchádzačov a zhromaždiť o nich rozhodné informácie o spôsobilosti vykonávať požadovanú prácu.

Úroveň komunikácie zamestnávateľa s potenciálnymi uchádzačmi o ponúkanú pracovnú pozíciu ovplyvňuje efektívnosť procesu obsadzovania voľných pracovných miest, rovnako ako povest' zamestnávateľa. Efektívnosť procesu získavania pracovníkov sa zvyšuje, ak sa podarí zosúladiť potreby organizácie s potrebami uchádzača. To možno dosiahnuť tak, že zamestnávateľ poskytne realistickú predstavu o ponúkanej práci a požiadavkách na uchádzača, a ten si môže porovnať svoje pracovné priority a očakávania so skutočnosťou. Zamestnávateľ teda musí zverejniť korektné, spoľahlivé a jasné požiadavky na pracovníka a predstaviť svoju organizačnú kultúru. Tým si vybuduje základňu pre perspektívny pracovný vzťah, ktorý vykazuje vyššiu stabilizáciu a stimuluje k pracovnému výkonu.

Postup získavania pracovníkov zahŕňa:

- zváženie potreby obsadiť voľné pracovné miesto,
- spracovanie popisu pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na pracovníkov,
- identifikácia potenciálnych zdrojov zamestnancov (vnútorné a vonkajšie zdroje),
- voľba metód získavania zamestnancov,
- určenie dokumentov požadovaných od uchádzačov o pracovnú pozíciu,
- formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania,

- predbežný výber vhodných uchádzačov o pracovné miesto.¹⁵

Výsledkom získavania zamestnancov je primeraný počet vhodných uchádzačov o pracovnú pozíciu, ktorí spĺňajú potrebné požiadavky pre výkon práce na ponúkanom pracovnom mieste. Vhodných uchádzačov zamestnávateľ pozve k výberu pracovníkov.

2.1 Popis a špecifikácia voľného pracovného miesta

Bez toho aby organizácia vedela, koho chce nájsť nemôže pri procese získavania a výberu pracovníkov uspieť. Preto je dôležité zostaviť profil ideálneho uchádzača (job profile). Na jeho zostavenie je potrebný dobre vypracovaný popis a špecifikácia pracovného miesta.

Popis a špecifikácia pracovného miesta je výsledkom personálnej činnosti – analýzy pracovného miesta. Tento dokument v prvom rade obsahuje údaje o pracovnom mieste (popis pracovného miesta) – názov, organizačné začlenenie, nadriadenosť, podriadenosť, úlohy, povinnosti, právomoci, zodpovednosti, podmienky. Ďalej obsahuje údaje o požiadavkách pracovného miesta na zamestnanca (špecifikácia pracovného miesta) – dosiahnuté vzdelanie, odborná prax, špecifické znalosti a zručnosti, očakávané chovanie a motivácia.¹⁶

Avšak popisy pracovného miesta bývajú zväčša veľmi podrobné a rozsiahle a pre proces získavania pracovníkov často nepraktické. Preto je potrebné určiť, ktoré charakteristiky popisu pracovného miesta sú dôležité a poskytnú uchádzačovi realistický obraz práce na obsadzovanom pracovnom mieste a aké požiadavky na pracovníka sú natoľko potrebné, že bez ich splnenia je uchádzač pre výkon práce na obsadzovanom pracovnom mieste úplne nespôsobilý.¹⁷

¹⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Pri koncipovaní profilu požiadaviek obsadzovaného pracovného miesta treba jednoznačne stanoviť, aký je názov obsadzovanej pozície, čo je zmyslom (dôvodom) jej existencie, aké budú jej hlavné ciele, komu sa pracovník v danej funkcii zodpovedá, akú zodpovednosť (za čo a za koho) bude niesť budúci zamestnanec, aké sú základné požiadavky na splnenie požadovaných nárokov (kvalifikácia, zručnosti, skúsenosti, vedomosti, osobnosť), aký pracovný štýl sa na obsadzovanej pozícii vyžaduje, aké miesto bude zaberat' v organizačnej schéme, či ide o dlhodobú prácu, alebo sa predpokladá rýchly postup a podobne.

Popis pracovného miesta pre účely získavania pracovníkov by mal teda obsahovať:

- Názov pracovného miesta, pracovnej funkcie.
- Náplň práce a zodpovednosti pracovníka.
- Miesto výkonu práce.
- Pracovné podmienky, mzdové/platové podmienky.
- Možnosti vzdelávania a výcviku pri výkone práce.

Špecifikácia pracovného miesta by mala obsahovať požadované vzdelanie a kvalifikáciu, schopnosti, pracovné skúsenosti a charakteristiky osobnosti pracovníka.

Požiadavky na pracovníka by mali byť pre účely získavania a výberu zamestnancov rozdelené na nevyhnutné, žiaduce, vítané a okrajové.¹⁸ Nevyhnutné požiadavky sú podmienkou spôsobilosti pracovníka pre obsadzovanú pozíciu, nemožno z nich zľaviť. Žiaduce požiadavky nie sú bezpodmienečne nutné pre výkon práce, ale prispievajú k dobrému výkonu pracovníka. Vítané požiadavky nie sú bezpodmienečne nutné pre prijatie pracovníka, ale zvyšujú jeho využiteľnosť v organizácii. Okrajové požiadavky nie sú nutné pre výkon práce na pracovnom mieste, je možné ich zaistiť inak.

V ponuke zamestnania je vhodné uviesť všetky nevyhnutné požiadavky a vybrané požiadavky žiaduce, poprípade vítané. Pri predbežnom výbere vhodných uchádzačov na obsadzované pracovné miesto zväčša rozhodujú nevyhnutné požiadavky. Pri

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

konečnom výbere najvhodnejšieho z uchádzačov rozhodujú nevyhnutné, žiaduce, vítané ale i okrajové požiadavky.

2.2 Zdroje pracovníkov

Potrebu zamestnancov uspokojujeme z vnútorných (interných) zdrojov alebo z vonkajších (externých) zdrojov. Vnútorné zdroje organizácie tvoria zamestnanci usporení v dôsledku technického pokroku, uvoľnení v rámci organizačných zmien, pripravení vykonávať náročnejšiu prácu, ochotní zmeniť prácu. Medzi vonkajšie zdroje pracovných síl patria nezamestnaní na trhu práce, zamestnanci iných organizácií, absolventi škôl, ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti, pracovné zdroje v zahraničí a pod.

Podľa toho z akých zdrojov sa organizácia rozhodne potrebu zamestnancov uspokojiť, potom stanovuje metódy získavania pracovníkov, určuje dokumenty požadované od potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, formuluje ponuku zamestnania, definuje kritériá a stanovuje metódy výberu pracovníkov, následne realizuje predbežný výber vhodných uchádzačov i výber najvhodnejšieho uchádzača, prijíma a adaptuje prijatého uchádzača. Obidve možnosti majú svoje prednosti a nevýhody.

Získavanie z interných zdrojov znamená pre organizáciu, vybrať na obsadzovanú pozíciu niekoho zo svojho stredu. V prípade, že sa zamestnávateľ rozhodne pre obsadenie pracovného miesta z radov vlastných pracovníkov, je možnosť postupu v organizácii pre pracovníkov motivujúca a organizácia si týmto prístupom zaistuje stabilizáciu kľúčových ľudí.¹⁹ Náklady na proces získavania bývajú nižšie, pracovnú pozíciu je možné obsadiť v krátkom čase a znižujú sa nároky na adaptáciu pracovníkov. Obsadzovanie pracovných miest z vnútorných zdrojov je výsledkom pravidelného hodnotenia zamestnancov, posúdenia ich výkonnosti a schopností, ktoré umožňuje identifikovať pracovný potenciál v organizácii.

Prednosti získavania pracovníkov z vnútorných zdrojov sú nasledovné:

- zamestnávateľ pozná silné a slabé stránky uchádzača,

¹⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- zamestnanec pozná organizáciu i spolupracovníkov,
- možnosť postupu pre pracovníka,
- pozitívny vplyv na motiváciu a lojalitu pracovníkov,
- posilňovanie pocitu istoty zamestnania v organizácii,
- nízke náklady na proces získavania pracovníkov,
- rýchlejšie obsadenie miesta,
- obmedzenie fluktuácie,
- návratnosť investícií do skúseností a vzdelávania pracovníkov.

K nevýhodám získavania pracovníkov z vnútorných zdrojov patrí:

- obmedzený výber;
- podniková „slepota“ dlhoročných pracovníkov;
- pracovníci môžu byť povyšovaní tak dlho, až sa dostanú na miesto, na ktoré už nestačia;
- súťaženie o povýšenie môže negatívne ovplyvňovať morálku a medziľudské vzťahy;
- potreba obsadenia uvoľneného pracovného miesta vybraného pracovníka.

Ak organizácia nemá dostatočné vnútorné zdroje, musí hľadať pracovníka mimo organizácie. Počet uchádzačov o ponúkanú pracovnú pozíciu ovplyvňuje veľa faktorov, hlavne situácia na trhu práce, povest' organizácie ako zamestnávateľa, charakter pracovného miesta a podmienky na danom pracovnom mieste. Nespornou výhodou tejto možnosti je, že do organizácie môžu byť vnesené nové pohľady, názory, skúsenosti, poznatky a postrehy z vonku a je k dispozícii širší výber schopností a talentov budúcich pracovníkov.

Výhody získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov sú:

- širšia ponuka pracovníkov s možnosťou presnejšieho pokrytia potrieb pracovnej pozície;
- do organizácie sú prinesené nové názory, pohľady, poznatky a skúsenosti z vonku;
- spravidla je jednoduchšie, lacnejšie a rýchlejšie získať požadovaných vysoko kvalifikovaných pracovníkov z vonku, ako si ich vychovávať v podniku;

- nový pracovník zväčša máva veľké pracovné nasadenie.

Medzi nevýhody získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov patrí:

- vyššie náklady a dlhší čas potrebný na proces získavania,
- adaptácia a orientácia pracovníkov je dlhšia,
- blokuje sa možnosť postupu vlastných pracovníkov,
- zvyšuje sa fluktuácia,
- prijatie nového pracovníka je spojené s určitou mierou rizika (riziko nesprávnej voľby).

Proporcie medzi získavaním pracovníkov z vonkajších a vnútorných zdrojov závisia od konkrétnej situácie, od konkrétnych potrieb organizácie a od zváženia výhod a nevýhod oboch foriem.

2.3 Metódy získavania pracovníkov

Voľba metód získavania zamestnancov vychádza z potreby dať na vedomie vhodným ľuďom o existencii voľných pracovných miest v organizácii a zároveň ich lákať k tomu, aby sa o tieto pracovné miesta uchádzali.²⁰ Významný vplyv na voľbu metód majú spravidla disponibilné finančné prostriedky a čas, v ktorom je potreba pracovné miesto obsadiť, a taktiež dostupnosť kvalitných uchádzačov. Existuje mnoho metód získavania pracovníkov a organizácie sa väčšinou neobmedzujú len na jednu, ale používajú viacej možností.

Medzi najčastejšie používané metódy získavania pracovníkov patria:

- internetová inzercia,
- inzerovanie v médiách (tlač, rozhlas, televízia),
- inzerovanie na intranete,
- spolupráca s personálno-poradenskými agentúrami,
- spolupráca s úradmi práce,

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami,
- prezentácie na veľtrhoch pracovných príležitostí,
- odporúčenie uchádzača súčasným zamestnancom,
- priame oslovenie vyhladeného uchádzača,
- uchádzači sa ponúkajú sami,
- vývesky.

Zodpovedajúci spôsob uverejnenia ponuky na pracovnú pozíciu sa stanovuje v závislosti od toho, akú pracovnú pozíciu organizácia obsadzuje, či získava zamestnanca z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, aká je situácia na trhu práce, aký je záujem potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, akú povesť má organizácia ako zamestnávateľ, koľko času a peňazí je potrebných na získanie vhodných uchádzačov. Pri internom získavaní zamestnancov sa ponuka voľného pracovného miesta uverejňuje na intranete, miestnej výveske, v podnikovom časopise, na nástenke alebo úradnej tabuli, rozosiela sa elektronickou poštou alebo sa doručí vhodnému uchádzačovi v organizácii. Pri externom získavaní pracovníkov sa ponuka zamestnania uverejňuje na internete, v tlači, v rozhlase alebo televízii, na výveske, nástenke, na úradnej tabuli, alebo sa priamo odovzdá vhodnému uchádzačovi mimo organizácie. Zamestnávateľ zvažuje vhodné metódy aj podľa toho, ako kvalifikovaného pracovníka chce získať. Špičkového špecialistu alebo vysoko kvalifikovaného pracovníka ťažko získa pomocou vývesky či v spolupráci s úradom práce, ale skôr spoluprácou so serióznymi personálnymi agentúrami, inzerciou vo vhodne zvolených médiách, či spoluprácou so združeniami odborníkov.

2.3.1 Inzercia

Najčastejšie používanou metódou získavania zamestnancov je inzercia. Inzerciu možno využiť pri všetkých pracovných miestach. Inzerovať možno v tlači, v rozhlase, televízii a na internete. Niektoré rozhlasové stanice uskutočňujú burzy voľných pracovných miest. Inzerovanie v televízii sa používa zriedka, hlavne kvôli vysokej finančnej náročnosti. Internet je čoraz viac používaným médiom z hľadiska inzercie.

Ak organizácia hľadá vysoko kvalifikovaného špecialistu, je vhodné zvoliť inzerovanie v odbornom časopise daného odboru. Pri obsadzovaní manuálneho pracovného miesta či bežného administratívneho miesta, sa volí lokálne médium, v prípade manažérskej pozície volí sa celoštátne, prípadne medzinárodné médium.²¹

Inzercia v novinách a časopisoch je veľmi tradičná. Väčšina inovácií sa prejavuje vo vzhľade inzerátu, grafická úprava a štýl odrážajú trh práce. Ak sa na trhu práce nachádza dostatok uchádzačov, inzeráty bývajú nevýrazné, máločo odlišuje jedného zamestnávateľa od druhého. Naopak, ak je uchádzačov nedostatok, zamestnávateľi si musia konkurovať a inzeráty začínajú byť zaujímavejšie. Sú lepšie graficky spracované, sú použité nápadité techniky k upútaniu pozornosti.²²

Pri tvorbe inzerátu treba pamätať na to, že inzerát by mal v prvom rade pritiahnúť pozornosť čo najširšieho obecnstva. Hlavným cieľom je zaujať, známym podnikom stačí zverejniť svoje logo, menej známa organizácia môže inzerát začať vtípnou replikou či zaujímavou otázkou. Ďalej by mal správne zostavený inzerát uvádzať názov funkcie, požadovanú kvalifikáciu, predpoklady na výkon práce, a tým vyvolať záujem u tých uchádzačov, ktorí spĺňajú požiadavky kladené zo strany organizácie. Inzerát by mal vyvolať v potenciálnom uchádzačovi túžbu reagovať, preto by mal obsahovať ponuku výhod zo strany podniku. Na konci inzerátu by mal byť zverejnený kontakt na podnik, aby mohol uchádzač reagovať na danú ponuku.²³

2.3.2 Internetová inzercia

Internetové inzerovanie tzv. e-recruitment je v súčasnosti veľmi využívanou a obľúbenou metódou získavania pracovníkov. E-recruitment je lacnejší a rýchlejší než tradičná inzercia, na internete môže byť uvedené väčšie množstvo informácií o voľnom pracovnom mieste, o organizácii, pracovných podmienkach a požiadavkách na

²¹ KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.

²² DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

²³ KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.

zamestnanca. V súčasnosti organizácie bežne inzerujú voľné miesta na vlastných internetových stránkach.

Inzerovanie na internete pokrýva širší okruh potenciálnych uchádzačov, je využívané na obsadzovanie rôznych pracovných pozícií, vrátane manažérskych a pozícií kvalifikovaných špecialistov. Internetovými ponukami zamestnania sa môžu bezpečne preberať i pasívni uchádzači o prácu, ktorí sú spokojní so svojou terajšou prácou, ale zároveň sú otvorení novým možnostiam.

Existuje mnoho webových adries, na ktorých môžu organizácie zverejňovať informácie o voľných pracovných miestach. Rovnako sa na týchto adresách sústreďujú aj ponuky individuálnych uchádzačov o zamestnanie. Väčšina prevádzkovateľov týchto stránok poskytuje uchádzačom možnosť zverejnenia ich životopisu, ktorý bude k dispozícii potenciálnym zamestnávateľom.

Ponuka služieb špecializovaných webových stránok (napr. www.profesia.sk, www.jobs.cz a iné) je nasledovná:

- zoznam voľných pracovných miest, ktoré tu inzerujú podniky a personálne agentúry;
- zoznam záujemcov o nové pracovné miesto, ktorí poskytli svoj životopis;
- aktívny prístup k vyhľadávaniu zamestnancov;
- informácie, ktoré súvisia s personálnym marketingom.²⁴

To znamená, že tieto webové stránky poskytujú mnoho doplňujúcich informácií, napríklad rady uchádzačom, ako zostaviť životopis, alebo ako sa pripraviť na výberový proces. Takisto uchádzačom pomôžu stanoviť parametre inzerátu tak, aby im voľné pracovné miesta zodpovedajúce ich požiadavkám boli posielané na ich e-mailovú adresu. Obdobné služby ponúkajú i zamestnávateľom. Nabádajú uchádzačov aby svoje životopisy zaradili do databázy prístupnej zamestnávateľom, ktorí tu vyhľadávajú podľa svojich kritérií.

Relatívne novým nástrojom na zefektívnenie a skvalitnenie procesu získavania zamestnancov sú tzv. HR online aplikácie (napr. HR aplikácia Mark spoločnosti

²⁴ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 978-80-7226-161-4.

Profesia CZ). HR aplikácia zmapuje celú komunikáciu smerom k uchádzačovi, poskytuje možnosť hromadnej korešpondencie s použitím šablón, každý uchádzač tak môže získať spätnú väzbu. Online aplikácia dokáže percentuálne vyhodnotiť kvalitu uchádzača, umožňuje položiť otázky a dokonca i špecifické úlohy kandidátom, ktorí sa uchádzajú o inzerovanú pozíciu. Slúži ako doplnok inzerátu a zvyšuje efektívne zacielenie, pretože otázky sú súčasťou formulára. Personalistom zadané otázky dokážu odhaliť potrebné kompetencie i slabiny uchádzačov. Doplnujúce otázky slúžia na hlbšie rozpoznanie schopností uchádzačov a tiež vypovedajú o tom, do akej miery uchádzačom záleží na danom pracovnom mieste. Tvorbou vlastných otázok, vložených do formulára inzerátu, si personalista sám určuje úroveň znalostí, ktoré od uchádzačov očakáva. Dokáže tak rýchlo odhaliť, či sa uchádzač v znalostiach uvedených v životopise podcenil alebo naopak precenil. V rámci online aplikácie slúžia otázky ako efektívny nástroj kvalitnejšieho procesu získavania pracovníkov, ktorý si kladie za cieľ uprednostniť kvalitu pred kvantitou.²⁵

2.3.3 Ostatné metódy získavania pracovníkov

Personálno-poradenské agentúry sa zaoberajú vyhľadávaním i výberom uchádzačov. Ide o vysoko profesionálne, prepracované postupy, tomu je adekvátne i vysoká finančná náročnosť tejto metódy. Niektoré agentúry poskytujú záruky na nimi vybratých ľudí a v prípade zlého výberu, zaručujú získanie ďalšieho zamestnanca. V rámci tejto metódy sa vyčleňuje executive search, teda priame oslovenie viacerých vhodných uchádzačov s ponukou pracovať pre klienta agentúry. Executive search je špecializovanou formou poradenstva pri obsadzovaní pozícií na najvyššej funkčnej úrovni a špecializovaných pozícií. Ide o proces determinovaný dosiahnutím cieľa dohodnutého medzi klientom a agentúrou v podobe nájdenia kandidátov so špecifickými schopnosťami a skúsenosťami v danom odbore pri zachovaní vysokého stupňa diskretnosti. Úspešnú realizáciu Executive search projektu možno dosiahnuť len kombináciou viacerých rešeršných metód. Prioritou je vysoká kvalita priameho vyhľadávania, identifikácia kandidátov na oslovenie sa však musí uskutočňovať aj prostredníctvom identifikácie zdrojov a prehľadávania databáz. Aktívny prístup

²⁵ LINCOVÁ, Z. Role online HR aplikace v efektivním náboru. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2012, roč.13, č.9, s.15. ISSN 1212-690X.

a podrobné prehládavanie trhu vyúsťujú do identifikácie všetkých vhodných kandidátov a nie iba tých, ktorí aktívne prejavili záujem o zmenu. Ešte špecifickejšim je tzv. head hunting, snaha získať špičkového odborníka od jeho súčasného zamestnávateľa ku klientovi agentúry.²⁶ Nejedná sa o zložitý proces, ale kladie špecifické požiadavky na osoby a firmy, ktoré ho vykonávajú. Personálno-poradenské agentúry šetria organizáciám čas i peniaze s výberom vedúcich pracovníkov a expertov v danom odbore. Títo ľudia sa na trhu vyskytujú ojedinele a personálne agentúry využívajú svoje kontakty k získaniu týchto cenných pracovných síl. Výhodou je i zachovanie dôvernosti a rýchlosť obsadenia voľného pracovného miesta.

Ďalšou metódou získavania pracovníkov je využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr. Sprostredkovanie práce cez agentúru sa týka najmä manuálnych pozícií a jednoduchších administratívnych činností. Jedná sa o dočasné umiestnenie pracovníkov prostredníctvom agentúr do podniku. Zamestnanec nie je v pracovnoprávnom vzťahu s podnikom, kde vykonáva pracovnú činnosť, ale je zamestnancom agentúry. Na agentúrne zamestnávanie sa vzťahujú právne predpisy upravené v zákonníku práce. Sprostredkovanie zamestnancov cez agentúru sa v súčasnosti prudko rozvíja, mnohé firmy ho využívajú ako vhodnú alternatívu k vlastným kmeňovým zamestnancom. Podnikom tak odpadá množstvo personálnej práce.

Získavanie zamestnancov pomocou úradov práce často predstavuje nie príliš účinnú, ale nenákladnú metódu orientovanú na menej kvalifikované pracovné pozície. Niektorí autori uvádzajú, že kvalifikovaní odborníci zväčša nekončia na úrade práce, avšak pri súčasnej vysokej miere nezamestnanosti, sú na úradoch práce evidovaní aj kvalifikovaní uchádzači. Úrady práce sprostredkovávajú prácu bezplatne pre uchádzačov i pre organizácie. Úrady práce môžu v spolupráci s personálnym útvarom organizácie uskutočniť predbežný výber potrebných zamestnancov, čo samotnej organizácii značne urýchli proces výberu. V niektorých prípadoch môže zamestnávateľ získať príspevok na zamestnávanie určitého pracovníka (napr. osoby so zmenenou pracovnou schopnosťou).

²⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vbra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami prináša efekt v dlhšej časovej perspektíve. Ide o priamu účasť organizácií na odbornej príprave svojich zamestnancov alebo o nadväzovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl počas ich štúdia. Prezieravé firmy umožňujú prax a stáže študentom, ktorí študujú odbor, ktorý bude možné vo firme využiť. Prax a stáže umožňujú podniku poznať možného budúceho zamestnanca a študentovi umožňujú poznať podnikové prostredie. Veľmi efektívnym zo strany podnikov je i poskytovanie priestoru študentom v rámci písania ich bakalárskych a diplomových prác. Školy často takúto spoluprácu podporujú a odporúčia vhodných študentov. Pri obsadzovaní pracovných miest, kde sa nevyžadujú skúsenosti je to veľmi efektívna metóda získavania zamestnancov.

Vývesky predstavujú lacnú a nenáročnú metódu získavania zamestnancov. Vývesky musia byť umiestnené na takých miestach v organizácii, kde prechádzajú všetci zamestnanci (pri vchode, na chodbe, pri jedálni, atď.). Ak má podnik záujem osloviť i potenciálnych uchádzačov z prostredia mimo organizácie, zvolí frekventované miesto prístupné všetkým, napríklad na zastávkach, v autobusoch, na reklamných paneloch. Táto metóda nie je vhodná na získavanie manažérov a kvalifikovaných odborníkov.

Medzi pasívne metódy získavania zamestnancov patrí získavanie na základe odporúčenia súčasného zamestnanca a ponuky samotných uchádzačov.²⁷ Sami uchádzači najčastejšie oslovujú známu organizáciu, ktorá má dobrú povest' v oblasti svojho podnikania i ako zamestnávateľ. Uchádzači sa prichádzajú ponúkať priamo do organizácie, kontaktujú organizáciu písomne, alebo elektronicky, prostredníctvom internetových stránok spoločnosti. Pre organizáciu ide o veľmi lacný spôsob získavania, ale kontaktovanie uchádzačov môže byť nevhodne načasované. Odporúčenie súčasného zamestnanca je taktiež lacný spôsob získavania uchádzačov. Súčasní zamestnanci odporúčajú zväčša takých uchádzačov, ktorých dobre poznajú a sú vhodní na požadovanú pozíciu, pretože zamestnanec si nechce pokaziť povest' u zamestnávateľa odporúčením nevhodnej osoby. Takto získaní noví zamestnanci sa snažia dobre plniť svoje pracovné povinnosti, aby nesklamali dôveru ľudí, ktorí ich odporúčili. Nevýhodou tejto metódy je obmedzená možnosť výberu.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

2.4 Predbežný výber pracovníkov

Ďalšou fázou procesu získavania zamestnancov je tzv. predbežný výber, ktorý zakončuje fázu získavania a je predstupňom samotného výberu zamestnancov. Cieľom predbežného výberu je vybrať z celého súboru uchádzačov, na základe analýzy nimi predložených dokumentov, takých, ktorých profil sa najviac blíži stanoveným požiadavkám.²⁸ Analýza dokumentov má napovedať či je uchádzač spôsobilý vykonávať ponúkanú prácu, či zapadne do pracovného kolektívu, aká je uchádzačova pracovná motivácia a aký záujem má o ponúkanú prácu.

Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie obsahujú dôležité údaje o ich spôsobilosti vykonávať požadovanú prácu. Bežne požadovanými dokumentmi sú:

- životopis,
- sprievodný (motivačný) list,
- žiadosť o prijatie do zamestnania,
- osobný dotazník,
- doklady o vzdelaní (vysvedčenia, diplomy, certifikáty),
- referencie,
- výpis z registra trestov.

Životopis obsahuje základné osobné údaje o uchádzačovi, údaje o dosiahnutom vzdelaní, údaje o doterajšej praxi, údaje o špecifických znalostiach a zručnostiach. Veľmi často býva sprevádzaný motivačným listom, v ktorom uchádzač zdôvodňuje svoju reakciu na pracovnú ponuku, vyzdvihuje dôležité údaje zo životopisu a uvádza dôvody, prečo by mal byť práve on uprednostnený pred ostatnými kandidátmi. Cieľom motivačného listu je zaujať potenciálneho zamestnávateľa. V mnohých prípadoch práve sprievodný list rozhoduje o tom, či bude uchádzač zaradený do užšieho výberu alebo nie.

Ako prvé zoznámenie s uchádzačom je životopis a motivačný list vhodným nástrojom. Zamestnávateľ spravidla ponecháva na uchádzačoch, akú formu a obsah zvolia pri

²⁸ TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: powerprint s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

zostavovaní životopisu a sprievodného listu, a tým využije tieto dokumenty k posúdeniu uchádzačovej osobnosti a jeho vyjadrovacích schopností.

Podľa prieskumu personálnej agentúry Robert Half International až sedemdesiat percent manažérov v Českej republike považuje životopisy uchádzačov za nedôveryhodné. Nemožno povedať, že by v životopisoch kandidáti priamo klamali, ale často prehávajú vo svojich vedomostiach a zručnostiach, nasadzujú v jazykových znalostiach a pracovných skúsenostiach, prikrášlia si svoju predchádzajúcu prax a mieru zodpovednosti.²⁹

Organizácie majú väčšinou vypracované formuláre dotazníkov, prostredníctvom ktorých získavajú presne tie informácie, ktoré potrebujú. Dotazník umožňuje porovnateľnosť uchádzačov, býva väčšinou štruktúrovaný do celkov, ktoré vypovedajú o úsekoch profesijného života a osobnosti uchádzačov o zamestnanie. Jeho prednosť spočíva v tom, že od uchádzača požaduje presné údaje a smeruje ho k odpovediam na položené otázky. Dotazník zhromažďuje informácie napríklad o súčasnom pracovnom pomere, výpovednej lehote, termíne ukončenia pracovného pomeru, možnom termíne nástupu, o dôvodoch zmeny zamestnania, odkiaľ uchádzač pozná danú organizáciu atď. Nevýhodou môže byť príliš rozsiahly dotazník s veľkým počtom otázok.

K dokumentom požadovaným od zamestnancov patria taktiež ústne či písomné referencie a pracovné posudky z predchádzajúcich zamestnaní. Zisťovanie a overovanie referencií a zázemia je samostatný, dôležitý a z určitého pohľadu kritický krok, ktorý má niekoľko foriem s presne stanovenými postupmi, legislatívnymi obmedzeniami a etickými pravidlami. Jeho hlavným cieľom je získať komplexný a pravdivý obraz. Názory na ich spoľahlivosť sa rôznia. Nemožno vylúčiť ich skreslenie, či už pozitívnym alebo negatívnym smerom.

Výsledkom predbežného výberu je zaradenie uchádzačov do skupín:

- veľmi vhodní – títo uchádzači musia byť pozvaní k nasledujúcemu procesu výberu zamestnancov;

²⁹ MYSLIVEČKOVÁ, O. „Lžeme“ v životopisech? Ano i ne. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2012, roč. 13, č. 6, s. 22-23. ISSN 1212-690X.

- vhodní – sú zaradení do ďalšieho procesu výberu, ak je počet veľmi vhodných uchádzačov nedostačujúci;
- nevhodní – podnik im pošle zdvorilý odmietavý list s poďakovaním za ich záujem o prácu v podniku.³⁰

Zoznam veľmi vhodných uchádzačov by mal v ideálnom prípade obsahovať päť až desať mien potenciálnych uchádzačov, ktorí spĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste. Zostavením tohto zoznamu začína ďalšia etapa obsadzovania voľného pracovného miesta – výber pracovníkov.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

3 VÝBER PRACOVNÍKOV

Úlohou výberu pracovníkov je posúdenie predpokladov vhodných uchádzačov vzhľadom k nárokom obsadzovaného pracovného miesta a k ich perspektívnemu využitiu v organizácii a rozhodnutie o uchádzačovi, ktorý sa javí ako najvhodnejší, ako najviac vyhovujúci stanoveným požiadavkám na výkon a správanie na danom mieste. Výber zamestnancov nadväzuje na proces získavania zamestnancov, v ktorom zamestnávateľ získal primeraný počet vhodných uchádzačov o zamestnanie. Vhodní uchádzači sú následne pozvaní k výberu zamestnancov a z nich sa vyberá najvhodnejší kandidát na voľné pracovné miesto.

Obrázok 2: Kritériá pre výber pracovníkov



Zdroj: ČASTORÁL, Z. *Základy moderného managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

Častorál uvádza, že kritériá pre výber pracovníkov sú špecifické podľa druhu a zamerania činnosti v organizácii, avšak môžeme nájsť niektoré obecné hľadiská, uvedené na obrázku 1.³¹

Výber pracovníkov je finančne nákladný a časovo náročný, ale z hľadiska možných dôsledkov špatnej voľby je veľmi užitočné venovať mu dostatok času i prostriedkov. Výber pracovníkov je situáciou, v ktorej sa stretávajú dve strany – organizácia a uchádzač so svojimi ponukami. Organizácia vyberá pracovníka a uchádzač vyberá organizáciu. Práve v procese výberu uchádzač intenzívne zvažuje, či vo firme vôbec chce pracovať alebo nie. Výberový proces by teda mal prebiehať na partnerskej úrovni.³²

Postup pri výbere zamestnancov závisí predovšetkým od toho, aké miesto sa obsadzuje a na náročnosti získavania pracovníka s požadovanými vlastnosťami. Výberový proces je vymedzovaný od okamžiku, keď sa uchádzači prihlásia k výberovému riadeniu, až do rozhodnutia o prijatí jedného z nich. V literatúre sa najčastejšie uvádza nasledujúci postup pri výbere pracovníkov:

- prvý kontakt uchádzačov s organizáciou v procese výberu (prvý rozhovor),
- zhromažďovanie a rozbor ďalších informácií o uchádzačoch (napr. testovanie pracovnej spôsobilosti, assessment centre),
- výberový pohovor,
- skúmanie referencií,
- rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača,
- informovanie uchádzačov o rozhodnutí.

Nie je nutné všetky kroky uvedeného postupu absolvovať. Pri obsadzovaní pracovného miesta s jednoduchou manuálnou či administratívnou prácou možno výber robiť na základe analýzy predložených dokumentov a výberového pohovoru. Podoba výberového procesu závisí od charakteru a špecifik obsadzovanej pracovnej pozície, od

³¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderného managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

³² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

disponibilných finančných prostriedkov pre obsadenie pozície, od špecifických potrieb a zvyklostí organizácie. Výberový proces sa spravidla líši pri obsadzovaní pracovnej pozície z vnútorných alebo vonkajších zdrojov pracovníkov, keď v prípade vnútorných zdrojov nebude niektoré z vyššie uvedených krokov treba realizovať, pretože niektoré dokumenty a informácie má organizácia už k dispozícii.

„Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov prejdúcich sitom predbežného výberu bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám príslušného pracovného miesta i požiadavkám firmy, bude nielen odborne zdatný, ale prispeje i k vytváraniu harmonických medziľudských vzťahov vo firme. Výber teda musí brať v úvahu nielen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchádzača, jeho osobnosť.“³³

3.1 Metódy výberu pracovníkov

Metódy výberu pracovníkov sú špecifické postupy skúmania a posudzovania spôsobilosti uchádzačov vzhľadom k náročnosti obsadzovaného miesta s cieľom vybrať najvhodnejšieho uchádzača pre danú pozíciu. K výberu pracovníkov existuje mnoho metód, ale žiadna z nich nemôže úplne spoľahlivo zaručiť úspešnosť vybraného pracovníka. Neexistuje žiadna univerzálna a najlepšia metóda výberu zamestnancov, v praxi sa využíva kombinácia viacerých metód.

Medzi metódy výberu zamestnancov patrí:

- hodnotenie životopisu a ostatných dokumentov uchádzačov – predstavuje základnú metódu výberu pracovníkov, použiteľnú pre predbežný výber vhodných uchádzačov i pre výber najvhodnejšieho uchádzača;
- výberový pohovor – osobné stretnutie personalistov a manažérov organizácie s vhodnými uchádzačmi, ktorí prešli procesom predbežného výberu pracovníkov, táto metóda je zväčša považovaná za najvhodnejšiu;
- testovanie uchádzačov – testy inteligencie, testy osobnosti, testy schopností;

³³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. s. 104. ISBN 978-80-247-3823-9.

- Assessment centre (AC) – metóda založená na skúmaní a posudzovaní výsledkov práce a chovania uchádzačov pri skupinovom i individuálnom riešení modelových úloh a prípadových štúdií.³⁴

Medzi ďalšie metódy výberu pracovníkov sa zahŕňa i prijatie pracovníka na skúšobnú dobu, grafológia, t.j. rozbor rukopisu (táto metóda je spochybňovaná), alebo kamerové skúšky, napr. pri obsadzovaní pozícií s vysokými nárokmi na prezentáciu.

3.2 Výberový pohovor

Výberový pohovor je najrozšírenejšou metódou výberu pracovníkov, pretože ani dokonale prepracované testy nemôžu nahradiť vzájomný osobný kontakt dvoch zúčastnených strán. Prvé minúty pohovoru, keď sa uchádzač stretáva s reprezentantmi zamestnávateľa, môžu veľmi ovplyvniť uchádzačov názor na organizáciu, ako aj názor osôb vedúcich výberový pohovor na uchádzača.

Pohovor umožňuje spoznať uchádzačove reakcie, aspirácie, životné skúsenosti, jeho intuitívne myslenie a schopnosť improvizácie. Zamestnávateľ má možnosť skúmať, ako kandidát prejavuje svoje emócie, pristupuje k iným ľuďom i k sebe samému, aký má vzťah k úlohám a pod.

Účelom výberového pohovoru teda je:

- doplniť a overiť potrebné údaje o uchádzačoch;
- posúdiť spôsobilosť, motiváciu, chovanie uchádzačov;
- informovať uchádzačov o organizácii a o práci v nej;
- zistiť predstavu uchádzačov o podmienkach práce a zamestnania.³⁵

Výberový pohovor by mal poskytnúť odpovede na tieto otázky:

- Je uchádzač schopný vykonávať danú prácu, má požadované vedomosti, schopnosti a skúsenosti?

³⁴ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁵ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

- Chce uchádzač vykonávať danú prácu?
- Ako zapadne do organizácie a pracovného kolektívu?³⁶

Výberové pohovory možno rozlíšiť podľa počtu účastníkov. Individuálny rozhovor, rozhovor typu 1+1, je najbežnejšou metódou, ktorá poskytuje príležitosť k nadviazaniu úzkeho kontaktu medzi vedúcim pohovoru a uchádzačom. Pri tomto type pohovoru sa dá ľahšie navodiť neformálna atmosféra, v ktorej je uchádzač ochotnejší prezradiť na seba niektoré skutočnosti, je možné ľahšie poodhaliť jeho povahové rysy. Na druhej strane, však neformálnejšia atmosféra môže viesť k tomu, že pohovor sklzáne k témam, ktoré nesúvisia s prácou na pracovnom mieste. Ďalšou nevýhodou tohto typu rozhovoru je možnosť chybného rozhodnutia jedného posudzovateľa.

Pohovor pred panelom posudzovateľov je pohovor kde výberový panel tvoria dvaja či viac ľudí na strane posudzovateľov. Tento typ pohovoru sa používa stále častejšie. Výberový panel v prípade dvoch posudzovateľov tvorí personalista a potenciálny nadriadený uchádzača. Panel umožňuje diskusiu o uchádzačovi, zdieľanie postrehov, rozhodnutie teda nezáleží na jedincovi. Takýto typ pohovoru robí na uchádzača dojem väčšej odbornosti i väčšej spravodlivosti. Nevýhodou je, že viac ľudí vyvoláva u uchádzača napätie a nervozitu. Takisto na strane posudzovateľov môže dochádzať k napätiu a rozporom.

Podľa miery štruktúrovanosti výberového pohovoru ich možno rozdeliť na neštruktúrovaný pohovor a štruktúrovaný pohovor. Štruktúrovaný výberový pohovor je vopred pripravený, posudzovateľ má pripravené a naplánované otázky a modelové odpovede, poradie otázok a čas na otázky. Otázky sa pokladajú postupne všetkým pozvaným uchádzačom o voľné pracovné miesto a ich odpovede sú hodnotené na základe modelových odpovedí. Tento typ pohovoru umožňuje jednoduchú porovnateľnosť uchádzačov, ale znemožňuje rozvíjať rozhovor. Je náročný na prípravu. Neštruktúrovaný výberový pohovor sa vedie bez zvláštnej prípravy a plánovania, iba na základe rámcového vymedzenia hlavného cieľa výberového pohovoru. Otázky, ich poradie a čas pohovoru sa volia podľa aktuálneho vývoja výberového pohovoru a reakcií uchádzača. Často sa odporúča kombinovaný pohovor, ktorý spojuje výhody

³⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.

štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru. Jedna časť pohovoru je vopred pripravená, druhú časť tvorí voľne plynúci, neštruktúrovaný pohovor. Dopredu pripravené otázky zaisťujú informácie, ktoré umožňujú objektívne porovnanie jednotlivých uchádzačov a nepripravené otázky vnášajú pružnosť a oživenie, ktoré vedie k hlbšiemu spoznaniu uchádzačov.

Postup výberového pohovoru zahŕňa úvod, kedy je uchádzač zdvorile privítaný a predstaví sa mu plánovaný program pohovoru, hlavné ciele, jednotlivé body a predpokladaný čas trvania pohovoru. Ďalej je uchádzač oboznámený s účelom obsadenia voľnej pracovnej pozície a informovaný o podmienkach práce v organizácii. Následne je uchádzačovi umožnené predstaviť sa a stručne prezentovať vlastný životopis. Jadro pohovoru tvoria otázky a odpovede, ktorými sú overované a doplňované rozhodné údaje o uchádzačovi. Takisto uchádzačovi je umožnené získať dostatok informácií pre vlastné rozhodovanie o prijatí, alebo odmietnutí ponuky zamestnania. Na záver sa s uchádzačom dohodne ďalší postup, predovšetkým spôsob a termín informovania uchádzača o výsledku výberového pohovoru.³⁷

3.2.1 Typy otázok na výberovom pohovore

Pri výberovom pohovore sú používané dva základné typy otázok. Na uzavreté otázky existuje iba jedna odpoveď, najčastejšie typu áno – nie. Druhým typom kladených otázok sú otázky otvorené, na ktoré existuje viac možných odpovedí, uchádzačovi je umožnené rozvinutie svojich odpovedí. Ďalej existujú aj iné druhy otázok ako otázky viacnásobné, sugestívne otázky, zisťovacie otázky, upresňujúce, reflexné, hypotetické, stimulujúce a koncepčné otázky. Nepripustné sú diskriminačné otázky a osobné dotazy, ktoré nesúvisia s daným pracovným miestom.³⁸

Otázky sú alfou a omegou výberového pohovoru. Otázky výberového pohovoru zahŕňajú otázky zamerané na záujem uchádzača o miesto, organizáciu, odbornú prax uchádzača, napr.:

- Prečo sa uchádzate o zamestnanie práve v našej organizácii?

³⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁸ TOTH, D. *Personální management*. 1.vyd. Praha: powerprint s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

- Čo vás napadá v súvislosti s našimi produktmi?
- Čo očakávate od zamestnania u nás?
- Prečo by sme mali zamestnať práve vás?
- Čo sa vám najviac páčilo na minulej práci?
- V čom spočívala vaša hlavná zodpovednosť?

Ďalej sú to otázky týkajúce sa uchádzačovej osobnosti, napr.:

- V čom vynikáte?
- Aké sú vaše slabé stránky?
- Čo pre vás znamená úspech?
- Na čo ste vo svojom živote mimoriadne hrdý?
- Pracujete radšej sám, alebo s ostatnými?
- Ako zvládáte prácu pod tlakom?

Na výberovom pohovore sa objavujú i otázky, ktoré sa týkajú vzdelania uchádzača:

- Prečo ste sa rozhodol práve pre toto vzdelanie?
- Čo vám dala absolvovaná prax počas štúdia?
- Čo vás viedlo k tomu, aby ste študoval na vysokej škole?
- Ktorá skúška bola pre vás počas štúdia na vysokej škole najťažšia?
- Ako ste sa pripravoval na skúšky?
- Prečo ste prerušil vysokoškolské štúdium?

Otázky skúmajúce kandidátovu iniciatívu:

- Ako zvládate time management?
- Aký máte dojem z vašej doterajšej kariéry?
- Čo napomáha efektívnej porade?
- Čo urobíte, ak máte pocit, že s vami nadriadený jednal nespravodlivo?
- Čo vás motivuje?

Otázky, týkajúce sa (budúcich) vedúcich pracovníkov:

- Koordinujete rád prácu ostatných?
- Čo je pre vás podstatné pri vedení ľudí?

- Ako postupujete, pokiaľ zamestnanec nepodáva také výkony, aké sa od neho očakávajú?³⁹

Uchádzači pri výberovom pohovore pokladajú zväčša otázky zamerané na činnosť organizácie, na činnosť na obsadzovanom pracovnom mieste, na finančné ohodnotenie, zamestnanecké výhody, možnosť rozvoja kariéry, pracovný režim, dátum nástupu a miesto výkonu práce.

3.2.2 Typy výberových pohovorov

Súčasným trendom pri výberových pohovoroch sú tzv. behaviorálne, kompetenčné a situačné pohovory. Behaviorálny pohovor sa zameriava na skutočné chovanie uchádzača v daných situáciách, na osobnostné rysy, sociálne schopnosti a ďalšie požadované kompetencie. Od tradičného výberového pohovoru sa líši spôsobom kladenia otázok, kedy je uchádzač vyzývaný k popisu a vysvetleniu svojho chovania v konkrétnych pracovných situáciách, ktoré v minulosti riešil. Výhodou behaviorálneho pohovoru je väčšia objektivita posúdenia uchádzača v dôsledku menšieho priestoru pre štylizáciu kandidátov a uvádzania nepravdivých skutočností. Tento prístup sa považuje za najefektívnejší pri objasňovaní konkrétnych skúseností a schopností, pretože kandidáta vedie k tomu, aby opísal svoje predošlé skúsenosti a na konkrétnych príkladoch objasnil, čo urobil. Konceptia behaviorálneho pohovoru je postavená na myšlienke, že pokiaľ sa uchádzač choval určitým spôsobom v minulosti, je pravdepodobné, že sa tak bude chovať i v budúcnosti.

Behaviorálny pohovor je možné kombinovať s ďalšími metódami, ako je napríklad metóda STAR, kompetenčný pohovor, Power Hiring, dobré výsledky prináša doplnenie behaviorálneho pohovoru projektívnymi alebo situačnými otázkami. Výhody kombinácií týchto metód sú:

³⁹ Príklady otázok spracované podľa:

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0.

HODGSON, S. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1742-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

MÜLLER-THURAU, C.P. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3685-3.

- možnosť porovnania skúseností hodnotením aktuálnych reakcií na pripravené otázky,
- šetrenie času a nákladov zamedzením nesprávneho výberu zamestnanca a tým nutnosti pohovory opakovať,
- hlbšie poznanie uchádzačovej osobnosti a schopnosti,
- uplatnenie v rámci budúceho hodnotenia a rozvoja.⁴⁰

Metóda STAR vychádza z počiatočných písmen anglických názvov postupu otázok. S ako situation, teda konkrétna situácia, T ako tasks - konkrétne úlohy, A ako actions to znamená konkrétne činnosti a R ako results - konkrétne pracovné výsledky, ku ktorým činnosť viedla. Najprv je zisťovaná konkrétna situácia z minulosti, ďalej úloha uchádzača v nej, jeho jednanie a na záver výsledok udalosti. Nezáleží na tom, ak celá udalosť nakoniec skončila nezdarom. Cieľom tejto metódy je zistiť uchádzačovo jednanie a reakcie v určitých situáciách. Je potrebné sa zamerať na čo najväčšie podrobnosti a nútiť uchádzača, aby sa dostal do hĺbky príbehu. To umožňuje eliminovať riziko nepravdivosti a vymýšľania príbehov.⁴¹

Kompetenčný pohovor (CBI – Competency based interview) posudzuje úroveň kompetencií, analyzuje a identifikuje minulé pracovné udalosti. Zameriava sa na to, čo uchádzač konkrétne urobil a čo viedlo k potrebnému výsledku, aký to malo účinok. Výber udalostí je pre pohovor kľúčový, vybraná udalosť má obsahovať požadované chovanie, ktoré charakterizuje merané kompetencie. Kompetenčný pohovor významne ovplyvňuje fakt, či sa uchádzač v daných situáciách ocitol. Tento typ pohovoru veľmi dobre odhaľuje výkonové kompetencie, ako je napr. proaktivita, orientácia na cieľ, orientácia na výkon. Kompetenčné pohovory spravidla overujú určité kompetencie potrebné pre všetkých pracovníkov, špecifické kompetencie pre danú pracovnú pozíciu a u manažérskych pozícií navyše kompetencie pre manažérsku prácu. V praxi je používaný variant pohovoru s pripravenými otázkami ku kompetenciám a s variantmi

⁴⁰ ŠIMÁKOVÁ, M. Trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2013, roč. 14, č. 2, s. 20. ISSN 1212-690X.

⁴¹ FIXOVÁ, M. Zn: Hledáme zaměstnance s dobrými soft skills. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2012, roč. 13, č. 5, s. 20. ISSN 1212-690X.

odpovedí popisujúcimi chovanie. Uchádzač je hodnotený podľa určenej kvality odpovedí (žiaduce – nežiaduce chovanie).⁴²

Power Hiring je výberový pohovor zameraný na výkon uchádzača, na získavanie zručností v úspešných projektoch. Sleduje merateľné minulé výkony uchádzača, ktoré sú považované za najlepšie prediktory jeho výsledkov v budúcnosti. Power Hiring sa zameriava na informácie o uplatnených a získaných zručnostiach v konkrétnych úspešných výkonoch, v iniciatíve uchádzača na minulých pracovných miestach, v tímovej práci, vo vedení tímu a porovnáva minulé výkony s nárokmi na obsadzovanom pracovnom mieste.

3.3 Assessment Centre (AC)

„AC je časovo ohraničená multisituačná skúška, ktorá prebieha za účasti najmenej troch interných a externých pozorovateľov – hodnotiteľov mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správny výsledok. Multisituačnosťou rozumieme situácie, ktoré umožňujú opakované zhodnotenie individuálnej a skupinovej práce druhými a seba posúdenie.“⁴³

Assessment Centre je založené na sérii rôznych úloh a cvičení, prevádzaných v skupine siedmich až štrnástich uchádzačov, ktorí sú hodnotení v jednotlivých situáciách, ktoré simulujú reálne problémy. Je využívané predovšetkým pri výbere manažérov a špecialistov. Assessment centre je veľmi náročné na čas a pozície hodnotiteľov, ktorí sa musia oprostíť od sympatií a správne vybrať kompetencie vhodné pre danú pozíciu. Ak je správne spracované, poskytuje veľmi spoľahlivé výsledky, ale zároveň je finančne náročné.⁴⁴

Táto metóda sa využíva nielen pri výbere zamestnancov, ale aj pri rozmiestňovaní, povyšovaní, vzdelávaní a rozvoji, a to najčastejšie u manažérov a špecialistov. Je to štandardizované hodnotenie jednaní človeka, pozorovanie účastníkov pri plnení

⁴² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴³ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA, 2002. s. 46. ISBN 80-86517-20-9.

⁴⁴ FIXOVÁ, M. Zn: Hledáme zaměstnance s dobrými soft skills. *HR forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*. 2012, roč. 13, č. 5, s. 20. ISSN 1212-690X.

rôznych cvičení, napr. riešenie prípadových štúdií, skupinové diskusie, hranie rolí, triedenie pošty.

Skupinové diskusie dávajú hodnotiteľom možnosť hodnotiť schopnosti uchádzačov pri ich vzájomných rozhovoroch a výmenách názorov. Pri tom je skupine uchádzačov zadávaná otázka, pri ktorej musia prísť k spoločnému záveru alebo výsledku. Existujú dva druhy skupinových diskusií, moderované a nemoderované. U moderovanej skupinovej diskusie je určený z radov uchádzačov vedúci diskusie. Ten sa musí postarať o to, aby skupina mohla dobre pracovať, mal by zasiahnuť, ak účastníci hovoria jeden cez druhého, nenechajú druhého dohovoriť, alebo ak sa diskusia točí stále dokola. Pri nemoderovanej diskusii sú všetci diskutujúci rovnocennými partnermi. Variáciou skupinovej diskusie je pridelenie úlohy skupine uchádzačov, ktorí ju musia riešiť spoločne. Pri skupinových diskusiách býva pozorovateľmi hodnotená sociálna kompetencia účastníka, napr.:

- Je účastník schopný nadviazať kontakt?
- Spolupracuje dobre s ostatnými?
- Ako reaguje v prípade konfliktu?

Ďalej je posudzované systematické myslenie a jednanie:

- Rozpoznal účastník podstatu problému?
- Možno rozpoznať snahu o dosiahnutie výsledku?
- Vykazuje účastník diskusie kvality vedúceho?⁴⁵

Pri hereckej štúdií je účastníkom Assessment Centra priradená určitá úloha. Podľa požiadaviek na obsadzované pracovné miesto sú nastavené typické každodenné situácie pre hranie rolí, napríklad rozhovory spolupracovníkov, zákaznicke rozhovory, prevzatie reklamácie, jednanie s návštevou. Hodnotitelia zameriavajú pozornosť na začiatok uchádzačovho rozhovoru, ako predstavi vecný obsah, akú atmosféru pri rozhovore navodí a či nestratí zo zreteľa vlastný cieľ rozhovoru.

⁴⁵ HARTENSTEIN, M. a R. ARNSCHEID. *Testy u prijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.

Pri prezentácii v Assessment Centre je účastníkom zadaná téma, o ktorej majú po určitej prípravnej dobe povereferovať. Zväčša sa očakáva od účastníkov, že ich prezentácia bude obsahovať analýzu problému a návrhy na jeho riešenie. Typickým príkladom Assessment Centra pre absolventov vysokých škôl je obhajoba diplomovej práce. Zvláštnym prípadom je prezentácia vlastnej osoby, ktorá väčšinou býva na začiatku Assessment Centra.

Pri cvičení v rozdeľovaní pošty dostanú uchádzači priehradku plnú pošty, ktorá obsahuje písomné dokumenty, napríklad listy, faxy, protokoly, záznamy. Úlohou uchádzačov je primerane reagovať na informácie a dopyty z predloženej pošty. Počas spracovania pošty si musia prezrieť podklady, určiť priority a podniknúť potrebné kroky. Obsahovo sa toto cvičenie riadi požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta. Riešenie musí byť písomné, to znamená, že účastníci Assessment Centra musia poznamenať na každý dokument, čo s ním zamýšľajú a prečo. Cvičenie v rozdeľovaní pošty má posúdiť a zistiť u uchádzača predovšetkým radosť z rozhodovania, vedomie zodpovednosti, schopnosť organizovať a kompetencie k vedeniu.⁴⁶

I keď výstupy z Assessment centre nemôžu byť jediným zdrojom pre výber zamestnancov, výhodou AC je komplexnosť a mnohostrannosť hodnotenia, ktoré vyplýva z uplatnenia princípov viacerých uhľov pohľadu viacerými očami po dlhšiu a súvislú dobu. Ďalšou výhodou Assessment centra je jeho flexibilita, schopnosť pružného prispôsobenia metód zadaniu a kritériám. Každá skupinová alebo individuálna modelová situácia v AC predstavuje skúsenosť, nielen pre účastníkov, ale aj pre hodnotiteľov. Spätná väzba od hodnotiteľov efekt učenia sa účastníkov zvyrazňuje.⁴⁷

Metoda AC je považovaná v porovnaní s inými metódami za vysoko efektívnu, avšak väčšiemu rozšíreniu tejto metódy bráni jej pomerná nákladnosť a časová náročnosť. K ďalším nevýhodám Assessment centra patrí simulačné riziko a riziko chabej výzvy. Simulačné riziko AC spočíva v tom, že kritériá pre pozorovanie a hodnotenie chovania účastníkov nie sú relevantné. Preto je treba simulačnému riziku predchádzať zaradením

⁴⁶ HARTENSTEIN, M. a R. ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.

⁴⁷ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

modelových situácií, v ktorých úspech znamená nielen výkon a uplatnenie špecifických schopností, ale i hrozby strát dané mienením druhých. Citlivosť až závislosť na mienení druhých ľudí možno identifikovať nielen pomocou modelových situácií, ale tiež pomocou niektorých testov. Zatiaľ čo pri naplnení simulačného rizika účastník v AC dosahuje lepší výsledok, než akému odpovedá jednanie v realite, pri naplnení rizika chabej výzvy je tomu naopak. Sú ľudia, ktorým prostredie AC nevyhovuje, je pre nich príliš umelé, viac ich motivuje reálna situácia. Čiastočná eliminácia tohto rizika spočíva v zaradení psychodiagnostických testov, ktoré identifikujú osobnosť, ktorá ťažko prijíma umelé podmienky v AC.⁴⁸

3.4 Testy

Testy pri výbere zamestnancov slúžia k porovnaniu vlastností a schopností uchádzačov s požiadavkami na obsadzované pracovné miesto. Testovanie uchádzačov sa väčšinou používa ako doplnková metóda výberu zamestnancov. Každý druh testu má obmedzenú použiteľnosť a rozdielny účel, preto sa testy často kombinujú. Pri testovaní musí byť odborníkmi presne stanovené čo a pre aké účely bude testované. S niektorými môžu pracovať iba psychológovia, v iných prípadoch personalisti či konzultanti personáloporadenských spoločností pomoc špecialistov nepotrebujú a so svojimi skúsenosťami a znalosťami si vystačia sami. Tieto metódy sú zamerané na zhodnotenie intelektuálnych schopností a invencie, štruktúry osobnosti, interpersonálnych zručností, organizačných schopností, tímovej roly, štýlu vedenia, vodcovstva a motivácie. Testy poskytujú doplnkové údaje, ktoré porovnávame s výsledkami hodnotenia životopisu, výberového pohovoru a ostatných metód výberu zamestnancov. Pri výbere pracovníkov môžu byť uplatnené testy inteligencie, testy osobnosti a testy schopností.

Kombináciou výsledkov jednotlivých testov a pozorovania testovaného možno získať ďalší kameň do celkovej mozaiky o vhodnosti, resp. nevhodnosti kandidáta na obsadzovanú pozíciu.

Testy inteligencie skúmajú a posudzujú duševné schopnosti uchádzačov, odhaľujú individuálne rozdiely v intelektuálnych schopnostiach uchádzačov. Tieto testy preverujú

⁴⁸ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2.vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

verbálne myslenie, numerické myslenie, abstraktné myslenie alebo krátkodobú pamäť uchádzačov.

Testy osobnosti sa používajú k odhaleniu individuálnych povahových črt jednotlivých uchádzačov. Najčastejšou formou sú osobnostné dotazníky, kde uchádzači odpovedajú na otázky niektorou z ponúkaných možností. Z odpovedí uchádzačov vyplývajú čiastkové charakteristiky i celková štruktúra osobnosti kandidáta na pracovné miesto. Osobnostné testy patria medzi seriózne testy z kategórie psychodiagnostických a veľké organizácie alebo poradenské spoločnosti si vytvárajú vlastné verzie týchto testov. Niektorí odborníci v tom vidia niekoľko výhod, pretože testy môže používať akýkoľvek personalista a ak ich určitý zamestnávateľ alebo personálna agentúra používa viac rokov, vytvorí si vlastné normy a má na základe čoho porovnávať, testy sú dostatočne komplexné, a teda zachytávajú mnohé z kompetencií, ktoré sa pri výberovom procese zohľadňujú. Nevýhodou je, ak testy nevyhodnocuje profesionál, pretože v tom prípade sa výsledky nemusia interpretovať správne.

Testy schopností umožňujú preskúmať a posúdiť špecifické znalosti a zručnosti uchádzačov nevyhnutné pre výkon požadovanej práce. Skutočnosť, že uchádzači majú požadované vzdelanie a prax ešte nemusí znamenať, že aj ich odborná stránka je na požadovanej úrovni. Jednodimenzionálne testy schopností sú zamerané na jednu oblasť odbornosti uchádzača. Väčšinou uchádzač vykoná praktickú skúšku alebo test, ktoré sú zamerané na elementárne zručnosti, fyzické dispozície a názorné myslenie. Viacdimenzionálne testy schopností všestranne testujú odbornosť uchádzača. Klasickou formou tohto druhu testu je test „ceruzka - papier“. Uchádzač odpovedá na odborné otázky, ktoré sú rozdelené do oblastí, s ktorými sa bude pri práci stretávať.⁴⁹

⁴⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CIEĽ PRIESKUMU A METODIKA

Cieľom praktickej časti diplomovej práce je analýza a zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácii a na základe získaných skutočností, navrhnúť opatrenia, ktoré by viedli k zefektívneniu procesu získavania a výberu pracovníkov v konkrétnom podniku.

Na základe teoretických poznatkov získaných z odbornej literatúry boli odvodené nasledujúce pracovné hypotézy:

Hypotéza č.1: Zamestnanci organizácie pri hľadaní zamestnania dávajú v súčasnosti prednosť inzerátom na internete pred inzerátmi v tlači.

Hypotéza č. 2: Zamestnanci organizácie považujú výberové pohovory za stresujúce.

Hypotéza č. 3: Možnosť postupu na lepšie pracovné miesto v rámci podniku zamestnanci považujú častejšie za motivujúcu ako za nemotivujúcu.

4.1 Harmonogram postupu praktickej časti práce

Pre potreby splnenia cieľa práce a pre overenie stanovených pracovných hypotéz bol uskutočnený prieskum vo vybranej organizácii prostredníctvom hĺbkových rozhovorov so zamestnancami danej organizácie a dotazníku.

Po stanovení pracovných hypotéz sa pristúpilo k príprave, realizácii a následnej prezentácii výsledkov hĺbkových rozhovorov. Rozhovory boli vedené s dvomi pracovníčkami z oddelenia všeobecných záležitostí, ďalej s manažérom výroby, ktorý sa pravidelne zúčastňuje na výberových pohovoroch a s dvomi novými zamestnancami podniku, ktorí podali detailné informácie o absolvovanom procese získavania a výberu pracovníkov v danom podniku. Na základe vyhodnotenia informácií získaných z hĺbkových rozhovorov so zamestnancami bola spracovaná kapitola 5.

Následne bol zostrojený dotazník, zameraný na spresnenie a overenie doposiaľ získaných informácií o procese získavania a výberu pracovníkov vo vybranom podniku. V dotazníku boli použité i otázky, slúžiace na potvrdenie alebo vyvrátenie stanovených pracovných hypotéz. Dotazník obsahuje 13 otázok, z toho dve faktografické (vek a pohlavie respondentov). Distribúcia dotazníka sa uskutočnila osobnou i elektronickou formou počas mesiacov december 2012 a január 2013. Začiatkom februára 2013 boli riadne vyplnené dotazníky zozbierané (návratnosť dotazníka je percentuálne vyjadrená v kapitole 6) a pristúpilo sa k analýze informácií získaných z dotazníkového prieskumu, ktorého výsledky sú prezentované v kapitole 6.

4.2 Použité metódy, techniky a postupy

Hĺbkový rozhovor môžeme definovať ako neštandardizované dotazovanie jedného účastníka výskumu spravidla jedným bádateľom pomocou niekoľkých otvorených otázok.⁵⁰ Hĺbkový rozhovor je silne závislý od schopností moderátora vnímať obsah výpovedí neskreslene, klásť doplňujúce a rozvíjajúce otázky vyplývajúce z pochopenia vypovedaného a byť k respondentovi ústretový a chápaný. To vyžaduje dôkladnú prípravu. Hĺbkový rozhovor sa neskladá iba z rozhovoru a jeho prepisu. Celý proces získavania dát prostredníctvom tejto metódy pozostáva z prípravy rozhovoru, priebehu rozhovoru, prepisu rozhovoru, reflexie rozhovoru, analýzy dát a z písania a prezentácie správy. Nie je nič horšie pre kvalitu získaných dát, než sa na rozhovor nepripraviť. Bádateľ by sa mal vybaviť teoretickou znalosťou skúmaného prostredia a mal by si vytvoriť schému základných tém, ktoré vychádzajú z hlavnej výskumnej otázky, a ku každej téme niekoľko otázok, ako by sa na danú skutočnosť mohol pýtať. Témy na rozhovor pochádzajú z niekoľkých zdrojov, najmä však z odbornej literatúry, pozorovania a z analýzy dokumentov. Výber otázok sa líši podľa prieskumného zámeru, ale tiež podľa priebehu rozhovoru. Dĺžka jedného hĺbkového rozhovoru býva spravidla hodinu, hodinu a pol. Úvodná fáza trvá 10–20 minút, hlavná fáza 30–40 minút a fáza ukončovacia by mala trvať 5–10 minút. Na začiatku rozhovoru výskumník predstaví seba a svoj projekt, uistí o anonymite, požiadá o súhlas k participácii na

⁵⁰ ŠVAŘÍČEK, R., K. ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-313-0.

výskume a požiada o súhlas rozhovor nahrávať. Hlavné otázky nabádajú účastníka rozhovoru, aby rozprával o témach tvoriacich jadro výskumu. Výskumník prichádza na rozhovor s vytvorenými hlavnými otázkami, ktoré získal štúdiom problému v knihách, článkoch, z predchádzajúcich rozhovorov a z pozorovania. Hlavné otázky musia byť starostlivo konštruované s ohľadom na to, aby neobmedzovali alebo nepredurčovali odpovede a aby pokrývali záujem výskumu/prieskumu. Cieľom je povzbudiť jedincov, aby hovorili o svojich zážitkoch, dojmoch a presvedčeniach, než aby podávali odpovede v súlade s názormi vedenia organizácie alebo v súlade s odbornými publikáciami.

Dotazníková metóda je založená na subjektívnej výpovedi vyšetrovanej osoby o jej vlastnostiach, citoch, postojoch, názoroch, záujmoch, spôsobe reagovania v najrôznejších situáciách. Úlohou skúmanej osoby je vyznačiť výpoveď, ktorá podľa jej názoru najlepšie vystihuje skúmaný znak. Jedná sa pritom o metódu nepriameho posúdenia, pretože vyšetrovanej osoby sa nepýtame priamo na osobnostný rys, ale na opis jej správania v určitých konkrétnych situáciách, v ktorých sa sledovaná vlastnosť môže prejaviť.⁵¹ Získavať údaje prostredníctvom dotazníkov od pomerne veľkého množstva respondentov nie je finančne náročný spôsob a umožňuje uskutočniť podrobnejšiu a precíznejšiu štatistickú analýzu výsledkov. Príprava môže byť náročná skôr na čas. Pri elektronickej administrácii dotazníkov potenciálne niekoľko tisíc ľudí môže zodpovedať položky dotazníka v priebehu niekoľkých dní. Dôležitá je dôvernosť informácií, aby bolo možné očakávať čestné odpovede aj na nepríjemné otázky. Podľa charakteru otázok a spôsobu odpovede respondentov na otázky môžu byť:

- otázky zatvorenej formy, keď sú dané odpovede na otázku a respondent si vyberá jednu, alebo viac z možných odpovedí na otázku;
- otázky otvorenej formy, keď respondent odpovedá voľne na danú otázku;
- otázky kombinovanej formy, obsahujú sústavu otvorených i zatvorených otázok, tento typ je často používaný a možno ním získať celý rad zaujímavých údajov.

Každá otázka by mala mať vzťah k hlavnému problému, jednotlivé otázky by mali spolu tvoriť uzavretý celok. Nevýhodou je, že dotazníkom získané údaje sú subjektívnej povahy. Ďalšou nevýhodou je pomerne nízka návratnosť dotazníkov.

⁵¹ SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospelých*. 3.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-050-X.

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Japonská spoločnosť, vybraná pre účely praktickej časti diplomovej práce sídli v priemyselnej zóne v Brne. Firma patrí medzi stabilné spoločnosti v oblasti ľahkého strojárstva. Má za sebou silné zázemie materskej spoločnosti s dostatočným kapitálom.

Firma zamestnáva v súčasnosti 680 zamestnancov, z toho je 150 ľudí zamestnaných cez pracovnú agentúru (pracujúcich prevažne vo výrobe). Agentúrny zamestnanec uzatvára pracovnoprávny vzťah s agentúrou práce, pracovnú činnosť ale vykonáva v prospech a podľa pokynov iného subjektu. Takýto zamestnanec je zamestnaný agentúrou práce práve za účelom dočasného pridelenia na výkon práce pre firmu, s ktorou má agentúra zmluvu. Hlavnou výhodou tohto spôsobu zamestnávania je pre zamestnávateľa jeho flexibilita – najmä v súvislosti s jeho relatívne jednoduchým ukončením (v porovnaní s ukončením pracovného pomeru). Výhodou pre firmy je úspora finančných nákladov spojených s náborovou činnosťou, dlhodobé zaistenie pracovných síl (neustále dopĺňanie podľa požiadaviek firmy), pružná regulácia pri kolísaní objemu výroby (pri znižovaní produkcie nie sú problémy s vyplácaním odstupného pre zamestnancov), zníženie pracovnej záťaže kmeňových zamestnancov.

Vzhľadom ku kmeňovým zamestnancom je zamestnávanie agentúrnych zamestnancov výhodné, pretože ak je potrebné znížiť z nejakého dôvodu počet zamestnancov, kmeňových sa prepúšťanie netýka. Takáto situácia nastala v roku 2008 v čase začínajúcej ekonomickej krízy, došlo k zníženiu dopytu a následne i nahromadeniu skladových zásob, z toho dôvodu bolo nutné prejsť na jednozmennú prevádzku a tým pádom znížiť počet zamestnancov. Žiadny z kmeňových zamestnancov nebol prepustený, avšak všetci agentúrni pracovníci (niektorí pracovali vo firme 2 roky) museli odísť. V minulosti nastali i také situácie, že iba mesiac od prepustenia nemalého počtu agentúrnych zamestnancov pracujúcich vo výrobe, firma potrebovala z dôvodu novej zákazky urýchlene pracovné sily nabráť. Vtedy sa prejavila možnosť prijať už raz vo firme pracujúcich agentúrnych zamestnancov ako veľmi efektívna, z dôvodu

ušetrenia času na zaučenie a taktiež sa to odrazilo i na minime vyprodukovaných chybných výrobkov, čím boli ušetrené ďalšie firemné náklady.

5.1 SWOT analýza vybranej organizácie

Vnútorne (interné) faktory - silné stránky podniku, sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú organizácii získať prevahu nad konkurenciou:

- silné finančné zázemie firmy
- dobrá povest' na trhu
- dobre situovaná poloha firmy (priemyselná oblasť)
- prítomnosť na všetkých svetových trhoch
- nepretržitá podpora zo strany materskej organizácie
- vzdialenosť dodávateľov do 300 km
- pozemky a hala sú vlastníctvom organizácie
- špičková výrobná technológia
- silná softwarová podpora v podniku
- popredná spoločnosť v oblasti ochrany ŽP
- vlastná čistička odpadových vôd
- rýchla reakcia na svetovú krízu - výroba nového typu produktu

Vnútorne (interné) faktory - slabé stránky organizácie alebo nedostatky sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti:

- odlišná mentalita zamestnancov podniku - japonská a česká strana
- malá ochota japonskej strany prispôbiť sa európskym pomerom
- drahý servis strojného zariadenia
- drahé náhradné diely a komponenty
- dlhá čakacia doba na náhradné diely
- chemikálie a farba dovážaná z Ázie
- malá flexibilita pri výmene dodávateľov

Vonkajšie (externé) faktory – príležitosti sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú priaznivé súčasným alebo potenciálnym výstupom organizácie:

- veľký dopyt po produktoch spoločnosti

- ovládnutie európskeho trhu
- prerazenie na svetový trh s novým produktom

Vonkajšie (externé) faktory – hrozby sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré sú nepriaznivé súčasným alebo budúcim výstupom organizácie:

- veľká konkurencia na svetových trhoch
- odchody kvalifikovaných zamestnancov z firmy
- zahraniční dodávatelia dielov pre výrobu
- pohyb kurzov yen/euro, euro/koruna
- zmena českej a európskej legislatívy (nutnosť neplánovaných výdavkov)
- ochladnutie dopytu v dôsledku svetovej krízy
- lacnejšie produkty z Ázie

5.2 Štruktúra a povinnosti oddelenia všeobecných záležitostí

Do oddelenia všeobecných záležitostí spadá GA⁵² sekcia a HR⁵³ sekcia. Toto oddelenie zastrešuje všeobecné záležitosti a spoločensky prospešné aktivity v rámci celej firmy a tiež iné aktivity, ktoré nespádajú pod ostatné oddelenia. Na najvyššej pozícii oddelenia všeobecných záležitostí je department manažér, pod ktorého spadajú sekční manažéri sekcie ľudských zdrojov a sekcie všeobecných záležitostí, ďalej nasledujú pozície supervízorov oboch sekcií.

V sekcii ľudských zdrojov pracujú dve pracovníčky zaoberajúce sa personálnou administratívou, dvaja špecialisti na získavanie a výber pracovníkov, jeden training špecialista, ktorý má na starosti vstupné školenia, vzdelávanie a rozvoj.

V sekcii všeobecných záležitostí pracujú dvaja špecialisti BOZP⁵⁴, zdravotná sestra, jeden špecialista na environmentálny manažment a dvaja prekladatelia do japončiny. Ďalej v sekcii pracuje jedna pracovníčka, zabezpečujúca podporu japonským manažérom, dve pracovníčky, poskytujúce služby zamestnancom, ktoré sa týkajú

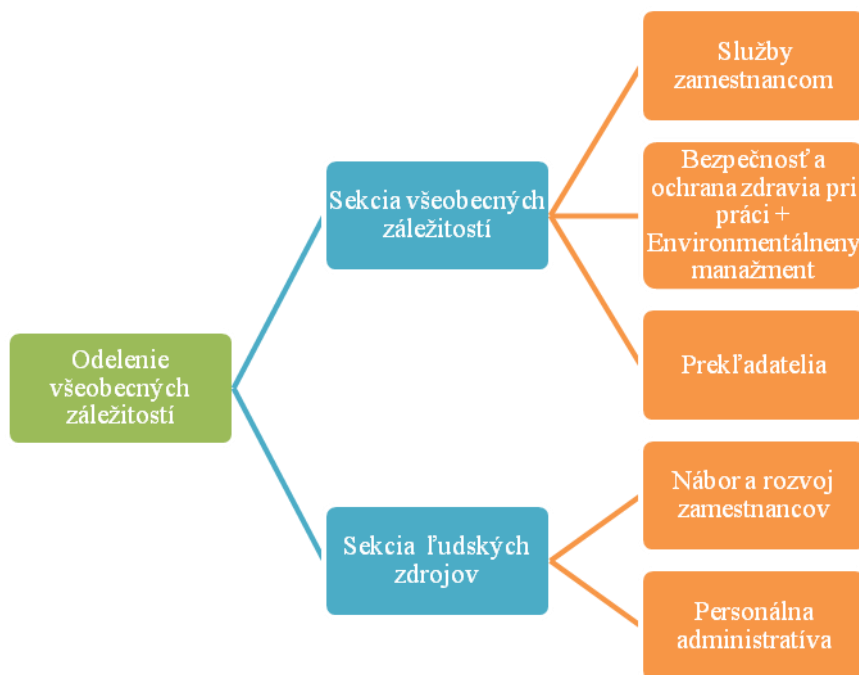
⁵²General Affairs section – sekcia všeobecných záležitostí

⁵³ Human resources section – sekcia ľudských zdrojov

⁵⁴ Bezpečnosť ochrany zdravia pri práci

evidencie, distribúcie a zabezpečenia čistenia pracovného oblečenia a jeden špecialista na všeobecné záležitosti.

Obrázok 3: Organizačná schéma GA oddelenia



Zdroj: Autor práce

Povinnosti súvisiace s vedením oddelenia

- dohľad nad kontrolou rozpočtu oddelení
- personálny plán oddelení
- predkladať návrh plánu školenia pre oddelenia
- riadenie noriem, smerníc, postupov
- byť kontaktným bodom pre komunikáciu so štátnou správou a samosprávou a ich inštitúciami
- byť kontaktným bodom pre verejnosť a médiá
- byť kontaktným bodom v komunikácii s ostatnými oddeleniami

Povinnosti súvisiace so zamestnancami

- riadenie personálneho systému
- administratíva spojená s výplatou miezd, výplata miezd, ocenení, hodnotení

- záležitosti týkajúce sa cla a sociálneho a zdravotného poistenia
- benefity
- realizácia opatrení týkajúcich sa bezpečnosti práce a hygieny
- riadenie, zhromažďovanie, vytváranie štatistík vzťahujúcich sa k personalistike

Povinnosti súvisiace s personalistikou

- personálny plán a s tým spojené prieskumy
- nastavenie a udržovanie mzdového systému
- sledovanie personálneho obsadenia podľa schváleného plánu
- evidencia nadčasov, pracovného fondu
- nastavenie štandardov a realizácie náboru
- nastavenie a realizácia systému hodnotenia pracovníkov
- hodnotenie a disciplinárne riadenie
- plánovanie personálneho riadenia
- získavanie a výber zamestnancov a agentúrnych zamestnancov
- nastavenie a realizácia systému povyšovania zamestnancov

Povinnosti súvisiace s rozvojom a vzdelávaním

- tréningový program zamestnancov, plán rozvoja zamestnancov
- zaistenie a realizácia školení a tréningov

Povinnosti súvisiace so všeobecnými záležitosťami

- prehliadky firmy
- riadenie investičných podnetov oddelenia všeobecných záležitostí
- práce týkajúce sa VIP
- povinnosti spojené s podporou pri služobnej ceste a premiestnení
- príspevky, dary, uvítania
- recepcie
- významné udalosti
- spoločenské udalosti
- dohľad nad evidenciou používania vozového parku spoločnosti
- dohľad nad rezerváciami miestností
- riadenie metodických pokynov a príkazov týkajúcich sa HR a GA

- povinnosti vyplývajúce zo zákona
- procedúry týkajúce sa poistenia proti poškodeniu
- nákup a dohľad nad kancelárskymi potrebami (nevzťahuje sa na počítače a ich príslušenstvo)
- preberanie zásielok
- zabezpečenie víz, pracovných povolení pre cudzích štátnych príslušníkov pracujúcich v spoločnosti

Povinnosti súvisiace s komunikáciou a PR

- vydávanie a distribúcia interných správ
- interná a externá komunikácia
- správa internetových stránok spoločnosti

Povinnosti súvisiace s externými dodávateľmi služieb

- zaistenie stráženia objektu
- zaistenie závodného stravovania
- zaistenie poriadkových prác
- zaistenie pracovno - lekárskej starostlivosti
- zaistenie ochranných pracovných pomôcok
- zaistenie a údržba pracovných odevov
- zaistenie ďalších služieb pre zamestnancov

Povinnosti súvisiace s bezpečnosťou, požiarou prevenciou a hygienou

- návrh a realizácia plánu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a hygieny
- zaistenie chodu ordinácie, dohľad nad realizáciou lekárskeho prehliadok
- realizácia merania kategorizácie pracovného prostredia
- kontrola ochranných pomôcok
- zodpovednosť za sledovanie, realizáciu, zavedenie a udržiavanie legislatívnych požiadaviek a povolení vzťahujúcich sa k požiarnej zákonu a zákonom o bezpečnosti a hygiene
- realizácia školení alebo tréningov o bezpečnosti a hygiene, zaistenie potrebných licencií týkajúcich sa bezpečnosti a hygieny

Povinnosti týkajúce sa dodržiavania právnych predpisov

- dozor nad zmluvami spoločnosti z pohľadu dodržiavania českých právnych predpisov a potrieb spoločnosti.

Povinnosti týkajúce sa ISO14001

- vytvoriť, zaviesť a udržiavať environmentálny systém v súlade s normou ISO 14001
- realizovať interné a dodávateľské audity v oblasti ŽP a dohliadať nad plnením stanovených opatrení
- zaistiť realizáciu auditov v oblasti životného prostredia
- sledovať a implementovať informácie z platnej legislatívy vzťahujúcej sa na spoločnosť
- zaistiť aktuálnosť významných environmentálnych aspektov

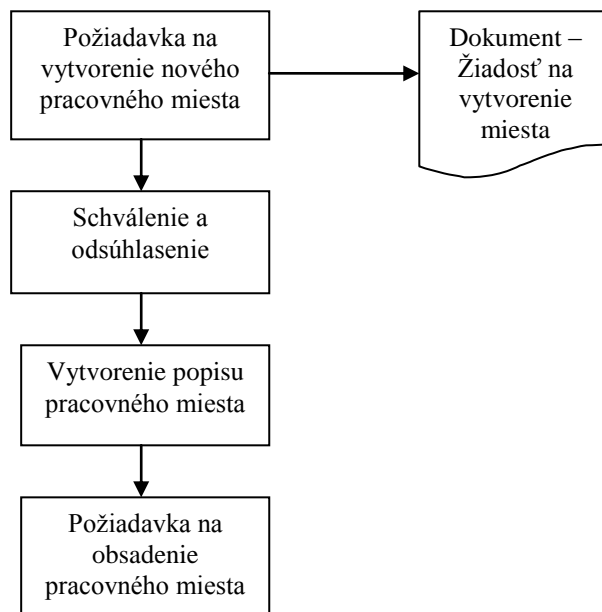
Povinnosti súvisiace so životným prostredím

- zaistiť nastavenie a sledovať kľúčové znaky vplyvajúce na životné prostredie a navrhovať zlepšovanie (znečistenie ovzdušia, hluk, znečistenie pôdy, zápach, vibrácie, produkcia odpadov, znečistenie vôd)
- navrhnuť environmentálne ciele, programy a sledovať ich efektívnosť
- sledovať zdroje znečistenia a zaistiť protiopatrenia
- sledovať a zapracovávať informácie z platnej legislatívy vzťahujúcej sa na spoločnosť
- navrhovať kontroly na pracoviskách a predkladať reporty vedeniu spoločnosti
- spolupracovať so správnymi orgánmi v oblasti ŽP a audítorskými spoločnosťami
- nastaviť a udržiavať systém v oblasti nakladania s odpadmi
- realizovať opatrenia pri krízových situáciách
- zaistiť rozhodnutia správnych orgánov v oblasti ŽP potrebných pre spoločnosť
- podieľať sa na vybavovaní podnetov zainteresovaných strán v oblasti ŽP
- realizovať školenia a tréningy v oblasti ŽP
- zaistiť všetky analýzy v oblasti ŽP vyplývajúce z legislatívy i z interných dokumentov
- vytvárať a uchovávať záznamy o vzniknutom objeme odpadu

5.3 Proces obsadzovania voľného pracovného miesta

Pri vytváraní nového pracovného miesta podá sekčný manažér daného oddelenia, ktoré požaduje pracovníka, žiadosť na vytvorenie nového pracovného miesta a odovzdá ju manažérovi oddelenia všeobecných záležitostí na schválenie. Po schválení žiadosti, pracovník sekcie ľudských zdrojov vytvára popis pracovného miesta. Každý nový zamestnanec (prípadne zamestnanec podniku pri zmene pracovného miesta) dostane v deň nástupu popis svojho pracovného miesta. Sekcia ľudských zdrojov v spolupráci s príslušným manažérom daného oddelenia popisy pracovných miest každoročne reviduje.

Obrázok 4: Postup pri vytváraní nového pracovného miesta

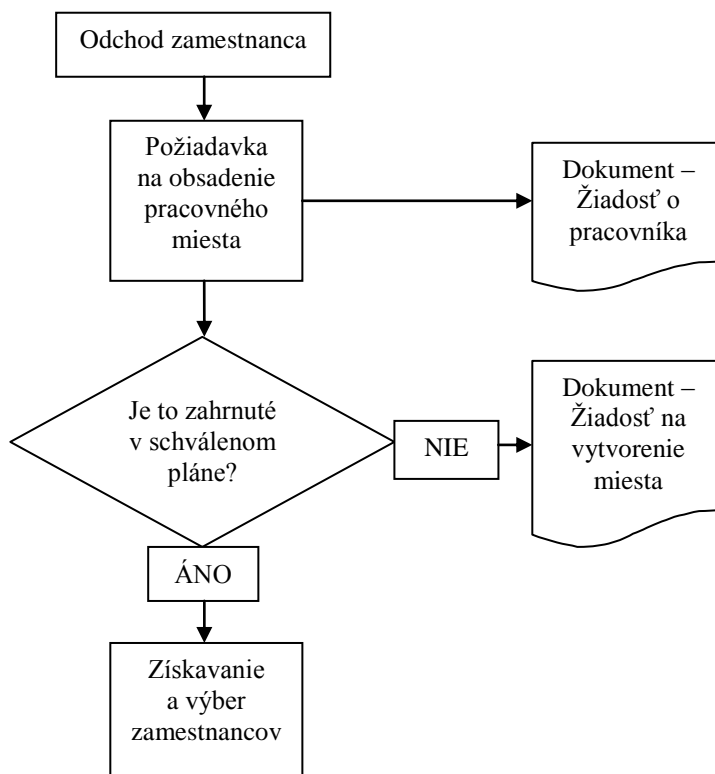


Zdroj: Autor práce

Po vytvorení nového pracovného miesta i pri plánovanom odchode zamestnanca (napr. riadna výpoveď, materská dovolenka) podá vedúci pracovník oddelenia, ktoré požaduje pracovníka, žiadosť na obsadenie pracovného miesta (nového i uvoľneného miesta, v tomto bode sa už postupuje rovnako) a odovzdá ju manažérovi oddelenia všeobecných záležitostí. Požiadavku na obsadenie pracovného miesta musí schváliť sekčný manažér daného oddelenia, manažér oddelenia všeobecných záležitostí a tréningový špecialista

zo sekcie ľudských zdrojov. Po schválení žiadosti všetkých kompetentných sa zahajuje proces získavania a výberu zamestnancov.

Obrázok 5: Postup obsadzovania voľného pracovného miesta pri plánovanom odchode zamestnanca



Zdroj: Autor práce

5.4 Proces získavania a výberu pracovníkov v skúmanej organizácii

Pred samotným zaradením konkrétneho voľného pracovného miesta (okrem pozície operátor výroby) do hľadaných pozícií sa musí zväžiť, či je možné obsadiť voľnú pozíciu súčasným zamestnancom spoločnosti. Toto rozhodnutie majú v kompetencii sekčný manažér oddelenia všeobecných záležitostí a sekčný manažér oddelenia, ktoré požaduje pracovníka, poprípade na rozhodovaní spolupracuje i priamy nadriadený vybraného pracovníka vhodného na obsadzovanú pozíciu.

Ak sa vo vnútri podniku nenachádza vhodný pracovník na požadovanú pozíciu, vytvára pracovník sekcie ľudských zdrojov ponuku voľného pracovného miesta, ktorú podnik inzeruje na internete - na pracovných portáloch (napr. www.prace.cz, www.jobs.cz) a

na vlastných webových stránkach, čoraz menej využíva inzerovanie v regionálnych denníkoch. Inzeruje i na výveskách vo vnútri podniku, takže i v tejto fáze procesu získavania majú šancu na uchádzanie sa o ponúkanú pozíciu súčasní zamestnanci spoločnosti.

V minulosti podnik inzeroval i v regionálnych rádiách a na výveskách, napríklad na autobusovej stanici Zvonařka či vo frekventovanom podchode k vlakovému nádražiu v Brne, podnik však od týchto metód získavania zamestnancov momentálne upustil.

Tabuľka 1: Metódy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov v skúmanom podniku

Pracovná pozícia	Metódy získavania
Operátor výroby	spolupráca so sprostredkovateľskými personálnymi agentúrami
THP pracovník	inzercia na internete, inzercia v regionálnych denníkoch
Manažér	spolupráca s headhuntingovými personálnymi agentúrami, inzercia na internete

Zdroj: Autor práce

V prípade obsadzovania pracovnej pozície operátora výroby (poprípade i nižšej administratívnej pozície) je postup získavania zamestnancov iný. Pri prijímaní operátorov výroby firma praktikuje hromadné nástupy a teda aj hromadné získavanie. Pracovník sekcie ľudských zdrojov kontaktuje sprostredkovateľskú agentúru práce, s ktorou spoločnosť dlhodobo spolupracuje, nahlási počet požadovaných operátorov a termín, kedy ich podnik bude potrebovať. Sprostredkovateľská agentúra inzeruje ponuku zamestnania spoločnosti pod svojím menom na internetových pracovných portáloch, prostredníctvom ktorých uchádzači kontaktujú pracovnú agentúru. Agentúra urobí predbežný výber a vhodných uchádzačov oboznámi o čase a mieste výberového konania, následne odovzdá životopisy uchádzačov pracovníkovi sekcie ľudských zdrojov a do ďalšieho výberu už nezasahuje. Kandidáti uchádzajúci sa o pozíciu operátora výroby absolvujú výberový pohovor s pracovníkom sekcie ľudských zdrojov – náborovým špecialistom a vedúcim pracovníkom z výroby. Výberový pohovor zväčša

zahŕňa i testy zručnosti, v podobe zloženia jednoduchej súčiastky. V prípade rozhodnutia o prijatí, uchádzači uzatvárajú pracovnoprávny vzťah s agentúrou práce.

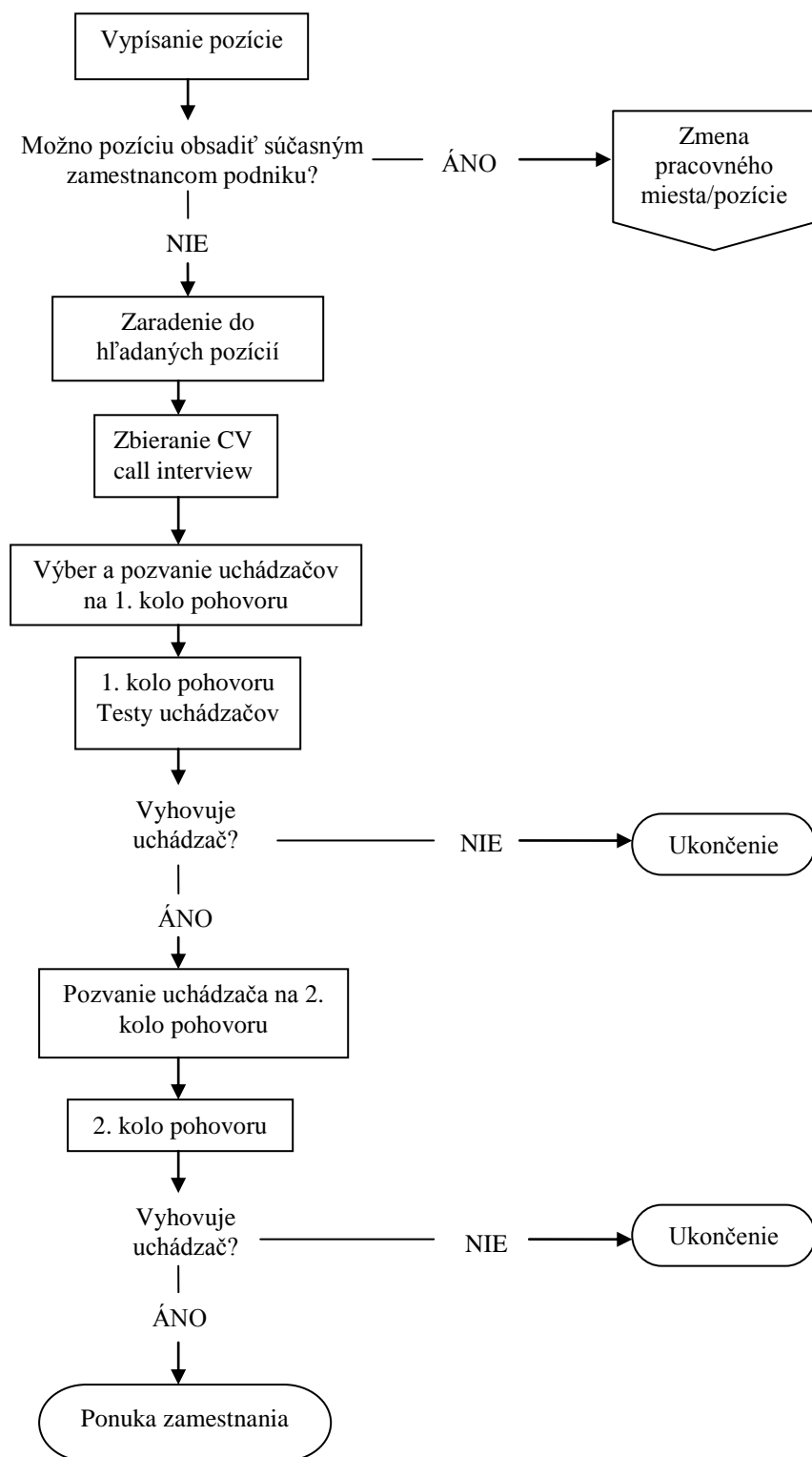
Obsadzovanie vedúcich pozícií či administratívnych pozícií so sebou prináša zber životopisov uchádzačov, niekedy i krátky pohovor po telefóne, ďalej predbežný výber na základe životopisných údajov, následne pozvanie vhodných uchádzačov na prvé kolo pohovorov s náborovým špecialistom sekcie ľudských zdrojov a s potenciálnym nadriadeným posudzovaných uchádzačov o ponúkané miesto. Pohovor zahŕňa i testovanie uchádzačov, organizácia využíva testy schopností, ktoré skúmajú a posudzujú špecifické znalosti a zručnosti uchádzačov potrebné pre výkon požadovanej práce. Rozhodnutie o vhodnosti či nevhodnosti uchádzačov po absolvovaní prvého kola pohovoru a o pozvaní vhodných uchádzačov na druhé kolo pohovorov je v kompetencii náborového špecialistu. Jeho výber schvaľuje department manažér oddelenia všeobecných záležitostí. Po schválení pozýva špecialista náboru vhodných uchádzačov k druhému kolu pohovorov. Druhé kolo pohovorov prebieha taktiež za účasti náborového špecialistu a potenciálneho nadriadeného posudzovaných uchádzačov a zameriava sa na doplnenie údajov o uchádzačoch, zisťovanie či daný kandidát na obsadzované miesto zapadne. O priebežných výsledkoch sú informovaní department manažér oddelenia všeobecných záležitostí a sekčný manažér oddelenia, ktoré požaduje nového pracovníka. Za výber najvhodnejšieho z uchádzačov zodpovedá špecialista náboru a výber schvaľujú department manažér oddelenia všeobecných záležitostí a sekčný manažér daného oddelenia.

Tabuľka 2: Metódy výberu zamestnancov v skúmanom podniku

Pracovná pozícia	Metódy výberu
Operátor výroby	výberový pohovor, testy zručnosti
THP pracovník	výberový pohovor, testy schopností
Manažér	výberový pohovor, overovanie referencií, Assessment Centre

Zdroj: Autor práce

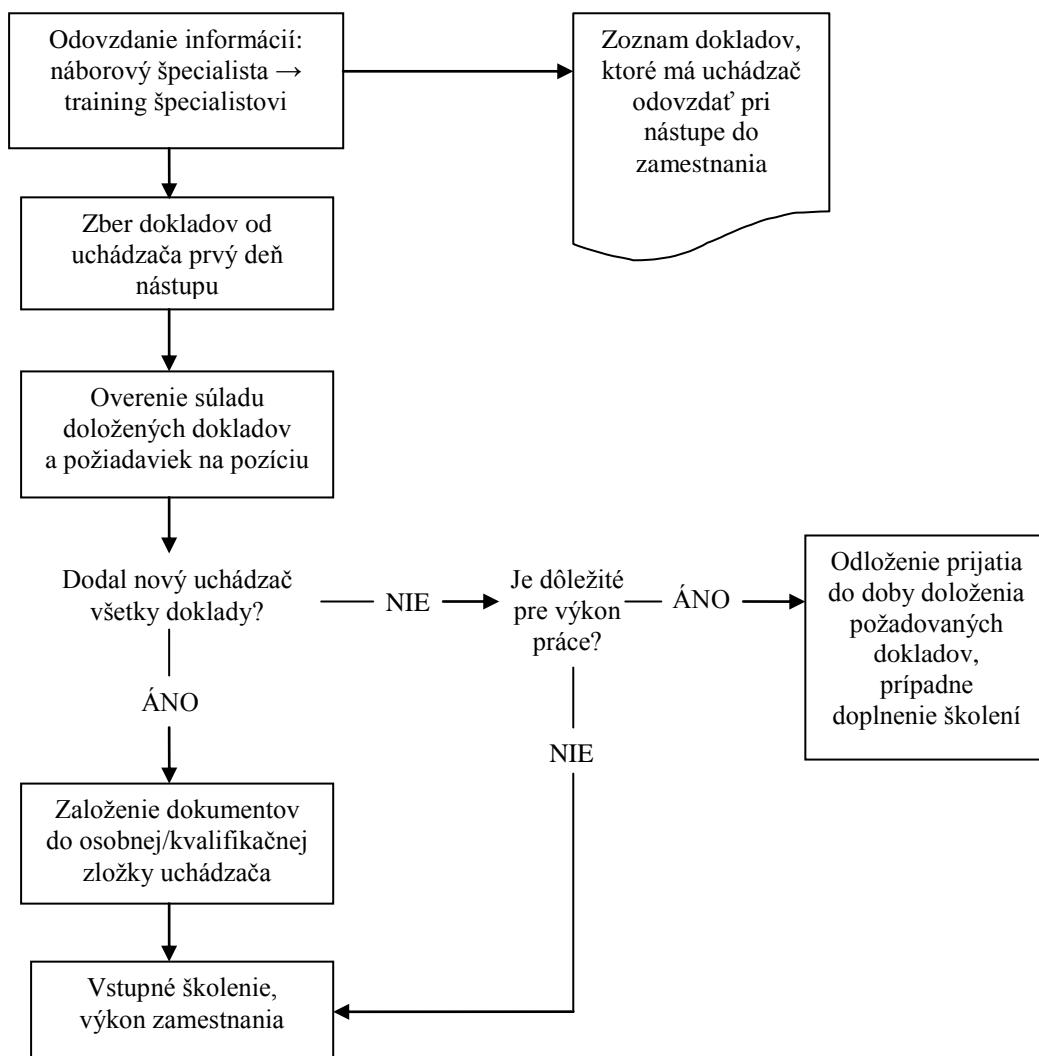
Obrázok 6: Proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku



Zdroj: Autor práce

Po schválení výberu najvhodnejšieho zamestnanca nasleduje ponuka zamestnania vybranému kandidátovi. Ak uchádzač akceptuje ponuku, dostane od tréningového špecialistu zoznam dokladov, ktoré musí odovzdať pri nástupe, nasleduje zdravotná prehliadka u podnikového lekára a nástup nového zamestnanca do podniku.

Obrázok 7: Postup pri odovzdávaní dokladov uchádzača



Zdroj: Autor práce

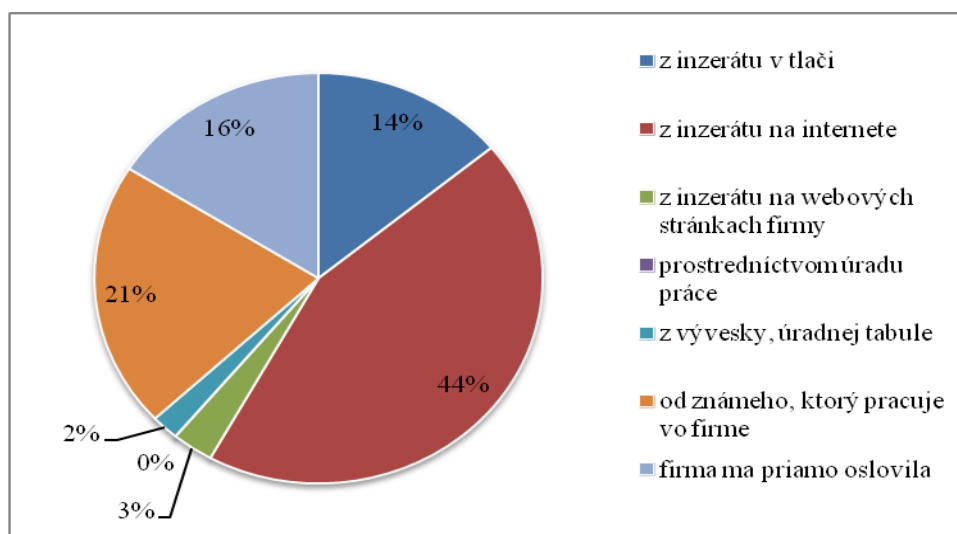
6 PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Za účelom analýzy procesu získavania a výberu pracovníkov v skúmanom podniku bola použitá metóda dotazníkového šetrenia. Dotazníky boli rozdane osobne i rozposlané mailom súčasným zamestnancom v priebehu mesiacov december 2012 a január 2013. Z celkového počtu 90 rozdanych dotazníkov, sa vrátilo 61 dotazníkov vyplnených, čo predstavuje 68% návratnosť dotazníka. Dotazníkového šetrenia sa teda zúčastnilo 61 zamestnancov podniku, z toho 36 žien a 25 mužov. Vekové rozhranie do 29 rokov uviedlo 19 účastníkov, od 30 do 39 rokov ako svoj vek označilo 24 respondentov, od 40 do 49 uviedlo 13 zamestnancov a traja účastníci dotazníkového prieskumu označili vekové rozhranie od 50 do 59 rokov. Otázky v dotazníku sa zameriavali na overenie a spresnenie skutočností zistených počas rozhovorov, týkali sa hlavne inzerovania pracovnej ponuky podniku a výberových pohovorov. Ďalšie otázky boli formulované tak, aby bolo zistené akým spôsobom zamestnanci postupujú pri hľadaní nového miesta a čo je pre nich pri výbere zamestnania dôležité.

6.1 Vyhodnotenie jednotlivých otázok z dotazníka

Graf 1: Zdroje informácií o voľnom pracovnom mieste v podniku

„Ako ste sa dozvedel/a o Vašom súčasnom pracovnom mieste v podniku?“

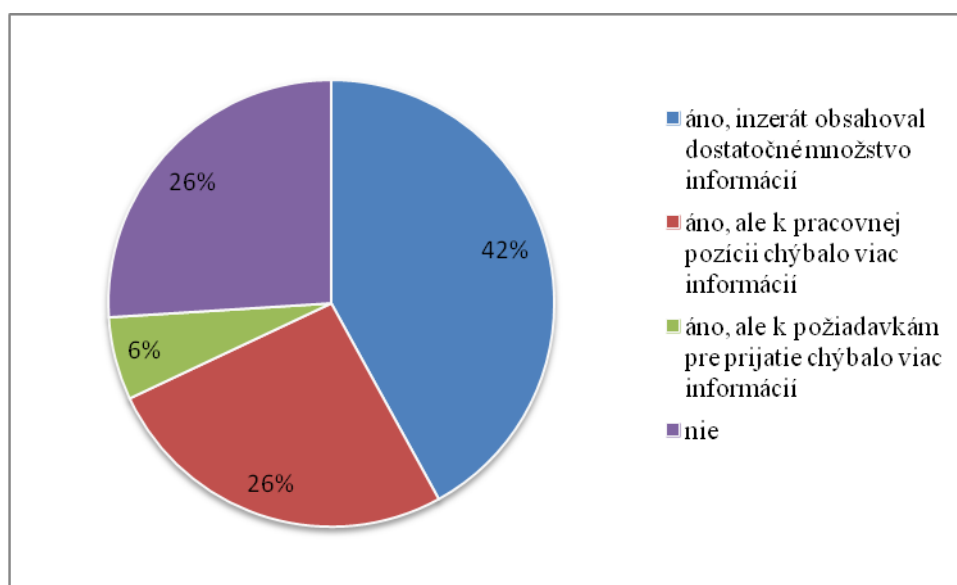


Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Najviac respondentov, celkom 44%, odpovedalo, že sa o voľnom pracovnom mieste dozvedeli z inzerátu na internete. Inzerát v tlači označilo ako zdroj informácií o súčasnom pracovnom mieste 14% účastníkov dotazníkového prieskumu, 3 percentá opýtaných uviedlo za zdroj inzerát na webových stránkach firmy, 2 percentá účastníkov sa dozvedeli o pracovnej pozícii z vývesky, úradnej tabule. Od známeho, ktorý v podniku pracuje, získalo informácie o voľnej pozícii 21% opýtaných a 16% respondentov organizácia priamo oslovila s ponukou na pracovné miesto (v tomto prípade ide zväčša o postup v rámci skúmanej spoločnosti). Žiadny z respondentov neuviedol, že by sa dozvedel o voľnej pracovnej pozícii v podniku prostredníctvom úradu práce.

Graf 2: Informácie v inzeráte

„Obsahoval inzerát dostatočné množstvo informácií o pracovnej pozícii a požiadavkách pre prijatie?“

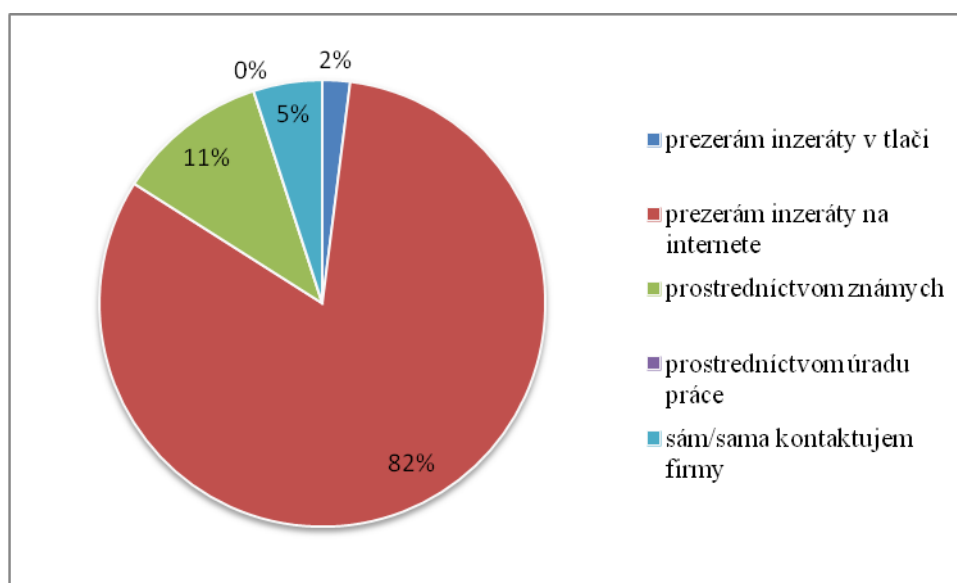


Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Celkom 42% z opýtaných uviedlo, že inzerát na ich súčasnú pracovnú pozíciu obsahoval dostatočné množstvo informácií. 26 percentám účastníkov dotazníkového šetrenia chýbalo k pracovnej pozícii viac informácií a 6% respondentov označilo, že im chýbalo v inzeráte viac informácií k požiadavkám pre prijatie. Ďalších 26% účastníkov považuje informácie v inzeráte za nedostatočné. Tu sa rysuje priestor pre organizáciu na zváženie a zlepšenie prístupu k tvorbe inzerátov, čo sa ich obsahovej stránky týka.

Graf 3: Hľadanie nového zamestnania

„Ako najčastejšie postupujete pri hľadaní nového zamestnania?“



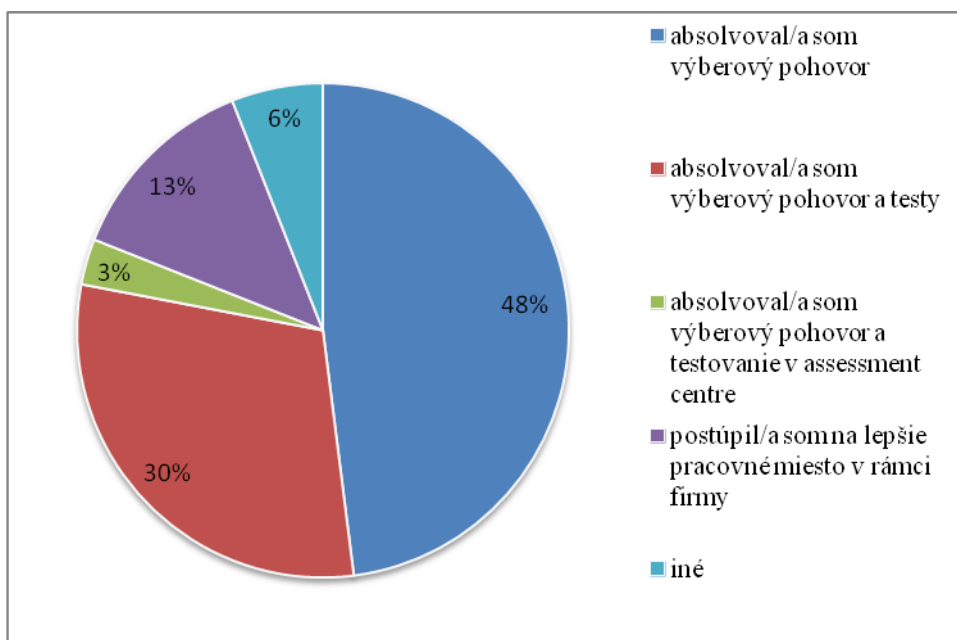
Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Najviac respondentov (82%), ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu, preferuje hľadanie zamestnania prostredníctvom internetu. Druhou najčastejšie označovanou možnosťou je hľadanie práce prostredníctvom známych ľudí vo svojom okolí. 5% účastníkov uviedlo, že kontaktujú zamestnávateľov sami a 2% uprednostňujú hľadanie inzerovaných pracovných ponúk v tlači. Žiadny z respondentov nepreferuje hľadanie zamestnania prostredníctvom úradu práce.

Na otázku číslo 4, týkajúcu sa metód výberu zamestnancov v podniku, odpovedalo 48% respondentov, že absolvovali výberový pohovor (jedná sa o operátorov výroby, prípadne THP pracovníkov). 30% účastníkov dotazníkového prieskumu absolvovalo výberový pohovor a výberové testy (THP pracovníci, operátory výroby). Najmenej z opýtaných, celkom 3% účastníkov, uviedlo, že popri výberovom pohovore absolvovali i testovanie v Assessment Centre (manažérske pozície). 13% respondentov postúpili na lepšie pracovné miesto v rámci firmy, na základe ich pracovných výsledkov. Ostatných 6% účastníkov označilo možnosť „Iné“, avšak neuviedli o akú metódu výberu zamestnancov sa jedná. V tomto prípade sa s najväčšou pravdepodobnosťou jedná o zmenu pracovnej pozície v rámci firmy, avšak nie o postup na lepšiu pozíciu.

Graf 4: Výber pracovníkov v skúmanom podniku

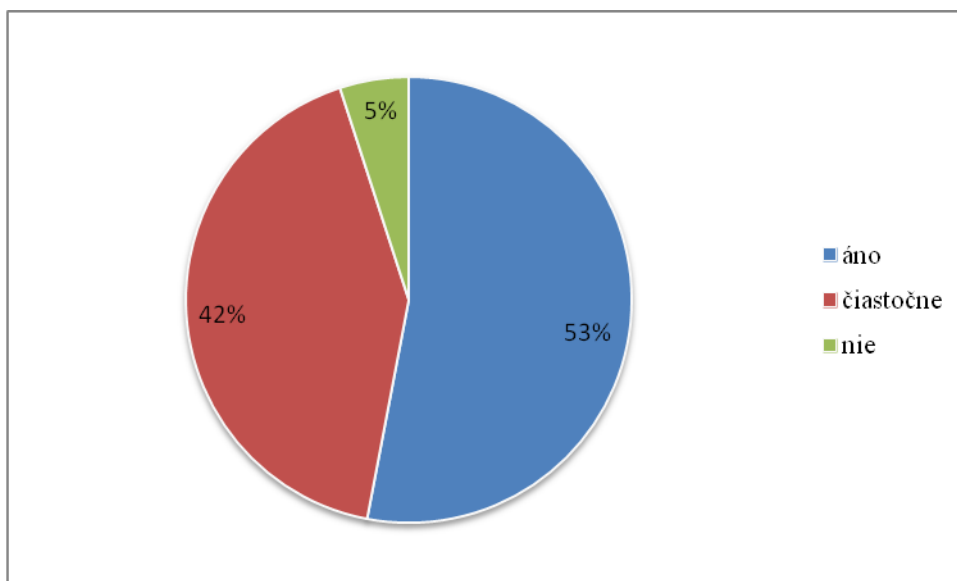
„Akým spôsobom prebiehal výber pracovníkov na Vašu súčasnú pracovnú pozíciu?“



Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Graf 5: Informácie počas výberového pohovoru

„Získali ste počas pracovného pohovoru na Vaše súčasné pracovné miesto dostatočné informácie o požadovanej práci a pracovných podmienkach?“

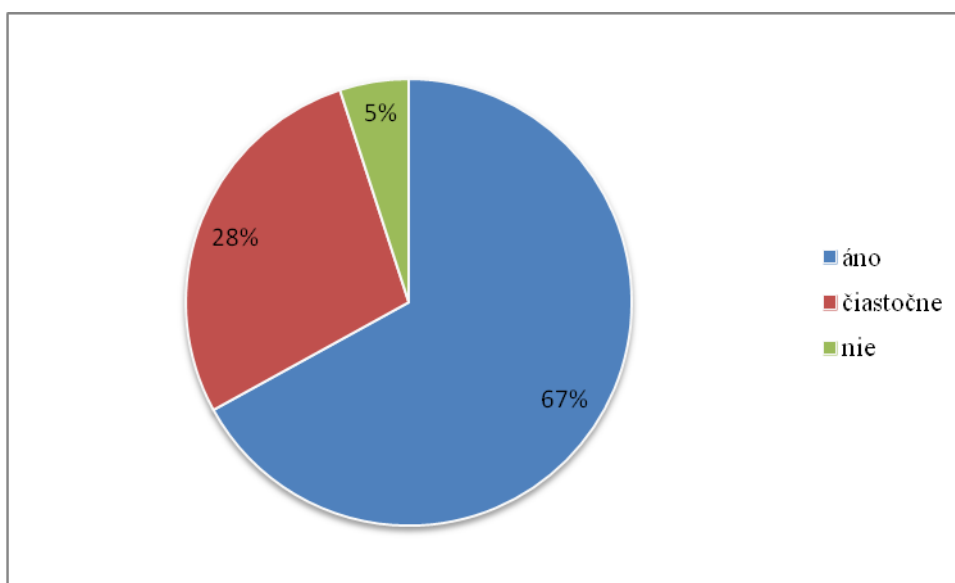


Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Viac ako polovica z účastníkov (53%) dotazníkového prieskumu sa domnieva, že počas výberového pohovoru získali dostatočné množstvo informácií o danej pracovnej pozícii a pracovných podmienkach. 42% respondentov uviedlo, že získali iba čiastočne dostatočné množstvo informácií a 5% sa domnieva, že informácie boli nedostatočné.

Graf 6: Priebeh výberového pohovoru

„Dostali ste počas výberového pohovoru dostatočný priestor na Vaše otázky?“



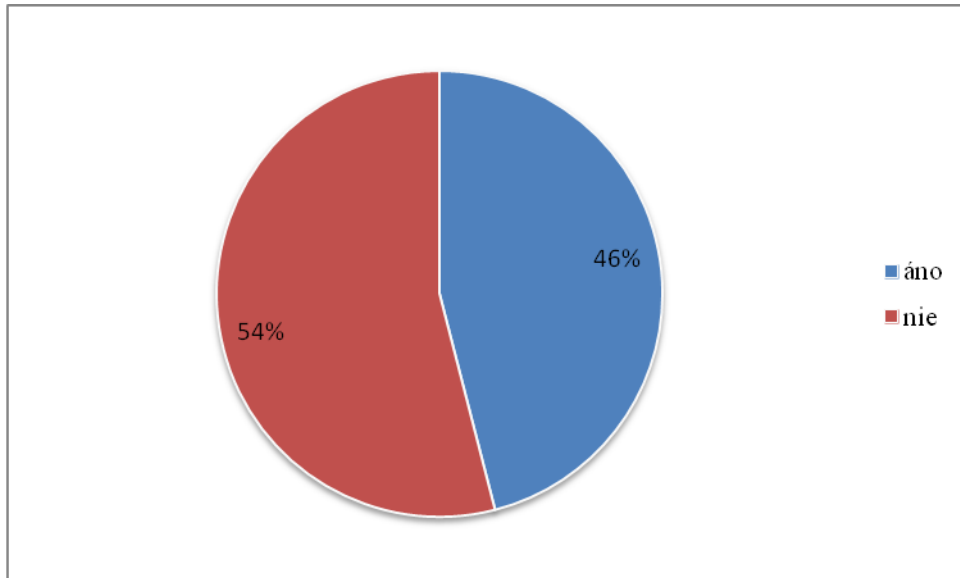
Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Počas výberového pohovoru dostalo dostatočný priestor na svoje otázky 67% respondentov. 28% účastníkov dostalo priestor na svoje otázky iba čiastočne a 5% respondentov uvádza, že priestor na otázky bol nedostatočný. Výsledky prieskumu, konkrétne odpovede na 5. a 6. otázku v dotazníku, poukazujú na rezervy v priebehu pohovorov, hlavne v poskytovaní informácií uchádzačom. Výberový pohovor by mal prebiehať na partnerskej úrovni, pretože v procese výberu i uchádzač zvažuje, či chce v podniku pracovať alebo nie.

Dotazníkový prieskum uskutočnený vo vybranej organizácii preukázal, že 46% účastníkov považuje výberové pracovné pohovory za stresujúce. Avšak viac ako polovica respondentov (54%) nesúhlasí s týmto názorom a uvádza, že pracovný pohovor nepovažujú za stresovú situáciu.

Graf 7: Stres z pracovných pohovorov

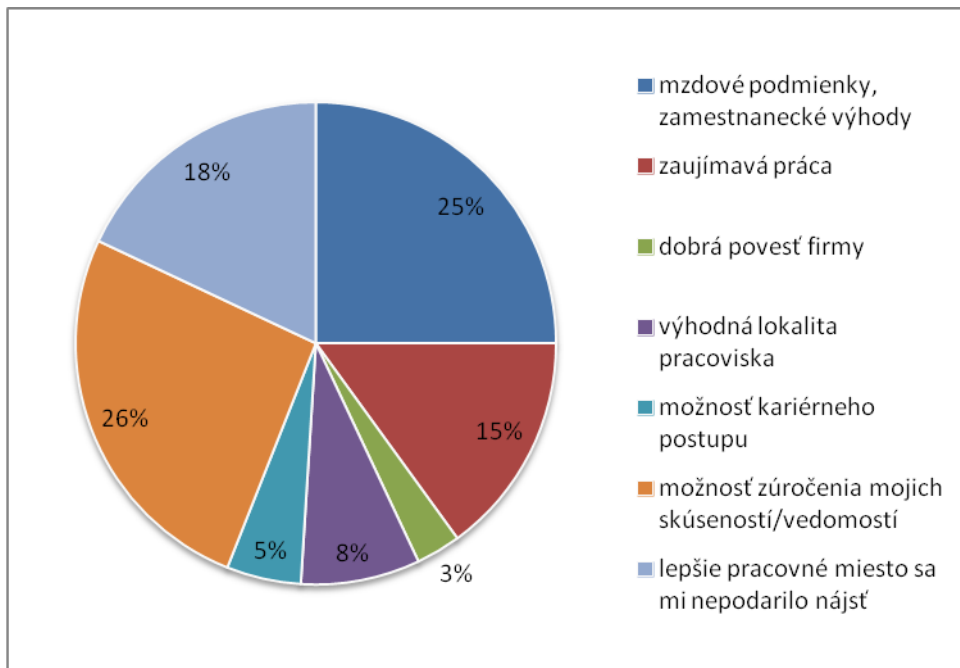
„Považujete pracovné pohovory za stresujúce?“



Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Graf 8: Rozhodujúce dôvody pre výber súčasného zamestnania

„Aké dôvody Vás najviac ovplyvnili pri rozhodovaní o súčasnom zamestnaní?“

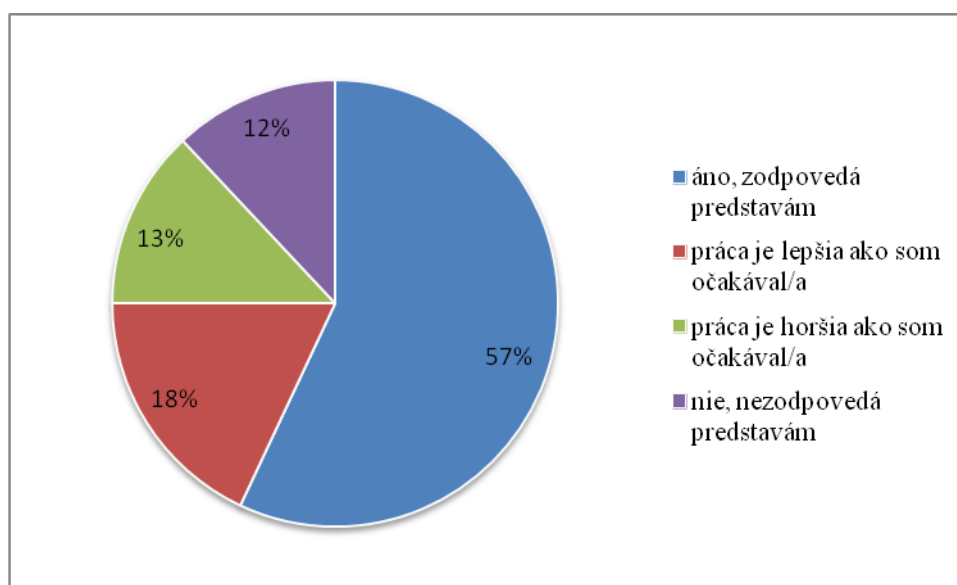


Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Viac ako štvrtina účastníkov (26%) dotazníkového šetrenia uviedla za rozhodujúci dôvod pri výbere zamestnania možnosť zúročenia ich pracovných skúseností či vedomostí nadobudnutých počas štúdia. Štvrtina respondentov označila za rozhodujúce mzdové podmienky a zamestnanecké výhody organizácie. 15% z opýtaných zamestnancov sa rozhodlo na základe možnosti získania zaujímavej práce, 3% účastníkov najviac ovplyvnila dobrá povesť firmy, 8% sa rozhodlo na základe výhodnej lokality pracoviska (napríklad k dochádzaniu do práce), 5% označilo za rozhodujúce možnosť kariérneho postupu. 18% respondentov uviedlo, že boli limitovaný situáciou na trhu práce, teda že sa im nepodarilo nájsť si lepšie pracovné miesto a rozhodovali sa iba medzi možnosťami byť zamestnaný v danej firme, alebo byť bez zamestnania.

Graf 9: Naplnenie predstáv o práci v podniku

„Zodpovedá práca Vaším predstavám pred nástupom?“

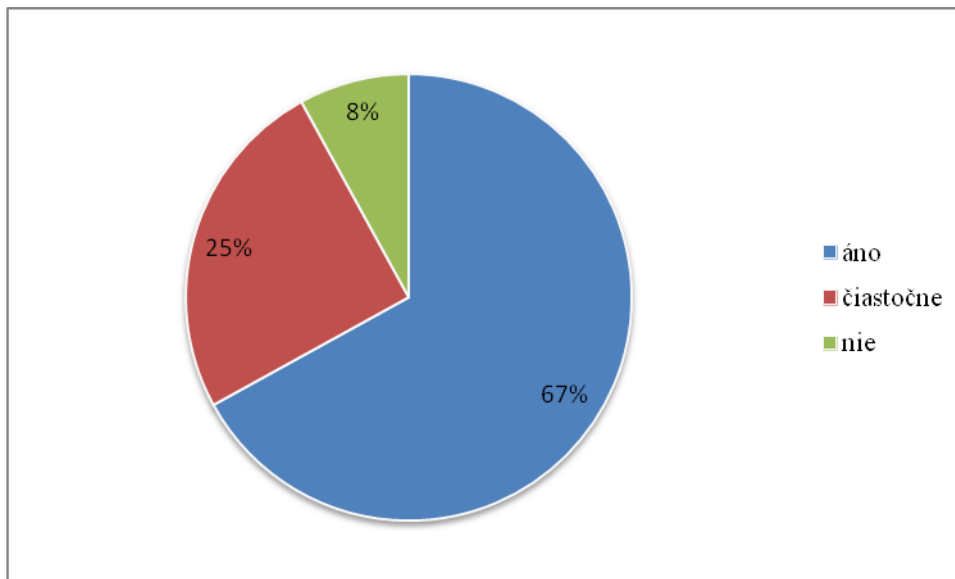


Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

Viac ako polovica (57%) opýtaných zamestnancov podniku uviedla, že ich súčasná práca zodpovedá ich predstavám pred nástupom do zamestnania. 18% respondentov uviedlo, že práca prekonala ich očakávania pred nástupom, naopak 13% účastníkov je sklamaných, ich súčasná práca je horšia ako očakávali. 12% respondentov uviedlo, že práca nezodpovedá ich predstavám pred nástupom.

Graf 10: Názor zamestnancov na ich pracovnú náplň

„Zodpovedá Vaša pracovná náplň Vaším schopnostiam, skúsenostiam a vedomostiam?“



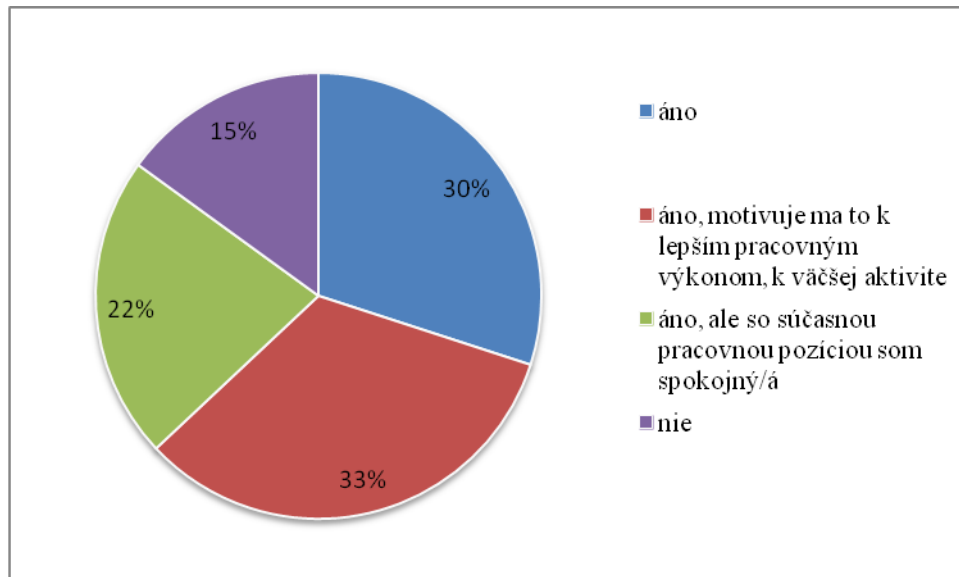
Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

67% respondentov sa domnieva, že ich pracovná náplň zodpovedá ich schopnostiam, skúsenostiam a vedomostiam. Štvrtina z opýtaných zamestnancov spoločnosti, v ktorej sa dotazníkový prieskum uskutočnil, uviedla, že ich pracovná náplň zodpovedá ich schopnostiam, skúsenostiam, či vedomostiam, iba čiastočne. 8% respondentov je presvedčených, že pracovná náplň nezodpovedá ich schopnostiam, skúsenostiam a vedomostiam.

Na poslednú otázku v dotazníku, týkajúcu sa postupu na lepšie pracovné miesto v rámci firmy ako účinnej motivácie pre zamestnancov, odpovedalo 30% respondentov kladne, bez bližšej špecifikácie svojej odpovede. 33% spresnilo, že ich možnosť k postupu v rámci firmy motivuje k lepším pracovným výkonom a väčšej aktivite v práci. 22% účastníkov dotazníkového prieskumu odpovedalo taktiež kladne, avšak v súčasnosti nepremýšľajú o zmene, so svojou súčasnou pracovnou pozíciou sú spokojní. 15% nepovažuje možnosť postupu v práci za motivujúcu. Prehľad o získaných údajoch, ktoré sa týkajú poslednej dotazníkovej otázky sa nachádza v grafe 11.

Graf 11: Postup na lepšie pracovné miesto v rámci firmy ako účinná motivácia

„Považujete možnosť postupu na lepšie pracovné miesto v rámci firmy za motivujúcu?“



Zdroj: Autor práce (vlastný prieskum)

7 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Z dotazníkového prieskumu vyplynulo niekoľko nedostatkov v procese získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácii. Na zredukovanie zistených nedostatkov boli navrhnuté opatrenia, ktoré by mohli dopomôcť k skvalitneniu a zefektívneniu celého procesu a tým eliminovať možnosť prijatia nevhodného kandidáta. Návrhy opatrení na skvalitnenie a zefektívnenie procesu sú uvedené v závere kapitoly 7.

Značná časť zamestnancov v dotazníku uviedla, že sa o voľnom pracovnom mieste v danej organizácii dozvedela od známeho, ktorý je jej zamestnancom. Organizácia je teda vnímaná ako dobrý zamestnávateľ, pretože iba spokojný zamestnanec, ktorý sa cíti vo svojej práci dobre, ju odporučí svojim známym.

Z výsledkov dotazníka prispieva ku kladnému hodnoteniu organizácie i fakt, že 26% respondentov uviedlo, že rozhodujúcim dôvodom pri výbere zamestnávateľa bola možnosť zúročiť ich skúsenosti a vedomosti v zamestnaní, ďalších 25% respondentov uviedlo mzdové podmienky a zamestnanecké výhody.

Z dotazníka vyplynulo, že spokojnosť s komunikáciou a s poskytovaním informácií zo strany organizácie počas celého procesu získavania a výberu nie je pre zamestnancov dostačujúca. Až 58% respondentov vyjadrilo názor, že inzerovaná ponuka pracovného miesta neobsahovala všetky potrebné informácie, či už k samotnej pracovnej pozícii alebo k požiadavkám pre prijatie. Taktiež výsledky na otázky, ktoré zisťovali spokojnosť s poskytovaním informácií počas výberového pohovoru, poukázali na potrebu zlepšenia. Z odpovedí na otázku, týkajúcu sa naplnenia či sklamania predstáv o práci pred nástupom, vyplýva potreba detailnejšej informovanosti o konkrétnej pracovnej pozícii a jej nárokov. Ako je proces získavania a výberu úspešný a efektívny, dokladá najmä to, či vybraný uchádzač v organizácii zotrvá. Ak adepti odchádzajú už v skúšobnej dobe, je to signálom, že neboli dobre vybraní, alebo že to, ako bola pozícia inzerovaná, neodpovedá realite, ich predstavám pred nástupom a ľudia sa cítia oklamaní.

7.1 Overenie hypotéz

Na začiatku praktickej časti diplomovej práce boli stanovené tri pracovné hypotézy, ktoré boli overované pomocou otázok v dotazníku. Výsledky sú nasledovné:

Hypotéza č.1: Zamestnanci organizácie pri hľadaní zamestnania dávajú v súčasnosti prednosť inzerátom na internete pred inzerátmi v tlači.

82% respondentov potvrdilo, že pri hľadaní nového zamestnania sa zameriava na inzeráty na internete a iba 2% respondentov uviedli, že hľadajú prostredníctvom inzerátov v tlači. Hypotéza č. 1 sa potvrdila.

Hypotéza č. 2: Zamestnanci organizácie považujú výberové pohovory za stresujúce.

Výberové pohovory nepovažuje za stresujúci zážitok viac ako polovica respondentov, presnejšie 54% opýtaných. Je to spôsobené predovšetkým tým, že väčšina zamestnancov si v minulosti prešla niekoľkými pracovnými pohovormi a už vedia na aké otázky majú byť pripravení, čo môžu od pracovného pohovoru očakávať a ako bude výber prebiehať. Z tohto výsledku je zjavné, že hypotéza č. 2 sa nepotvrdila.

Hypotéza č. 3: Možnosť postupu na lepšie pracovné miesto v rámci podniku zamestnanci považujú častejšie za motivujúce ako za nemotivujúce.

Ak je zamestnanec preradený na inú pozíciu v prípade, že má ďalšie schopnosti, ktoré na doterajšej pracovnej pozícii už nemôže uplatniť, získa organizácia zamestnanca, ktorý sa oveľa rýchlejšie adaptuje na novú prácu a bude motivovaný, pretože dostal príležitosť pre sebarealizáciu a presvedčil sa, že zamestnávateľovi na ňom záleží. Organizácii sa efektívnejšie vráti investícia vložená do zaškolenia zamestnanca. Z dotazníka vyplynulo, že iba 15% respondentov nesúhlasí s tvrdením, že možnosť postupu na lepšie pracovné miesto v rámci organizácie je motivujúca. Hypotéza č. 3 sa potvrdila.

7.2 Návrhy opatrení

- Motivovať zamestnancov, aby i naďalej a vo väčšej miere odporúčali svojich známych, poskytovaním finančnej alebo nefinančnej odmeny. Náklady organizácie, budú nižšie, ako napríklad pri spolupráci s personálnou agentúrou. Taktiež záruka úspešnosti uchádzača bude vyššia, pretože súčasní zamestnanci odporúčia kandidáta s ohľadom na firemnú kultúru a očakávanie zamestnávateľa.
- Naďalej otvorene ponúkať pracovné príležitosti súčasným zamestnancom a tým pozitívne ovplyvňovať morálku v organizácii, vytvárať tak kultúru, kde zamestnanci cítia, že ich talent, schopnosti a kariérne aspirácie sú vítané. Interný proces získavania a výberu zamestnancov je rýchlejší, menej nákladný a menej riskantný, i keď má i svoje nevýhody.
- Inzerciu voľných pracovných miest zacieliť na internet a využívať HR online aplikácie. V súčasnej dobe si ľudia hľadajú prácu stále viac na internete, čo potvrdili i výsledky dotazníkového prieskumu. Priemerný počet reakcií na jednu pozíciu sa neustále zvyšuje, je tak vyvíjaný tlak na efektivitu procesov a na výber kvalitných zamestnancov. HR online aplikácia umožňuje hromadnú korešpondenciu s uchádzačmi, dokáže percentuálne vyhodnotiť kvalitu uchádzača, umožňuje položiť otázky a úlohy uchádzačom. Slúži ako doplnok inzerátu a zvyšuje efektívne zacielenie. Máloktoľ kandidát dokáže objektívne vyhodnotiť svoje znalosti, tvorbou vlastných otázok si môže organizácia určiť úroveň znalostí, ktoré od uchádzača očakáva. Využitím zacielených otázok sa proces získavania a výberu niekoľkonásobne zefektívni.
- Odstrániť nedostatky v komunikácii a odovzdávaní presných informácií počas celého procesu získavania a výberu pracovníkov v organizácii. Zamerať sa na detailnejší popis a špecifikáciu pracovného miesta v inzerovaných ponukách, počas pracovných pohovorov dbať na presnosť a úplnosť informácií, vzťahujúcich sa k danému pracovnému miestu, poskytnúť dostatočný priestor uchádzačom na ich otázky, aby sa i uchádzač mohol riadne rozhodnúť či chce v organizácii pracovať, alebo nie.

Záver

Správni ľudia na správnych miestach. Práve to delí priemerné organizácie od tých vedúcich. Získanie dobrých ľudí a ich dosadenie do zodpovedajúcich pozícií je jedným zo základných krokov k dosiahnutiu optimálneho výkonu organizácie.

Mnoho organizácií, ako veľkých, tak malých, sa venuje získavaniu a výberu pracovníkov iba okrajovo a podceňuje významnosť dobre nastaveného procesu získavania a výberu nových zamestnancov. Dve rôzne organizácie môžu mať rovnako skvelý a kvalitný produkt či riešenie, ale ktorá z nich bude vo výsledku tá vedúca, určia jej ľudia.

Základným pravidlom každého procesu získavania a výberu pracovníkov, je mať jasne nastavené pravidlá, jasne definovaný jeho začiatok a koniec, určené zodpovednosti všetkých zúčastnených osôb a určeného svojho konkrétneho vlastníka. Vo väčších organizáciách je vlastníkom procesu náborový špecialista, alebo HR manažér. V tých menších to môže byť vybraný manažér alebo majiteľ danej organizácie.

Proces získavania a výberu pracovníkov nie je len o definovaní popisu hľadanej pracovnej pozície, stratégií a metóde výberu, samotnom pohovore a selekcii kandidátov, ale i o tom, ako prebehne prvé oslovenie uchádzača, či už priamo organizáciou, externou agentúrou alebo inzerátom. Preto je dôležité, pre organizáciu i pre externých dodávateľov, aby správne pochopili profil hľadaného kandidáta (technické zručnosti, osobnostný a kultúrny súlad, to čo v organizácii odlišuje úspešných zamestnancov od tých menej úspešných).

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo napísať teoretický prehľad o súčasnom stave problematiky získavania a výberu pracovníkov, čerpaný z domácej i zahraničnej literatúry. Cieľom praktickej časti bola analýza a zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácii a na základe teoretických znalostí, navrhnúť opatrenia, ktoré by viedli k zefektívneniu procesu získavania a výberu pracovníkov v konkrétnom podniku. Za účelom analýzy bola použitá metóda hĺbkových rozhovorov s pracovníkmi vybranej organizácie, na základe ktorej boli získané

informácie o celom procese získavania a výberu pracovníkov v danom podniku. Dotazníková metóda bola použitá na overenie a spresnenie získaných dát. Z dotazníku, ktorý bol poskytnutý zamestnancom vybranej organizácie, vyplynulo niekoľko nedostatkov v nastavenom procese získavania a výberu pracovníkov, na ktoré boli navrhnuté odporúčania na zlepšenie a zefektívnenie celého procesu. Nedostatky sa týkali predovšetkým informovanosti uchádzačov v priebehu procesu obsadzovania voľného pracovného miesta zo strany organizácie. Spokojnosť uchádzačov v tejto oblasti je pre organizáciu veľmi dôležitá.

Výsledky poznatkov získaných prostredníctvom dotazníka budú poskytnuté organizácii za účelom spätnej väzby.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0616-0.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

HARTENSTEIN, M. a R. ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.

HODGSON, S. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1742-5.

HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People management forum, 2013, č. 2. ISSN 1212-690X.

HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People management forum, 2013, č. 1. ISSN 1212-690X.

HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People management forum, 2012, č. 9. ISSN 1212-690X.

HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People management forum, 2012, č. 6. ISSN 1212-690X.

HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: People management forum, 2012, č. 5. ISSN 1212-690X.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 978-80-7226-161-4.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., O. NACHTMANNOVÁ a Z. JONIAKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- MÜLLER-THURAU, C. P. *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3685-3.
- SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 3. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-050-X.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠVARŤÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN: 978-80-7367-313-0.
- TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: powerprint s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Postup pri obsadzovaní voľných pracovných miest	20
Obrázok 2: Kritériá pre výber pracovníkov	36
Obrázok 3: Organizačná schéma GA oddelenia	56
Obrázok 4: Postup pri vytváraní nového pracovného miesta	60
Obrázok 5: Postup obsadzovania voľného pracovného miesta pri plánovanom odchode zamestnanca	61
Obrázok 6: Proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku	64
Obrázok 7: Postup pri odovzdávaní dokladov uchádzača	65

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Metódy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov v skúmanom podniku.....	62
Tabuľka 2: Metódy výberu zamestnancov v skúmanom podniku.....	63

Zoznam grafov

Graf 1: Zdroje informácií o voľnom pracovnom mieste v podniku	66
Graf 2: Informácie v inzeráte.....	67
Graf 3: Hľadanie nového zamestnania.....	68
Graf 4: Výber pracovníkov v skúmanom podniku	69
Graf 5: Informácie počas výberového pohovoru	69
Graf 6: Priebeh výberového pohovoru.....	70
Graf 7: Stres z pracovných pohovorov	71
Graf 8: Rozhodujúce dôvody pre výber súčasného zamestnania	71
Graf 9: Naplnenie predstáv o práci v podniku	72
Graf 10: Názor zamestnancov na ich pracovnú náplň	73
Graf 11: Postup na lepšie pracovné miesto v rámci firmy ako účinná motivácia ..	74

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Dotazník

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý deň,

volám sa Anna Hergottová, študujem na Univerzite Jána Amosa Komenského a chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie tohto dotazníku. Dotazník je anonymný a údaje budú použité výlučne na účely spracovania mojej diplomovej práce.

Ďakujem Vám za Váš čas a ochotu.

Anna Hergottová

Ako ste sa dozvedel/a o Vašom súčasnom pracovnom mieste v podniku?

<input type="checkbox"/>	z inzerátu v tlači
<input type="checkbox"/>	z inzerátu na internete
<input type="checkbox"/>	z inzerátu na webových stránkach firmy
<input type="checkbox"/>	prostredníctvom úradu práce
<input type="checkbox"/>	z vývesky, úradnej tabule
<input type="checkbox"/>	od známeho, ktorý pracuje vo firme
<input type="checkbox"/>	firma ma priamo oslovila

Obsahoval inzerát dostatočné množstvo informácií o pracovnej pozícii a požiadavkách pre prijatie?

<input type="checkbox"/>	áno, inzerát obsahoval dostatočné množstvo informácií
<input type="checkbox"/>	áno, ale k pracovnej pozícii chýbalo viac informácií
<input type="checkbox"/>	áno, ale k požiadavkám pre prijatie chýbalo viac informácií
<input type="checkbox"/>	nie

Ako najčastejšie postupujete pri hľadaní nového zamestnania?

	prezerám inzeráty v tlači
	prezerám inzeráty na internete
	prostredníctvom známych
	prostredníctvom úradu práce
	sám/sama kontaktujem firmy

Akým spôsobom prebiehal výber pracovníkov na Vašu súčasnú pracovnú pozíciu?

	absolvoval/a som výberový pohovor
	absolvoval/a som výberový pohovor a testy
	absolvoval/a som výberový pohovor a testovanie v assessment centre
	postúpil/a som na lepšie pracovné miesto v rámci firmy
	iné

Získali ste počas pracovného pohovoru na Vaše súčasné pracovné miesto dostatočné informácie o požadovanej práci a pracovných podmienkach?

	áno
	čiastočne
	nie

Dostali ste počas výberového pohovoru dostatočný priestor na Vaše otázky?

	áno
	čiastočne
	nie

Aké dôvody Vás najviac ovplyvnili pri rozhodovaní o súčasnom zamestnaní?

	mzdové podmienky, zamestnanecké výhody
	zaujímavá práca
	dobrá povest' firmy
	výhodná lokalita pracoviska
	možnosť kariérneho postupu
	možnosť zúročenia mojich skúseností/vedomostí
	lepšie pracovné miesto sa mi nepodarilo nájsť

Považujete pracovné pohovory za stresujúce?

	áno
	nie

Zodpovedá práca Vaším predstavám pred nástupom?

	áno, zodpovedá predstavám
	práca je lepšia ako som očakával/a
	práca je horšia ako som očakával/a
	nie, nezodpovedá predstavám

Zodpovedá Vaša pracovná náplň Vaším schopnostiam, skúsenostiam a vedomostiam?

	áno
	čiastočne
	nie

Považujete možnosť postupu na lepšie pracovné miesto v rámci firmy za motivujúcu?

	áno
	áno, motivuje ma to k lepším pracovným výkonom, k väčšej aktivite
	áno, ale so súčasnou pracovnou pozíciou som spokojný/á
	nie

Váš vek

	do 29 rokov
	od 30 do 39 rokov
	od 40 do 49 rokov
	od 50 do 59 rokov

Pohlavie

	žena
	muž

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Anna Hergottová

Odbor: Manažment cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Získavanie a výber pracovníkov

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 70

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českých použitých zdrojov: 22

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0

Počet internetových zdrojov: 0

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: PhDr. Mgr. Matúš Kocian