

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**VYHLADÁVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV V
MEDZINÁRODNEJ SPOLOČNOSTI**

**THE SEARCH AND SELECTION OF EMPLOYEES IN AN
INTERNATIONAL COMPANY**

Bakalárska diplomová práca

Lucia Rolková

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

Bratislava 2012

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej
všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 25. marca 2012

OBSAH

Úvod	4
1. Stručný popis skúmanej spoločnosti	6
2. Zdroje kandidátov na pracovné pozície v spoločnosti, spôsoby ich vyhľadávania a oslovovania, náborový marketing.....	8
2.1 Zdroje kandidátov.....	8
2.2 Faktory ovplyvňujúce proces získavania zamestnancov.....	10
2.3 Spôsoby vyhľadávania a oslovovania zamestnancov.....	12
2.3.1 Náborový marketing.....	14
3. Výberové konanie, rozdiely medzi výberovými konaniami na pozície absolventov univerzít a skúsených uchádzačov na manažérske pozície.....	17
3.1 Pohovor (interview).....	18
3.1.1 Behaviorálne vedený pohovor.....	23
3.2 Psychologické testy	25
3.3 Assessment centrum.....	28
3.3.1 Výhody a nevýhody Assessment centra.....	31
3.4 Rozdiely medzi výberovými konaniami na pozície absolventov univerzít a skúsených uchádzačov na manažérske pozície	32
3.4.1 Výberový proces – študenti a absolventi, pracovné stáže	33
3.4.2 Výberové konanie pre uchádzačov s praxou.....	35
4. Navrhované zmeny, ktoré by mohli zefektívniť vyhľadávanie a výber zamestnancov	37
Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov:.....	46
Zoznam príloh:	49
ANOTÁCIA	50
ANNOTATION.....	51

Úvod

Vyhľadávanie a výber zamestnancov ako najdôležitejšieho výrobného faktora býva často komplikovaný proces, do ktorého môžu byť zapojení ľudia z rôznych oblastí. Jedna z definícií by mohla znieť: „Výber zamestnanca znamená porovnanie profilu uchádzača o zamestnanie s požiadavkami pracovného miesta či pracovnými kompetenciami organizácie a rozhodnutie o prijatí vhodného kandidáta“. ¹Metód na aplikovanie vhodného výberu je ale v súčasnosti viacero a ich snahou je konkurovať hlavne dlho zaužívaným pohovorom, spoznať kandidáta čo najlepšie, odhadnúť jeho schopnosti a zručnosti tak, aby zapadol do kolektívu, podával požadované výkony a zároveň ostal v spoločnosti čo najdlhšie. Snaha o získanie profesne zdatných a vzdelaných ľudí je alfou a omegou mnohých podnikateľských subjektov.²

Cieľom práce je na základe teoretických poznatkov navrhnúť skvalitnenie procesu vyhľadávania a výberu zamestnancov v konkrétnej organizácii. Stanovený cieľ práce som sa snažila naplniť obsahom jednotlivých častí práce.

V prvej časti podávam stručnú charakteristiku skúmanej spoločnosti.

Časť druhá je zameraná na kľúčové problémy zdrojov kandidátov pre jednotlivé pracovné pozície v spoločnosti. Vychádzajúc z názvov menovaných autorov načrtávam výhody a nevýhody interných a externých zdrojov a venujem pozornosť i na najčastejšie spôsoby vyhľadávania zamestnancov.

Tretia časť je zameraná na samotný proces výberového konania v organizácii s akcentom na kvalitatívne rozdiely medzi prijímaním čerstvých absolventov univerzít a skúsených uchádzačov na manažérske pozície.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. PRAHA: C.H.Beck, 2007, s.147

² STÝBLO J., *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex 1994

Vo štvrtej časti, postavenej na predchádzajúcich teoretických poznatkoch, ale i interview s expertmi príslušnej organizácie predkladám súbor návrhov a opatrení, zameraných na skvalitnenie procesu náboru a výberu zamestnancov.

Počas mojej praxe som sa stretla s tým, že je veľmi ťažké nájsť vhodného kandidáta na pozície a zároveň je i náročné zaujať. V minulých rokoch bol známy slogan „nie sú ľudia“, dnes sa však zmenil na „je nedostatok kvalitných ľudí“³. Týka sa to najmä Bratislavského kraja, kde je často ponuka väčšia ako dopyt, preto býva problém získať vhodného uchádzača.

³ STÝBLO J., *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex 1994

1. Stručný popis skúmanej spoločnosti

Analyzovaná spoločnosť PricewaterhouseCoopers (ďalej len PwC), je nadnárodná spoločnosť, ktorá poskytuje audítorské, daňové a poradenské služby. Jej klienti sú z verejného i súkromného sektoru. Pôvod vzniku tejto spoločnosti sa datuje ešte v 19. storočí vo Veľkej Británii. Postupne expandovala do celého sveta a stala sa jednotkou na trhu s poradenskými službami. Spoločnosť prešla niekoľkými fúziami s firmami podobného zamerania, posledná takáto fúzia prebehla v roku 1998. Na Slovensku prijíma medzi svojich zamestnancov každý rok okolo 50 absolventov a pracovníkov zo zahraničných pobočiek, ktorým ponúka prácu na zaujímavých projektoch pre medzinárodné spoločnosti a finančné inštitúcie. Medzi jej hlavných klientov patrí tretina najväčších slovenských firiem. PwC je sieťou firiem v 154 krajinách s takmer 169 000 pracovníkmi, ktorí poskytujú audítorské, daňové a poradenské služby. Patrí do tzv. „veľkej štvorky“ a na slovenskom trhu pôsobí od roku 1991. Má 350 zamestnancov v dvoch pobočkách, v Bratislave a v Košiciach. Oddelenie auditu disponuje vynikajúcimi expertmi špecializovanými na poskytovanie audítorských služieb na najvyššej úrovni. Daňové oddelenie je taktiež dobre etablované. Tím kvalifikovaných slovenských a zahraničných odborníkov je schopný poskytnúť poradenské služby najvyššej kvality, ktoré umožnia klientom minimalizovať povinnosť z titulu priamych a nepriamych daní, pri súčasnom dodržaní všetkých slovenských zákonných ustanovení. PwC má bohaté skúsenosti s identifikáciou a hodnotením daňových rizík a minimalizáciou daňového zaťaženia svojich klientov. Poradcovia vytvárajú efektívne stratégie optimalizácie daní, zavádzania inovačného daňového plánovania a účinne zabezpečujú súlad so zákonnými predpismi. Špecialisti oddelenia poradenstva PwC pomáhajú klientom očakávať, plánovať a riadiť zmeny, a tým dosahovať podnikateľský úspech. PwC na Slovensku poskytuje aj poradenské služby v oblastiach: riadenie firmy, vyšetrovacie a

forenzné služby, poradenstvo pri transakciách, poradenstvo pre ľudské zdroje.

Hlavným „produktom“ PwC je výkon a výsledky jej zamestnancov, takže jej úlohou je získať a udržať si kvalitných, ambiciózných ľudí, ktorí sa budú podieľať na jej raste. Spoločnosť si zakladá na zvýšenej pozornosti venovanej výberovému procesu a dôraz kladie najmä na starostlivosť o svojich zamestnancov. Okrem atraktívnych platových podmienok spomeniem zaujímavé benefity ako sú nadštandardná zdravotnícka starostlivosť, vzdelávacie a rozvojové programy, rôzne kultúrne, športové a spoločenské akcie a iné. Časopis Fortune spoločnosť PwC v roku 2009 zaradil do rebríčka 100 najlepších firiem, pre ktoré sa oplatí pracovať (v USA)⁴.

⁴ *100 Best Companies to Work for* (online). (cit. 8.3.2009) Dostupné z WWW.<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/>

2. Zdroje kandidátov na pracovné pozície v spoločnosti, spôsoby ich vyhľadávania a oslovovania, náborový marketing.

2.1 Zdroje kandidátov

Voľné pracovné miesto v spoločnosti môže byť obsadené internými zdrojmi získanými priamo z organizácie alebo externými zdrojmi.

Hroník uvádza ako výhody získania človeka externými zdrojmi:

- Človek ktorý prichádza do firmy nie je zaťažený firemnou slepotou
- Kandidáta je možné si ho vychovať
- Veľmi často to býva talentovaný človek, ktorý vo firme chýba

Nevýhody takto získaného zamestnanca:

- Dlhšia adaptácia
- Zaškolenie sa
- Možné nepríjemnosti medzi doterajšími pracovníkmi firmy, ktorí sa cítili kvalifikovaní, najmä ak ide o atraktívne miesto
- Vyššie náklady ako pri výbere zamestnanca z interných zdrojov.⁵

Podľa Koubeka sú výhody interných zdrojov nasledovné:

- Podnik pozná interného uchádzača a ľahšie teda môže posúdiť, či sa na danú pozíciu hodí
- Rovnako uchádzač pozná už podnik a tak sa nemusí adaptovať na kultúru a ani na konkrétnu prácu, o ktorej má lepšie znalosti ako externý kandidát
- Orientácia na interné zdroje zvyšuje motiváciu zamestnancov

⁵ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

- Získavanie pracovníkov z interných zdrojov zvyšuje návratnosť investícií do vzdelania, starostlivosti o zamestnancov, rozvoja
- Upevňuje sa lojalita a istota pracovníkov

Medzi nevýhody interných zdrojov patrí:

- Externí kandidáti by mohli priniesť do firmy nové nápady, riešenia, skúsenosti, kontakty
- Peterov efekt sa dostaví vtedy, ak sú pracovníci dosadzovaní len z interných zdrojov na stále vyššiu úroveň až dovtedy, kým už nestačia ich schopnosti, kontakty
- Súťaživé nastavenie zamestnancov môže spôsobovať napäté vzťahy na pracovisku.⁶

PwC má pyramídovú organizačnú štruktúru. V dolnej časti sa nachádzajú konzultanti/asistenti audítora, ktorí po dvoch rokoch prechádzajú z pozície konzultanta/asistenta na pozíciu seniora. Následne bývajú povýšení na pozíciu manažéra, po nej nasleduje senior manažér, director a po čase je možnosť postúpiť na pozíciu partnera, čo je najvyššia funkcia vo firme.



Obr.č.1:Kariérny postup v PwC (Zdroj: <http://www.pwc.com/sk/sk/kariera/karierny-postup.jhtml>)

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Managment Press, 1996

Ľudia priebežne odchádzajú s prirodzenou fluktuáciou, ale noví pracovníci bývajú častejšie dopĺňaní na tých najnižších pozíciách. Táto skutočnosť vyplýva z charakteru práce a špecifickosti spoločnosti. Interné zdroje sú tak dosadzované na vyššie pozície, zatiaľ čo nižšie pozície bývajú dosadzované zdrojmi externými. Tento systéme pravidelného povyšovania pracovníkov môže byť pre ľudí orientujúcich sa na kariéru atraktívny, ale na druhej strane pre menej ambiciózných ľudí môže tento tlak na zmenu pracovného miesta spôsobovať stres.

Letovancová tvrdí, že, bežným postupom pri výbere vedúcich pracovníkov je úspešnosť vo vykonávaní nižšej funkcie. Úspech na nižšej pozícii môže prezradiť málo o potenciáli pre vedenie na vyšších úrovniach, pretože jednotlivé úrovne vyžadujú pre úspech rôzne schopnosti.⁷

2.2 Faktory ovplyvňujúce proces získavania zamestnancov

Pri úspešnosti procesu získavania nových zamestnancov sú rozhodujúce rôzne faktory. Podľa Koubeka je možné ich rozdeliť do skupín:

Faktory firmou ovplyvniteľné (vnútorné faktory):

- Všetko čo sa týka ponuky zamestnania a ovplyvňuje mieru odozvy zo strany potenciálnych uchádzačov: forma, obsah, informačná hodnota, dosah a nasmerovanie signálu vyslaného firmou.
- Charakteristika pracovného miesta: vzdelanie, organizácia práce a pracovnej doby, miesto výkonu, pracovné podmienky
- Charakteristika firmy, predovšetkým: význam firmy a jej úspešnosť, sociálny program, firemná kultúra, možnosť firemného vzdelávania, poloha firmy.

⁷ LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002

Faktory firmou neovplyvniteľné (vonkajšie faktory):

- **Demografické faktory** – premenlivosť reprodukcie, priestorová mobilita, medzištátna mobilita
- **Ekonomické faktory** – zmeny pomeru medzi dopytom a ponukou na trhu práce
- **Sociálne faktory** – súvisia predovšetkým s hodnotovými orientáciami ľudí
- **Technologické faktory** – vytvárajú nové zamestnania a likvidujú alebo modifikujú staré miesta. Spôsobujú štrukturálny nesúlad medzi ponukou a dopytom na trhu práce
- **Faktory osídlenia** – predovšetkým charakter osídlenia v okolí firmy môže viesť k územnej diferenciacii situácie na trhu práce
- **Politicko-legislatívne faktory** – ovplyvňujú proces získavania pracovníkov tak, že napríklad umožňujú zamestnávanie tuzemských pracovníkov v zahraničí a naopak. Vytvárajú prekážky pre diskrimináciu uchádzačov o zamestnanie (na základe veku, pohlavia, farby pleti a podobne).⁸

Ak si vezmeme vnútorné faktory, tak v PwC sú absolventi cieľovou skupinou nových zamestnancov. Predstavujú až 70% z celkového počtu novoprijatých zamestnancov. Vekový priemer vo firme je okolo 30 rokov. Nárast počtu zamestnancov stúpa približne o 20% ročne. Nábor zamestnancov sa začína v októbri, od januára do marca je veľmi silný, toto obdobie sa v PwC interne nazýva „busy season“. V mesiaci apríl má spoločnosť rozdáný veľký počet ponúk na prácu a kampaň je na ústupe. Od januára do marca je v PwC najsilnejšia sezóna, práce je najviac. V zime bývajú časté nadčasy, v lete si zamestnanci, najmä pracovníci audítorského oddelenia čerpajú často aj mesačné dovolenky. Sezóna opäť začína v septembri.

⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středných firmách*. Grada Publishing, a.s., 2007

Demografické trendy hrajú momentálne proti jednoduchému získavaniu pracovníkov. Medzinárodné firmy typu IBM, DELL, Lenovo a podobné spoločnosti zameriavajúce sa na IT technológie zamestnali za posledné roky niekoľko často aj nekvalifikovaných ľudí, ktorých postupne zaškolili. Je bežným javom, že na jednom oddelení sa v týchto spoločnostiach stretnú ľudia s úplne odlišným vzdelaním.

2.3 Spôsoby vyhľadávania a oslovovania zamestnancov

Spôsob vyhľadávania vhodného zamestnanca je jedným z najdôležitejších bodom pri výbere. Podľa viacerých autorov zaoberajúcich sa personálnou tematikou sú najčastejšími spôsobmi získavanie zamestnancov nasledujúce:

- Inzercia na internete – momentálne najpoužívanejší druh výberu zamestnancov
- Inzercia v printových médiách
- Veľtrhy práce, konferencie
- Dni otvorených dverí
- Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami
- Letáky, plagáty
- Evidencia náhodných žiadateľov
- Personálne agentúry
- Získavanie práce cez úrad práce – mnoho firiem odmieta túto možnosť, pretože majú s úradmi práce zlé skúsenosti
- Bývalí zamestnanci
- Odporúčania zamestnancov⁹

⁹ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. PRAHA: C.H.Beck, 2007

Medzi menej časté spôsoby vyhľadávania zamestnancov patrí:

- Sponzorovanie uchádzačov (potenciálne vybratých) – napríklad formou sponzorovania aktivít budúcich absolventov univerzít¹⁰
- Formou sociálnych sietí na internete – sociálne siete sú fenoménom tejto doby, v zahraničí často personalisti využívajú aj tento druh hľadania vhodných ľudí. Na Slovensku sú sociálne siete zatiaľ stále len alternatívou. Najviac používanou sociálnou sieťou pri výbere je sieť LinkedIn, ale zaujímavého človeka je možné nájsť aj na najznámejšej sociálnej sieti Facebook.¹¹
- Praxe a stáže – firmy umožňujú stáže a praxe študentom, ktorí študujú odbor, ktorý by zamestnávateľ mohol v budúcnosti využiť.¹²
- Prenajímanie pracovníkov (personálny leasing) – týka sa najmä prác na dobu určitú, pri vysoko kvalifikovaných profesiách
- Executive search – metóda vyhľadávania vyšších manažérov cestou priameho oslovenia, ktorí sa nepohybujú aktívne na trhu práce. Pomocou tejto metódy sa oslovujú priamo tí najlepší kandidáti
- Headhunting – typické pre túto metódu výberu je, že vyhľadávajú pracovníkov do vrcholových manažérskych funkcií, ktorí sú v pracovnom pomere a sú úspešní v svojich profesiách¹³

Z uvedeného rozdelenia vyplýva, že pri výbere zamestnancov platia iné metódy výberu pri hľadaní pracovníkov do stredného manažmentu a vrcholových manažérskych funkcií a iné postupy použijeme pri výbere pracovníkov v administratíve.

¹⁰ STÝBLO J., *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex 1994

¹¹ EPROFIT (online). Bratislava 2011 (cit. 15.11.2011). Dostupné z WWW: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/hladate-ludi-neobchadzajte-socialne-siete.html>

¹² HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. PRAHA: C.H.Beck, 2007

2.3.1 Náborový marketing

Náborový marketing je pomerne nový pojem, ktorý by sa dal zjednodušene charakterizovať ako dostať správnych ľudí na správnu loď. Je súčasťou recruitment marketingu.¹⁴

Náborový marketing je špecifické oslovenie uchádzačov, ktoré prebieha formou cielených prezentácií, účasťou na pracovných veľtrhoch, organizovaním súťaží pre študentov, spolupracou so študentskými organizáciami, pravidelným zasielaním newsletterov, e-mailov, databázovým vyhľadávaním uchádzačov, zobrazovaním ponúk na internete, personálnou inzerciou, atď.¹⁵

PwC využíva nasledujúce formy náborového marketingu pri získavaní svojich zamestnancov:

Inzercia na internete a printových médiách

PwC inzeruje najmä na webovom portáli **www.profesia.sk**, vlastnej webovej stránke. Spolupracuje s týždenníkom Trend, denníkom Hospodárske noviny.

Odborné prednášky zamestnancov na univerzitách

Vybraní zamestnanci PwC navštevujú vysoké školy a univerzity, kde majú prednášky na rôzne odborné témy a vedú dialógy so študentmi univerzít a vysokých škôl. Študenti tak získavajú prehľad o pracovnom trhu.

¹⁴ INSTORE (online). Bratislava 2010 (cit. 6.9.2010). Dostupné z WWW:

<http://www.instore.sk/news/v-znam-hr-marketingu-tkvie-v-hodnote-zamestn-vate-skej-znaky>

¹⁵ STRATEGIE CZ (online). 2008 (cit. 16.4.2008) Dostupné z WWW:

<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-najit-lidi-zkuste-naborovy-marketing-469149>

Účasť na pracovných veľtrhoch univerzít (Národné dni kariéry, Profesia days, Dni príležitostí)

Národné Dni Kariéry sú na Slovensku najväčším veľtrhom pracovných príležitostí, na ktorom sa koncentrujú TOP firmy z celej krajiny. Zameriavajú sa na absolventov vysokých škôl. Firmy sa prezentujú prostredníctvom výstavných stánkov a participáciou na sprievodnom programe, ktorý pozostáva z prezentácií spoločností, tréningov a prípadových štúdií, tzv. case studies.

Veľtrh Profesia days je určený nezamestnaným, študentom a absolventom, ohrozeným skupinám na trhu práce, pracujúcim, ktorí chcú získať nové skúsenosti.

Veľtrh dni príležitostí je určený pre poslucháčov technických odborov univerzít.

Súťaž pre študentov Smart & Taxy – súťaž je určená pre študentov vysokých škôl

Vedomostná súťaž z daňovej oblasti je určená pre študentov univerzít a vysokých škôl. Výherca celej súťaže získa finančnú odmenu a platenú stáž v PwC.

Spolupráca so študentskými organizáciami AIESEC, IAESTE

Medzinárodné študentské organizácie poskytujú mladým ľuďom príležitosti v oblasti osobnostného a profesionálneho rozvoja. Orientujú sa na aktívne vzdelávanie (tréningy, semináre, workshopy, národné a medzinárodné konferencie), pri ktorých im asistujú odborníci z PwC a robia aj takýmto spôsobom personálny marketing spoločnosti medzi študentmi, ktorí sú vhodnou cieľovou skupinou firmy.

PwC Deň otvorených dverí

PwC usporadúva Deň otvorených dverí, keď potrebuje prijať väčší počet zamestnancov. O tejto akcii sa verejnosť dozvie z vlastnej webovej stránky, prípadne z inzercie ekonomickej tlače. Počas Dňa otvorených dverí majú

potencionálni uchádzači možnosť lepšie poznať prostredie spoločnosti, zoznámiť sa s firemnou kultúrou, komunikovať s vybranými zamestnancami spoločnosti. Na takomto dni kandidát dostane často viac informácií než pri klasickom pohovore.

Okrem foriem náborového marketingu personálne oddelenie siaha aj po týchto možnostiach výberu zamestnancov:

Referencie od zamestnancov

V PwC existuje tzv. Referral system. Referral system znamená, ak zamestnanec spoločnosti odporučí kvalitnú a spoľahlivú osobu do tímu a nový zamestnanec vydrží určitú vopred stanovenú dobu, tak ten, kto ho odporučil do firmy dostane finančnú odmenu.

Transfery medzi oddeleniami

Na základe iniciatívy zamestnancov a po odsúhlasení nadriadeným bývajú títo zamestnanci preradení na iné oddelenie. Ide skôr o výnimočnú situáciu, nie je to bežný spôsob výberu zamestnanca.

Bývalí zamestnanci

Výber z radu bývalých zamestnancov je vždy citlivá záležitosť, preto bývajú väčšinou oslovení napríklad zamestnanci, ktorých firma prepustila z dôvodov nadbytočnosti v čase krízy.

3. Výberové konanie, rozdiely medzi výberovými konaniami na pozície absolventov univerzít a skúsených uchádzačov na manažérske pozície.

Výberový proces v PwC je navrhnutý tak, aby umožnil spoznať a zhodnotiť prostredie a ľudí. U študentov a absolventov obvykle pozostáva z troch na

seba nadväzujúcich krokov:

- písomné testy
- assessment centrum
- partnerské interview.

Úspešní kandidáti následne dostanú písomnú pracovnú ponuku a majú čas sa rozhodnúť. Výberový proces je rozdelený na dve oblasti, iné kritériá sú pri výbere študentov a absolventov a rozdielne sú pri výbere manažérskych pozícií. U skúsených zamestnancov výberový proces obsahuje:

- behaviorálne interview so zástupcom oddelenia ľudských zdrojov
- behaviorálne interview s budúcim priamym nadriadeným
- partnerské interview

Efektívne výberové nástroje sa menia podľa meniacej sa hierarchickej úrovne obsadzovanej pozície.

Pri výbere správneho zamestnanca je dôležité dodržiavať tzv. 3E:

- Efektívny výber – výber toho najvhodnejšieho kandidáta, ktorý vo firme zotrvá a bude pre spoločnosť prínosom, pod ktorým nerozumieme len výkon.
- Etický výber – zásada etického vyhľadávania znamená voľbu takých kritérií, ktoré nie sú zdrojom akejkoľvek diskriminácie.

- Ekonomický výber – požiadavky ekonomického výberu je možné vyjadriť ako optimálnu záťaž pri vynaložení primeraných nákladov.¹⁶

3.1 Pohovor (interview)

„Rozhovor je jedinečným prostriedkom, ako si vzájomne pritakať a uznať človečenstvo. S vecou sa totiž rozhovor nedá viesť. Preto, keď druhému rozhovor odmietneme, alebo nejak inak bránime jeho priebehu, degradujeme ho na vec.“¹⁷

Pohovor (používa sa aj anglický výraz interview) je najpoužívanejším spôsobom pri výberových konaniach. Podľa Armstronga je neoceniteľný kvôli osobnému kontaktu a obe strany – personalista aj uchádzač o zamestnanie majú tú výhodu zistiť čo daná strana ponúka. Cieľom pohovoru získať informácie, ktoré umožňujú predpovedať budúci pracovný výkon kandidáta s ostatnými. Interview preto zvykne zahŕňať získavanie a vyhodnocovanie dôkazov o schopnostiach kandidáta v súvislosti so špecifikáciou práce.¹⁸ Problém sa môže vyskytnúť pri interview vtedy, ak nemáme potrebné dôkazy na odhad výkonu. To je často spôsobené nevhodne vedeným interview alebo nedostatkom času. Čas venovaný jednému pohovoru by mal byť v rozpätí od 20 – 30 minút. V prípade náročnejších pohovorov to môže byť aj dlhšie, ale v zásade by nemal prekročiť jednu hodinu.¹⁹

¹⁶ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

¹⁷ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999, s. 267

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007

Najznámejšie typy interview podľa Kachaňákovej sú:

- neštruktúrované
- štruktúrované
- kombinované
- sekvenčné - kandidát prechádza viacerými rozhovormi s odborníkmi
- panelové - kandidáta sa pýta naraz viacero odborníkov
- stresové - cieľom je identifikácia odolnosti kandidáta voči stresovej situácii
- riešiaci problém - cieľom je zistiť schopnosť kandidáta riešiť problém²⁰

Letovancová zaraďuje medzi typy pohovorov aj predbežný, tzv. informatívny pohovor, ktorého cieľom je vyradiť už na začiatku výberového procesu absolútne nevhodných uchádzačov na danú pozíciu. V praxi to vyzerá tak, že už na začiatku výberového procesu sa prostredníctvom prijatých písomných žiadostí (životopisy, dotazníky, referencie) vyselektujú vhodní a nevhodní uchádzači.²¹

Údaje zo životopisu slúžia ako príprava na pohovor. Personalista si na základe životopisu pripraví otázky a pripomienky k výberovému pohovoru. Pri hodnotení životopisu sa sleduje:

- Ako často uchádzač menil zamestnávateľov
- Či je v zmenách možné sledovať cieľavedomosť
- Dosiahnuté vzdelanie, záujmy
- Ako dlho trvali predchádzajúce pracovné pomery
- Či bol ukončený pomer k nejakému neobvyklému termínu²²

²⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999

²¹ LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. PRAHA: C.H.Beck, 2007

Ako výhody pohovoru uvádza Armstrong:

- priamy kontakt s uchádzačom,
- umožňuje klásť hlbšie otázky,
- je možné analyzovať neverbálny prejav,
- kandidát sa môže pýtať na veci, ktorým nerozumie,
- umožňuje lepšie charakterizovať pracovné miesto.

Medzi nevýhody zaraďuje:

- nedostatočnú spoľahlivosť,
- neskúsenosť osoby vedúcej pohovor,
- nevhodné otázky,
- časovú tieseň,
- predčasný úsudok,
- absenciu prípravy.²³

Hroník ako jednu z chýb pri pohovore vidí aj kladenie sugestívnych otázok, ktoré už predurčujú odpoveď, typu: „Asi ste človekom, ktorý si verí, že?“²⁴

Armstrong uvádza, že pri pohovore je potrebné sa vyhnúť akýmkoľvek otázkam týkajúcich sa pohlavia, rasy, telesného postihnutia. Je nevhodné sa pýtať uchádzačiek o zamestnanie či plánujú ešte nejaké deti, prípadne otázky smerujúce o starostlivosť o deti počas choroby.²⁵

Medzi najčastejšie chyby pri pozorovaní potenciálneho zamestnanca patria:

1. Haló efekt – býva súčasťou prvého dojmu a môže mať kladný alebo záporný dopad. Často stačí len detail a sme presvedčení, že daný človek je vhodný/nevhodný uchádzač. Personalista vedúci pohovor,

²³ ARMSTRONG, M. *Personálny management*. Praha: Grada Publishing, 1999

²⁴ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů , Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007

by sa nemal nechať ovplyvniť detailmi ako je podanie ruky, nevhodné oblečenie, ale mal by si urobiť konečný názor z komplexného pohľadu na kandidáta.

2. Rýchle rozhodnutie – súvisí s haló efektom, urobíme si obraz o človeku veľmi rýchlo na základe prvého dojmu a následne už len veľmi obmedzene vnímame kandidáta.
3. Efekt autoprojekcie – pri autopojekcii máme tendenciu pripisovať druhým ľuďom svoje vlastnosti, ktoré si sami pred sebou nepriznávame.
4. Efekt strednej tendencie – na 7 bodovej stupnici ľudia najčastejšie hodnotia osoby okolo strednej hodnoty, tzv. zlatá stredná cesta.
5. Efekt zhovievavosti, miernosti – je nám prirodzené si obľúbiť ľudí, ktorí sú nám podobní, preto sme zhovievaví a miernejší k ľuďom, ktorí sú nám niečím podobní.
6. Efekt stereotypu – prejavuje sa ako úsudok vytvorený na základe predsudkov, tradícií, rasové motívy, rodové, vekové predsudky. Napríklad odmietneme prijať ženu po materskej dovolenke, pretože malé deti bývajú často choré, prípadne odmietneme študenta, pretože máme predsudok, že študenti sú flákači, leniví.²⁶

Hroník rozlišuje 5 pravidiel komunikácie:

1. Nie je možné nekomunikovať – komunikácia je vždy obojstranným procesom
2. Nie je možné sa nejak netváriť – tvrdí, že neverbálne prejavy sú často dôležitejšie než verbálny prejav
3. Nedá sa neovplyvňovať – vždy zanecháme u druhého človeka dojem, pozitívny alebo negatívny
4. Nie je možné niečo neprežívať – podobné ako bod 2., teda fakty sú podfarbené určitými emóciami.

²⁶ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999

5. Nedá sa komunikovať rovnako – každý človek komunikuje rozdielne, čiže ťažko sa vyhneme subjektívnemu vnímaniu²⁷

Internetový časopis profit.eTrend zhrnul najčastejšie kladené otázky a zároveň vhodné odpovede pri pohovore nasledovne:

- **Prečo sa uchádzate o toto miesto?**

Kandidát by mal uviesť niekoľko argumentov, ktoré robia dané miesto zaujímavým.

- **Prečo by sme vás mali prijať?**

Tu je priestor na zdôraznenie schopností a kvalifikácie uchádzača ako napríklad: výborné komunikačné a organizačné schopnosti, dosiahnuté výsledky či znalosť jazykov.

- **Čo viete o našej firme?**

Budúci zamestnanec spoločnosti by mal poznať základné údaje o firme, oblasti, v ktorých podniká, portfólio výrobkov a služieb, veľmi užitočné sú aj informácie o konkurencii. Cieľom odpovede je ukázať, že kandidát sa zaujíma práve o toto miesto, práve v tejto firme.

- **Aké pracovné prostredie vám vyhovuje?**

V odpovedi na túto otázku by sa mal kandidát predstaviť ako tímový hráč, ktorý výborne komunikuje so svojimi kolegami a rád rieši problémy v tíme. Mal by dávať dôraz na dobré medziľudské vzťahy a príjemnú atmosféru, a nie na materiálnu stránku zamestnania.

- **Aké sú vaše silné a slabé stránky?**

Najväčším problémom pre uchádzačov je odpovedať na slabé stránky. Absolventi uvádzajú nedostatok praxe, prípadne to, že teória osvojená na vysokej škole sa nemusí vždy zhodovať s praxou.

- **Aký plat očakávate?**

Každý kandidát by mal poznať svoju hodnotu na trhu práce a dokázať sa realisticky oceniť. Príliš suverénna odpoveď na túto otázku nie je namieste.²⁸

²⁷ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

Podľa môjho názoru je zložité vybrať vhodného zamestnanca len na základe osobného pohovoru, pretože kandidáti sa zvyknú pretvarovať a často nie sú dostatočne uvoľnení a sami sebou. Súhlasím s Hroníkom, ktorý tvrdí, že neverbálne prejavy sú často dôležitejšie než verbálny prejav²⁹. Personalisti, pracovníci ľudským zdrojom by preto mali ovládať aj základné znaky neverbálnej komunikácie, nehodnotiť len podľa prvého dojmu a dopriať si dostatočný časový priestor na pohovor.

3.1.1 Behaviorálne vedený pohovor

PwC pred pár rokmi prešlo zmenami vo výbere zamestnancov. Namiesto klasicky chronologicky vedeného pohovoru začali personalisti uprednostňovať behaviorálne vedený pohovor. Problém klasických pohovorov spočíva v tom, že sú vedené spôsobom, ktorý málo prezradí o skúsenostiach uchádzača, dozvieme sa tiež málo o jeho spôsobilosti vykonávať danú prácu. Dôležitá je však prax a skúsenosti na určitom poste.³⁰

Behaviorálny typ pohovoru je prísne zameraný na získanie dôkazov o zručnostiach a vlastnostiach nevyhnutných pre danú profesiu, teda kompetencie. Základným znakom behaviorálne vedeného pohovoru je dôraz na už zažitú situáciu. Zámer je získať dôkazy, že požadované potrebné znalosti a vlastnosti už kandidát prejavil. Tento typ pohovoru vychádza z predpokladu, že fiktívne otázky prinúti uchádzača tvoriť kreatívne odpovede, ktoré chce zamestnávateľ počuť. Je možné, že týmto spôsobom nedostaneme podstatné informácie zakladajúce sa na pravde.

²⁸ EPROFIT (online). Bratislava 2006 (cit. 31.8.2006). Dostupné z WWW:

<http://profit.etrend.sk/kariera/ako-sa-pripravit-na-prijimaci-pohovor.html>

²⁹ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. PRAHA: Computer Press, 1999

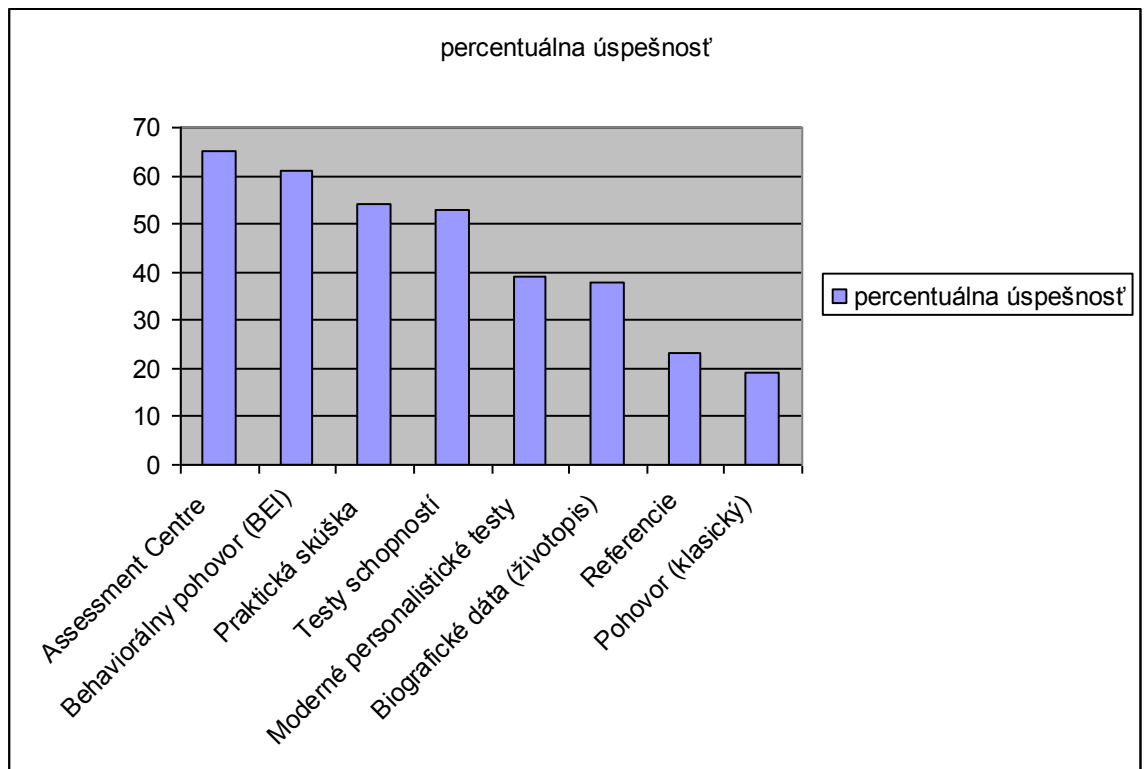
³⁰ ABSOLON, J. *Nové trendy vo výbere zamestnancov*. ASAP-Translation.com, s.r.o., 2006

Môžeme využiť aj takzvanú metódu „dôkaz protikladom“, kedy zisťujeme napríklad kompetencie tímovosti a spýtame sa na prácu individuálnu. Úspešnosť behaviorálnej metódy podporuje aj nasledujúca tabuľka, kde sa tento typ pohovoru umiestnil hneď za Assessment centrom.³¹ Assessment centrum si viac rozoberieme v kapitole 3.3.

metóda hodnotenia	percentuálna úspešnosť
Assessment Centre	65
Behaviorálny pohovor (BEI)	61
Praktická skúška	54
Testy schopností	53
Moderné personalistické testy	39
Biografické dáta (životopis)	38
Referencie	23
Pohovor (klasický)	19

Tab.č.1 Percentuálna úspešnosť výberových metód

³¹ ABSOLON, J. *Nové trendy vo výbere zamestnancov*. ASAP-Translation.com, s.r.o., 2006



³²Graf č.1 Percentuálna úspešnosť výberových metód. Zdroj: Spencer in Absolon, 2006, str.5

3.2 Psychologické testy

Psychologický test je experimentom, plne štandardizovaným postupom, pri ktorom u kandidáta navodzujeme správanie, čo umožňuje porovnávanie ostatných testovaných. Psychologické testy rozdeľujeme na výkonové testy a testy osobnosti.³³

Kachaňáková tvrdí, že hodnovernosť testu závisí od týchto kritérií:

- Reliabilita – spoľahlivosť, stupeň konzistentnosti získaných výsledkov pri testovaní rovnakým testom rovnakej osoby v odlišnom čase
- Validita – stupeň presnosti, meria to, čo má merať

³² ABSOLON, J. *Nové trendy vo výbere zamestnancov*. ASAP-Translation.com, s.r.o., 2006

³³ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999

- Objektivnosť – výsledky testu majú byť nezávislé od zadávateľa testu³⁴

Prvá skupina testov meria uchádzačov potenciál, zisťuje čo vie, čo ovláda a dokáže. Je zameraná na výkon a kvalitu. Druhá skupina vyhodnocuje výkon v každodennom živote, reálne situácie. Usudzuje napríklad, či je daný človek introvert, spoločenský, obľúbený v kolektíve.

Výkonové testy rozdeľujeme:

- **Vedomostné testy** – verifikujú čo jedinec v momente testovania ovláda
- **Testy schopností** – tieto testy zisťujú dispozície človeka realizovať určité činnosti, nie sú k tomu nutné špecifické znalosti a zručnosti.³⁵ Pri overovaní schopností kandidátov môžeme použiť dva druhy testov. Prvý – test potenciálnych schopností má preveriť potenciál uchádzača v rozličných oblastiach, ako napríklad: mechanické, numerické schopnosti. Druhý typ testu sa nazýva test získaných schopností a zameriava sa na schopnosti, ktoré sa získajú vzdelaním, prípadne praxou, napr. ovládanie cudzieho jazyka, strojoepis.

Inteligentné testy – meriame nimi IQ. Testy hodnotia široký rozsah schopností človeka. Armstrong definuje niekoľko inteligentných testov: abstraktné, verbálne, matematické, poznávacie, testy priestorovej orientácie, technické.³⁶

Testy osobnosti rozdeľujeme:

- **Dotazníky** – ide o formalizovaný rozhovor. Testovaný odpovedá niektorú z ponúknutých možností: áno, nie, nesúhlasím, prípadne neviem, nie som si istý alebo niečo medzi. Je tu možnosť istého

³⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999

³⁵ PARKINSON, M. *Testy osobnosti 3*. Praha: Grada Publishing, 2006

³⁶ ARMSTRONG, M. *Personálny management*. Praha: Grada Publishing, 2006

skreslenia, preto majú niektoré dotazníky v sebe zabudovanú tzv. škálu klamstiev, ktorá meria tendenciu javiť sa lepším, v duchu spoločenských konvencií.

- **Objektívne testy osobnosti** – sú zamerané na výskum osobnostných vlastností. Medzi objektívne testy osobnosti zaraďujeme aj psychofyziologické testy, v ktorých sa sledujú fyziologické ukazovatele (pulz, krvný tlak a podobne). Patrí sem i známy detektor lži. V praxi to vyzerá asi tak, že testovaný rieši úlohu, kde má príležitosť k podvádzaniu. Tento objektívny test je zameraný na testovanie mravného cítenia.
- **Projektívne testy** – sú komplexnejšie než dotazníky. Sú zamerané na dynamické charakteristické osobnosti (potreby, emócie, reakcie na stres, postoje, názory, konflikty). Ich validita je závislá predovšetkým na profesionalite psychológa, ktorý test administruje, vyhodnocuje a interpretuje.
- **Posudzovacie stupnice** – nie sú to testy v pravom slova zmysle, predstavujú určité kontinuum, na ktoré posudzovateľ umiestňuje svoj úsudok³⁷

Testy osobností sa v praxi využívajú menej ako napríklad výkonové testy.

Hroník uvádza ako výhody psychologických testov:

- Umožňujú porovnávanie s rozličnými skupinami ľudí
- Väčšia objektivita ako pozorovanie alebo rozhovor, ktoré viac podliehajú „haló efektu“
- Sú rokmi overené, prepracované, vedia odhaliť mnohé súvislosti

Ako obmedzenie testov vidí:

- Teoreticky opisujú čo všetko človek môže robiť, k čomu má blízko, ale záväzne nehovoria, čo ten človek naozaj bude vykonávať, lebo je tu celá rada ďalších vplyvov (motivácia, firemná kultúra a podobne)
- Testami je ťažko popísať motiváciu alebo morálnu zrelosť³⁸

³⁷ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999

3.3 Assessment centrum

Korene Assessment centra nájdeme už na konci prvej svetovej vojny. V tej dobe ich využívala nemecká armáda na výber svojich dôstojníkov. V priemysle boli Assessment centrá využité prvý krát v päťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia americkou telefónnou spoločnosťou AT&T na hodnotenie nových vedúcich pracovníkov.³⁹

Štatistiky a odborníci sa zhodujú, že najúspešnejším výberovým konaním na spoľahlivé zistenie mäkkých zručností kandidátov je práve Assessment centrum (vid' graf.1)⁴⁰ Podľa Hroníka je táto metóda za posledných 50 rokov používaná celosvetovo v najväčšej miere.⁴¹

Je zaujímavosťou, že literatúry zaoberajúcej sa Assessment centrami je na Slovensku oveľa menej ako napríklad v susednej Českej republike. Tam je zdrojov na tému Assessment centier dostatočné množstvo, tejto problematike sa venujú napríklad František Hroník alebo Hana Kyrianová. Termín Assessment centrum sa nezvykne prekladať, udomácnil sa v tejto podobe, hoci sa občas v praxi objavili pojmy ako napríklad hodnotiace centrum. Čo vlastne assessment centrum je? Podľa Hany Kyrianovej by definícia Assessment centra mohla znieť:

„Assessment centrum je súbor metód aplikovaných na skupinu jedincov za účelom obsadenia pracovnej pozície, identifikácie rozvojových potrieb alebo zisťovania charakteristík zamestnancov za ďalším účelom počas jedného alebo viacerých dní. Medzi takto aplikované metódy patria

³⁸ HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999

³⁹ BRENNER, D.; BRENNER F. *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha. Grada Publishing, 2008

⁴⁰ ABSOLON, J. *Nové trendy vo výbere zamestnancov*. ASAP-Translation.com s.r.o., 2006

⁴¹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Era Group, 2005

*psychodiagnostické metódy, rolové hry, prípadové štúdie, ukážky tímovej práce a pod. Množstvo a náročnosť použitých metód odpovedá kritériám, ktoré boli pre hodnotiteľov účastníkov stanovené. Hlavným rysom assessment centra je prítomnosť viacerých hodnotiteľov, ktorí posudzujú kandidáta z rôznych hľadísk a podľa rôznych kritérií počas dlhšieho časového úseku.*⁴² Wagnerová ponúka jednoduchšiu definíciu: *“Je to vlastne sled niekoľkých praktických úloh, podľa ktorých sa posudzuje budúci výkon uchádzača v práci”*.⁴³

V čom sú tieto situácie v Assessment centre odlišné od klasického pohovoru či testov? Predovšetkým v tom, že pred kandidátov stavajú určité namodelované problémy, ktorých úlohou je tieto problémy nejakým spôsobom vyriešiť. Väčšinou sa jedná o celodennú aktivitu, ktorá je náročná pre uchádzačov samotných, ale taktiež i pre pozorovateľov – hodnotiteľov.⁴⁴

Assessment centrá sa skladajú z cvičení, ktoré sa dajú zhrnúť do troch kategórií:

1. Individuálne cvičenie – ide tu o samostatné zvládanie úloh. Cvičenie môže prebiehať písomne alebo prezentáciou pred skupinou uchádzačov.
2. Cvičenia vo dvojiciach – tu sa pozornosť sústreďuje najmä na komunikáciu, schopnosť riešiť konflikty, prípadne presvedčiť partnera v rámci predaja.

⁴² KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v súčasnej personálnej praxi*. Praha: Testcentrum, 2003, s.8

⁴³ WAGNEROVÁ, I. *Psychológia práce a organizácie*, str.18 Praha: Grada Publishing, 2011

⁴⁴ ZAHURANČÍK, J. *Co by ste měli vědět o Assessment Centre* (online).

(cit.16.4.2008). Dostupné z WWW:

http://www.motivp.cz/pr_clanky/co_byste_meli_vedet_o_assessment_centre.pdf

3. Skupinové cvičenia – zameriavajú sa na schopnosť presadiť sa v rámci tímu.⁴⁵

Rozsah činností, ktoré Assessment centrum zahŕňa:

- Pracovná simulácia – ukážky prác, cvičenie aktuálnych udalostí, hranie rolí
- Skupinové cvičenia a diskusie
- Psychologické testy
- Rozhovory
- Sebahodnotenie a hodnotenie kolegov⁴⁶

Prostredníctvom Assessment centra sa dajú zistiť aj viaceré zručnosti, ako napríklad:

- Administratívne zručnosti
- Interpersonálne zručnosti
- Intelektuálne schopnosti
- Stabilita výkonu
- Motivácia orientovaná na prácu
- Kariérová orientácia
- Závislosť na druhých⁴⁷

Metóda Assessment centra je v súčasnej dobe veľmi atraktívna, populárna, treba však podotknúť, že je náročná na čas aj financie. Táto metóda, na rozdiel od klasického pohovoru či testov, má potenciál priniesť viac, než len

⁴⁵ BRENNER, D. BRENNER F., *Poznejte své silné a slabé stránky*. Praha. Grada Publishing, 2008

⁴⁶ FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s. 2005

⁴⁷ LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002

naučené sociálne žiaduce odpovede uchádzačov o zamestnanie. Tento nástroj personalistom poskytuje možnosť zmapovať tú oblasť fungovania človeka, ktorá je inými metódami ťažšie identifikovateľná alebo nezistiteľná vôbec. Jedná sa napríklad o to, akým človek komunikuje so svojím prostredím, ako dokáže presadiť svoje názory alebo zisťovať názory ostatných, ako zvláda konflikty, s akou aktivitou vstupuje do situácií a ako túto aktivitu vzbudzuje v ostatných, akým spôsobom sa púšťa do riešenia problémov najrôznejšieho druhu⁴⁸.

Hroník uvádza dve základné oblasti Assessment centra⁴⁹:

- *Výber nových zamestnancov*
- *Rozvoj súčasných zamestnancov* – slúži ako rozvoj potrieb súčasných pracovníkov, v rámci programu budovania tímu, tvorby kariérových, rozvojových plánov a podobne.

3.3.1 Výhody a nevýhody Assessment centra

Viacero odborníkov zastáva názor, že metóda Assessment centra nám umožňuje získať ucelený, komplexný obraz o potencionálnom zamestnancovi, keďže je pozorovaný niekoľkými hodnotiteľmi. Výstupy sa dajú použiť aj na rozvoj súčasných zamestnancov, nielen na výber nových. Účasť na Assessment centre je prínosom aj pre samotných školiteľov, pozorovateľov. Assessment centrum je príznačné svojou originalitou, takže pozorovatelia sa vždy naučia čosi nové. Armstrong uvádza ako výhodu to, že firma má týmto spôsobom možnosť zistiť, či bude kandidát vyhovovať

⁴⁸ ZAHURANČÍK, J. *Co by ste měli vědět o Assessment Centre* (online).

(cit.16.4.2008). Dostupné z WWW:

http://www.motivp.cz/pr_clanky/co_byste_meli_vedet_o_assessment_centre.pdf

⁴⁹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Era Group, 2005

kultúre spoločnosti, či sa hodí typovo medzi kolegov. Umožňuje to pozorovanie správania kandidátov v situáciách, ktoré sú typické pre danú firmu. 50

Medzi nevýhody Assessment centra patria najmä vysoké finančné náklady. Býva zvykom, že metódu Assessment centra realizujú zväčša bohaté, zahraničné, nadnárodné spoločnosti (banky, poisťovne, poradenské spoločnosti..) Hroník ako nevýhodu uvádza, že často sa účastníci Assessment centra nevedia uvoľniť, prekáža im príliš veľa pozorovateľov, nevedia sa ztotožniť s tým, že je všetko „akože“.51 Celkovo sa však Assessment centrum javí ako užitočná metóda výberu zamestnancov, hlavne vďaka svojej originalite a jedinečným výhodám, ktoré neposkytuje žiadny iný typ výberu zamestnanca. Zároveň je to však metóda, ktorá sa stáva efektívnou až v rukách skúsených odborníkov.52

3.4 Rozdiely medzi výberovými konaniami na pozície absolventov univerzít a skúsených uchádzačov na manažérske pozície

V tejto časti bakalárskej práce rozoberiem rozdiely medzi výberovým procesom pre študentov a uchádzačov s praxou v PwC.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Personálny management*. Praha: Grada Publishing, 1999

⁵¹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*

⁵² ZAHURANČÍK, J. *Co by ste měli vědět o Assessment Centre* (online).

(cit.16.4.2008). Dostupné z WWW:

http://www.motivp.cz/pr_clanky/co_byste_meli_vedet_o_assessment_centre.pdf

3.4.1 Výberový proces – študenti a absolventi, pracovné stáže

Výberový proces pre študentov a absolventov vysokých škôl sa skladá z piatich častí.

On-line žiadosť

Študenti a absolventi sa môžu v PwC uchádzať cez webovú stránku, kde si v sekcii voľné pozície vyberú tú pozíciu, o ktorú majú záujem a vyplnia on-line žiadosť. Táto žiadosť je vytvorená tak, aby personálnemu oddeleniu poskytla všetky dôležité informácie, ktoré sú potrebné na to, aby sa firma rozhodla, či uchádzač postupuje do ďalšieho kola výberového procesu. Žiadosť je rozdelená na sedem častí:

1. osobné údaje
2. vzdelanie
3. kvalifikácia
4. kurzy, certifikáty
5. znalosť cudzích jazykov, úroveň počítačových znalostí
6. prax
7. záujmy, vlastnosti, motivácia

Testovanie

Uchádzači, ktorí splnia formálne podmienky pozície sú pozvaní na testovanie. Testujú sa schopnosti, nie vedomosti. Tieto testy sú používané kvôli tomu, aby sa zamestnávateľ uistil, že uchádzači sú schopní zvládnuť technické aspekty práce. Testy pozostávajú zo 4 častí:

1. IQ test
2. numerický test
3. verbálny test
4. test z anglického jazyka - je daný minimálny počet bodov, ktoré musia uchádzači dosiahnuť

Assessment centrum

V tretej časti výberu sa používa metóda už vyššie spomínaného Assessment centra (kapitola 3.3).

Uchádzači riešia skupinovo prípadovú štúdiu z ekonomického prostredia. Ekonomické znalosti nie sú nevyhnutné, pretože ide o komplexný príklad spoločnosti. Úlohou kandidátov je poskytnúť riešenie pre spoločnosť. Prípadová štúdia prebieha tak, že je v miestnosti 4 až 6 kandidátov a spolu s nimi sú v miestnosti aj zamestnanci PwC ako pozorovatelia: audítori alebo konzultanti s viacročnou praxou, pracovníci personálneho oddelenia a psychológ z praxe. Úlohou pozorovateľov je si všímať si vybrané kompetencie na uchádzačoch. Neskôr potom vznikne viacero pohľadov na kvality prípadne nedostatky kandidáta.

V ďalšej časti Assessment centra kandidáti prezentujú vlastné výsledky prípadovej štúdie. Prezentácia prebieha v anglickom jazyku a trvá asi 5 minút. Pozorovatelia sledujú vyjadrovacie schopnosti v cudzom jazyku, či je kandidát schopný vystupovať pred publikom, pozorujú mieru stresu počas prezentácie. V ďalšej časti nasleduje behaviorálne interview s manažérom s príslušného oddelenia.

V poslednej časti nasleduje skupinová diskusia so psychológom. Kandidáti sa vyjadrujú k vopred určenej téme a psychológ vyhodnocuje schopnosť komunikácie, prejavenie vlastného názoru, originalitu, kreativitu uchádzačov. Diskusia nie je časovo obmedzená a je neštruktúrovaná. Význam psychológa je vo výberovom procese spoločnosti veľmi dôležitý. Psychológ nie je zamestnanec spoločnosti, je prenajímaný externou firmou. Služby Assessment centra využíva spoločnosť sedem rokov, hlavným dôvodom na realizáciu Assessment centra bol neustále sa zvyšujúci počet zamestnancov v spoločnosti PwC.

Partnerské interview

Posledným krokom výberového konania je partnerské interview. Interview prebieha tak, že partner PwC (najvyššia pozícia vo firme) vedie dialóg s uchádzačom, pýta sa na skúsenosti a kariérne ciele uchádzača, odpovedá

na otázky o firme a jej pôsobení na trhu, prípadne ďalšie otázky, ktoré kandidáta zaujímajú.

Ponuka práce

Ak kandidáti prejdú úspešne cez vyššie uvedené kolá, ponúkne sa mu pracovná ponuka s dostatočným časom na premyslenie.

Personálna manažérka spoločnosti PwC Vanda Šinková tvrdí, že v prípade, ak sa firma rozhodne pre poskytnutie pracovnej stáže, je dôležité mať ujasnené dôvody a očakávania. Ak má byť stážista pre firmu prínosom, musí spĺňať všetky kritériá kladené na zamestnanca v pracovnom pomere. Znamená to jasne definovanú náplň práce, primeranosť práce znalostiam, očakávania a kritériá hodnotenia, vytvorenie podmienok na výkon práce vrátane dostatočného zaškolenia. Dôležité je tiež priebežné poskytovanie spätnej väzby a záverečné zhodnotenie výkonu.⁵³

3.4.2 Výberové konanie pre uchádzačov s praxou

Výberové konanie pre uchádzačov s praxou má 4 fázy:

HR Interview

V prvom kole sa kandidát na pozíciu s praxou stretne s personalistom. Personalista uchádzača informuje v krátkosti o spoločnosti, pracovnej pozícii. Zaujíma sa o doterajšiu prax kandidáta a jeho ambície, ciele. Zástupca ľudských zdrojov zároveň pozoruje, či by kandidát vhodne zapadol do kolektívu PwC.

⁵³ ETREND (online). Bratislava 2001 – (cit. 7.2.2001). Dostupné z WWW:

<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/plusy-a-minusy-studentskych-stazi.html>

Manažérske interview

V druhom kole sa kandidát stretne s manažérom príslušného oddelenia, na ktorom by po úspešnom pohovore pracoval. Uchádzač má možnosť sa pýtať manažéra na podrobnosti pracovného tímu, práce a zároveň manažér preveruje odbornú spôsobilosť na konkrétnu pozíciu.

Partnerské interview

Ak je kandidát úspešný v prvých dvoch kolách, nasleduje podobne ako vo výberovom konaní pre absolventov pohovor s partnerom príslušného oddelenia na ktoré sa záujemca uchádza. Partnera zaujímajú pracovné skúsenosti a predstava o kariérom raste.

Overovanie referencií

PwC overuje referencie u bývalých zamestnávateľov pri niektorých kandidátov a to najmä pri obsadzovaní vyšších manažérskejších funkcií vo firme. Kandidáti zvyknú referencie prikladať hneď ku žiadosti, prípadne ich dávajú do životopisu. Personalisti následne kontaktujú príslušných ľudí.

Ponuka práce

Po úspešnom absolvovaní partnerského pohovoru a pozitívnych referenciách spoločnosť vystaví písomnú ponuku práce a uchádzačovi dá opäť čas na rozmyslenie. Počas tohto času sa uchádzači pýtajú na všetko, čo ich v súvislosti s danou pozíciou zaujíma, aby sa uistili, že im práca naozaj vyhovuje.

4. Navrhované zmeny, ktoré by mohli zefektívniť vyhľadávanie a výber zamestnancov

PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti mojej práce som sa rozhodla nadviazať na teoretickú časť a pripraviť súbor návrhov a opatrení, ktoré by mohli spoločnosti PwC pomôcť skvalitniť nábor a výber zamestnancov.

Metodológia

V našom prieskume sme sa rozhodli využiť kvalitatívnu metódu – interview s expertmi. Pre účely vytvárania firemných opatrení sa nám holisticky orientovaný kvalitatívny prieskum zdal ako vhodnejšia metóda než kvantitatívny prieskum, ktorý by bol redukovaný len na niekoľko málo premenných. Jeho zistenia by síce boli presnejšie, avšak mohol by im chýbať potrebný kontext.

Ferjenčík tvrdí: „*Rozhovor je sprostredkovaný a vysoko interaktívny proces získavania dát*“.⁵⁴ V našom prieskume sme použili pološtruktúrovaný rozhovor s dvoma expertmi oddelenia ľudských zdrojov spoločnosti PwC, ktorí denne prichádzajú do styku s výberom zamestnancov, poznajú všetky potrebné štandardy a procesy vo firme. Niektoré otázky sme mali vopred pripravené na základe použitej teórie v bakalárskej práci, niektoré vyplynuli počas rozhovoru z preberanej problematiky a z potreby rozšírenia danej témy a upresnenia detailov.

⁵⁴ Ferjenčík, J.: *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál, 2000, s. 171

Návrhy pre spoločnosť PwC

Výsledkom rozhovorov s expertmi a ich praktickými poznatkami je súhrn navrhovaných opatrení, ktoré sme vypracovali ako podklad pre zlepšenie práce oddelenia ľudských zdrojov v procese náboru a výberu zamestnancov. Opatrenia sú zhrnuté v ôsmich kategóriách:

1. Práca s cieľovou skupinou uchádzačov

Spoločnosť PwC by sa mala zamerať na podrobnú špecifikáciu cieľovej skupiny uchádzačov o prácu. Jej záber je veľmi široký, najmä preto, že podmienkou pre prijatie do firmy je na pozície audítora a daňového poradcu len vysokoškolské vzdelanie a anglický jazyk, bez konkrétnejšej špecifikácie. Znamená to, že cieľovou skupinou sú všetci študenti 5.ročníka univerzít, čo však významne zvyšuje nároky na zasiahnutie takejto cieľovej skupiny vhodne zvoleným náborovým marketingom. Spoločnosti preto odporúčame zúžiť cieľovú skupinu, respektíve zacieliť marketingové aktivity na najperspektívnejších študentov, nie na všetkých. Následne by mohla s vybranými študentmi uskutočniť prieskum (napr. vo forme focus groups), kde by zisťovala, aké sú ich názory na marketingové aktivity firiem na univerzitách, čo podľa ich názoru najlepšie funguje, či majú dostatok informácií o spoločnosti a ak nie, akou formou je najvhodnejšie zvyšovať toto povedomie o firme bez toho, aby to študenti považovali za zastaralé, nudné alebo rovnaké ako všetky ostatné kampane, s ktorými sú konfrontovaní. Výsledkom by bola na mieru šitá marketingová kampaň pre užšiu cieľovú skupinu študentov.

2. Práca s novoprijatými zamestnancami

Ďalším opatrením by mohla byť práca s novoprijatými zamestnancami. Počas adaptačnej doby na pracovisku by spoločnosť mala zisťovať

prostredníctvom dotazníka či osobného rozhovoru ich názory na náborový proces a taktiež výberový proces, teda:

- aké reklamné aktivity si pred uchádzaním sa o prácu v PwC všimli
- ktoré na nich najlepšie zapôsobili a podnietili ich uchádzať sa o prácu
- čo podľa nich chýba v náborovej kampani PwC
- ako hodnotia prácu oddelenia ľudských zdrojov pokiaľ ide o rýchlosť reakcií, obsah výberového procesu, použité metódy, vedenie pohovorov, oznamovanie výsledkov uchádzačom a pod., čo by navrhli zmeniť, odstrániť alebo vylepšiť v tomto procese

3. Testovanie uchádzačov

V súčasnosti prebieha počas výberového procesu testovanie uchádzačov psychologickými testami v papierovej forme v prostredí firmy. Spoločnosť by mohla ušetriť z dlhodobého hľadiska náklady i čas konzultantov z HR oddelenia, ak by zakúpila licenciu na online psychologické testy.

Výhody online psychodiagnostiky sú:

- jednoduchosť zadávania testov a vyhodnocovania výsledkov
- možnosť uchádzačov vyplňať testy v ktorúkoľvek hodinu a z akéhokoľvek miesta, kde je pripojenie na internet
- jednoduchšie spravovanie výsledkov v databázach
- priebežná aktualizácia noriem
- uvoľnenie času konzultantov firmy na vykonávanie iných úloh

Nevýhodami môžu byť:

- vysoká vstupná investícia
- testy doma za uchádzača môže vyplniť niekto iný – preto je potrebné uskutočniť ešte krátke overenie testových výsledkov kontrolnými otázkami pri osobnom stretnutí s vybranými kandidátmi

4. **Prepracovanie štruktúry assessment centra**

Assessment centrum používané v spoločnosti PwC by mohlo mať pridané do svojho konceptu ďalšie typy úloh, ktoré by síce zvýšili jeho časovú náročnosť, ale zároveň i vypovedaciu schopnosť. Navrhujeme vypracovať:

- modelovú situáciu, ktorá bude simulovať prácu u klienta podľa skutočnosti, kde bude možné pozorovať interakciu uchádzača s klientom, ktorého bude predstavovať niekto zo spoločnosti PwC
- výkonový test, ktorý bude orientovaný na napodobnenie pracovných úloh, ktoré bude uchádzač po prijatí vykonávať, teda napríklad u budúcich audítorov ich vyskúšať v hľadaní chýb a nezrovnalostí v dokumentoch, u daňových poradcov vo formulácii stanoviska z predložených podkladov

5. **Zácvik zamestnancov zúčastňujúcich sa na výberovom procese**

Najčastejšie chyby, ktoré vznikajú pri príprave pozorovateľov v assessment centre popisuje Hroník nasledovne:

- jednorazová príprava, ktorá vychádza z predstavy, že absolvovanie jednodenného programu pre pozorovateľov- hodnotiteľov je dostatočnou prípravou na niekoľko ďalších rokov, počas ktorých budú prebiehať AC.
- spoliehanie sa na skúsenosť, kritériá hodnotenia sú považované za nemenné, závery o uchádzačoch sa tvoria prirýchlo, pozorované prejavy sú hneď interpretované
- spoliehanie sa na prirodzené nadanie pri pozorovaní ľudí
- príprava bez teoretickej prípravy, slabá poznatková základňa pozorovateľov
- teoretická príprava bez výcviku, pod časovým tlakom⁵⁵

⁵⁵ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Era Group, 2005

Navrhujeme preto, aby spoločnosť vypracovala detailný plán zaškolenia zamestnancov, kontrolovala jeho dodržiavanie a vytvorila priestor pre zdieľanie skúseností z pohovorov, precvičovanie vedenia rozhovorov, pozorovania, kritickú sebareflexiu i supervíziu. Teda každý, aj skúsený pozorovateľ sa musí v pravidelnom intervale podrobiť preškoleniu v oblasti výberu zamestnancov. Spoločnosť by mala podľa nášho názoru takisto v pravidelnom intervale revidovať kritériá – či ešte zodpovedajú požiadavkám spoločnosti, či nie je potrebné prepracovať kompetenčný model využívaný na pohovoroch a pod.

6. Výber na manažérske pozície

Pri uchádzačoch na manažérske pozície sa často prihliada na prax uvedenú v životopise a menej sa zameriava na zručnosti týkajúce sa vedenia ľudí. Je preto potrebné, aby sa kládol dôraz i na mäkké zručnosti, overovali sa v behaviorálnom interview i pri zisťovaní referencií o uchádzačoch. Taktiež by mal byť skúmaný i zmysel pre zdieľanie hodnôt firmy, nakoľko sa s nimi uchádzač stotožňuje a akú ponúka vlastnú manažérsku víziu.

Urban rozdeľuje princípy personálneho rozmeru manažmentu do 3 hlavných oblastí:

- porozumieť zamestnancom ako jednotlivcom, charakterizovaným určitým jedinečným súborom vlastností, i ako skupinám a tímom. Tiež je treba pochopiť povahu individuálnych rozdielov v pracovnom správaní a výkone jednotlivých osôb, ich schopnostiach, vlastnostiach, pracovných postojoch a motívoch i povahu skupinovej dynamiky – pravidiel, na základe ktorých sa utvárajú, vyvíjajú a fungujú pracovné tímy.
- zoznámiť sa s princípmi manažérskych postupov uplatňovaných pri práci so zamestnancami, pri ich riadení a vedení – zásad týkajúcich sa delegovania úloh, motivácie, presvedčivej komunikácie, koučovania a vedenia zamestnancov atď. a tieto princípy si osvojiť

- poznať hlavné princípy manažérskeho personálneho riadenia, teda pravidiel a postupy uplatňované pri výbere, hodnotení a riadení pracovného výkonu, odmeňovaní a rozvoji zamestnancov, riadení zmien a firemnej kultúry⁵⁶

Teda spoločnosť by sa mala pri výbere viac než doteraz zamerať tieto kompetencie a selektovať kandidátov aj podľa nich. Tvrdé zručnosti a odbornosť nemôžu byť pre napredovanie firmy postačujúce.

7. Skvalitnenie adaptačného procesu

Adaptačný proces v spoločnosti PwC je dobre prepracovaný, začína hneď po prijatí pracovnej ponuky uchádzačom, odkedy s ním forma udržiava kontakt až do jeho fyzického nástupu. Odo dňa nástupu sa mu pracovníci venujú prostredníctvom vstupných školení, avšak stále je priestor na doplnenie tohto procesu, ktorý je jedným z prvých období, kedy firma stráca schopných zamestnancov, ktorí sa rozhodnú odísť už počas skúšobnej doby.

Tento proces navrhujeme doplniť o interview týkajúce sa spokojnosti nového zamestnanca a jeho spätnej väzby po 1, 3, 6 a 12 mesiacoch vo firme. Zamestnanec by sa mal vyjadriť ku kvalite adaptačného procesu, ako mu pomohli vstupné školenia a procesy pri adaptovaní sa na firemné prostredie, ako sa mu venovali kompetentní kolegovia po nástupe, kde vidí slabé miesta tohto procesu, čo mu v ňom chýbalo na to, aby sa po nástupe cítil vo firme lepšie a dokázal čo najskôr podávať adekvátny výkon.

8. Nadväznosť rozvoja zamestnancov na výberový proces

Výstupy z assessment centra odporúčame v našom návrhu použiť v adaptačnom procese zamestnanca a teda ho nimi čiastočne individualizovať. Výsledky uchádzača počas výberového konania by sa mali stať faktorom, ktorý ovplyvňuje stratégiu rozvoja zamestnanca po nástupe

⁵⁶ Urban, J.: *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003.

do firmy. Taktiež môžu byť vstupným bodom, ktorý umožňuje hodnotiť posun zamestnanca a dosiahnutú zmenu za nejaké sledované obdobie. Teda či sa v niektorej kompetencii, v ktorej bol počas výberového konania slabší, za vybrané obdobie vo firme zlepšil a pod.

Závery a odporúčania:

V mojej záverečnej bakalárskej práci som sa venovala výberu zamestnancov v medzinárodnej spoločnosti PwC. Som zamestnankyňou uvedenej spoločnosti a dôkladne som bola oboznámená s priebehom výberových procesov v predmetnej organizácii. V prvej časti som sa zaoberala teoretickými východiskami, potrebnými pre zabezpečenie kvalitného výberového procesu zamestnancov. Získané poznatky a vlastné skúsenosti som sa snažila skĺbiť pri koncipovaní druhej časti práce, zameranej na oblasť empirickú. Moja snaha vyústila do nasledujúcich odporúčaní pre prax, ktorými som sa snažila o skvalitnenie existujúceho náboru a výberu pracovníkov spoločnosti PwC. Tieto návrhy opatrení som zhrnula nasledovne:

- V záujme zefektívnenia výberového procesu navrhujem zúženie cieľovej skupiny a zacielenie marketingových aktivít na perspektívnych uchádzačov z radov absolventov konkrétnych V záujme zefektívnenia výberového procesu navrhujem zúženie cieľovej skupiny a zacielenie marketingových aktivít na perspektívnych uchádzačov z radov absolventov konkrétnych škôl, nakoľko záber na všetky typy škôl považujem za málo efektívny
- Keďže podľa môjho názoru výhody online psychodiagnostiky vysoko prevyšujú jej nevýhody, spoločnosť by zakúpením licencie na predmetné testy najmä z dlhodobého hľadiska ušetrila na finančných nákladoch i čase konzultantov z HR oddelenia.
- Assessment centrum ako každá metóda výberu zamestnancov má svoje výhody i nevýhody. Časovú a finančnú náročnosť (ako základné nevýhody) by pomohla znížiť kombinácia inej metódy s prvkami Assessment centra, resp. zaradiť do konceptu Assessment centra nové typy úloh, ktoré by zvýšili jeho vypovedaciu hodnotu.
- V snahe predchádzať najfrekvencovanejším chybám, vyskytujúcich sa pri príprave pozorovateľov v Assessment centre navrhujem

vypracovať detailný plán zaškoľovania všetkých pracovníkov s kontrolným mechanizmom jeho dodržiavania, s akcentom na vytvorenie priestoru pre vzájomné vymieňanie skúseností z pohovorov, pozorovaní, precvičovania modelových situácií (rozhovorov), ale i zdokonaľovania sa v sebareflexii a supervízii.

- V záujme urýchlenia a skvalitnenia pracovnej i sociálnej adaptácie novoprijatých zamestnancov a zamedzenia ich odchodu už počas skúšobnej doby navrhujem tento proces rozšíriť o spätnú väzbu, týkajúcu sa jeho spokojnosti v zamestnaní po prvom, treťom, šiestom a dvanástom mesiaci od nástupu.
- Odporúčam, aby slabšie výsledky uchádzača z výberového konania boli zakotvené v adaptačnom programe a v rámci rozvoja zamestnancov sa sledoval jeho kvalitatívny posun.

Záverom pripomínam, že pre výberový proces je kľúčové použitie správnych výberových metód s vysokou vypovedacou hodnotou. V spoločnosti PwC voľba metód výberu je v základnom ovplyvnená rozhodnutím, či je výber orientovaný na interné, či na externé zdroje. Väčšinou sa na získavanie potenciálnych uchádzačov používa kombinácia viacerých metód. Spoločnosť však zároveň musí klásť dôraz i na zácvik ľudí, zabezpečujúcich výber. Pri vyberaní nového zamestnanca treba brať do úvahy i jeho osobnostnú stránku. Odpoveďou na to, či sme vybrali naozaj kvalitného človeka však ukáže až čas a dosiahnuté výsledky.

Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov:

100 Best Companies to Work for. (online) (cit. 8.3.2009) Dostupné z WWW.<http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/full_list/

ABSOLON, J. *Nové trendy vo výbere zamestnancov.* ASAP-Translation.com, s.r.o., 2006 ISBN 80-969455-4-8

ARMSTRONG, M. *Personálny management.* Praha: Grada Publishing, 1999 ISBN: 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů , Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-1407-3

BRENNER, D. BRENNER F., *Poznejte své silné a slabé stránky.* Praha. Grada Publishing, 2008 ISBN 978-80-247-2691-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck, 2007 ISBN 978-80-7179-893-4

EPROFIT (online).2011 (cit. 15.11.2011). Dostupné z WWW: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/hladate-ludi-neobchadzajte-socialne-siete.html>

ETREND (online). Bratislava 2001 – (cit. 7.2.2001). Dostupné z WWW: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/plusy-a-minusy-studentskych-stazi.html>

FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha: Portál, 2000 ISBN 80-7178-367-6

FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s. 2005
ISBN 80-72265156

HRONIK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999 ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: Era Group, 2005 ISBN 80-7366-020-2

INSTORE (online).2010 (cit. 6.9.2010). Dostupné z WWW:
<http://www.instore.sk/news/v-znam-hr-marketingu-tkvie-v-hodnote-zamestn-vate-skej-zna-ky>

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středných firmách*. Grada Publishing, a.s., 2007 ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009
ISBN 978-80-7261-168-3

KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi, str.8*
Praha: Testcentrum, 2003 ISBN 80-8647-121-7

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: UK, 2002
ISBN 80-223-1725-X

STRATEGIE CZ (online). 2008 (cit.16.4.2008) Dostupné z WWW:
<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-najit-lidi-zkuste-naborovy-marketing-469149>

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994
ISBN 80-8578-006-2

Urban, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003 ISBN
80-86395-46-4

WAGNEROVÁ, I. *Psychológia práce a organizácie*, str.18 Praha: Grada
Publishing, 2011 ISBN 978-80-247-3701-0

ZAHURANČÍK, J. *Co by ste měli vědět o Assessment Centre* (online).

(cit.16.4.2008). Dostupné z WWW:

http://www.motivp.cz/pr_clanky/co_byste_meli_vedet_o_assessment_centre.pdf

Zoznam príloh:

Náborový plagát PwC č. 1

Náborový plagát PwC č. 2

Náborový plagát PwC č. 3

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora:

Lucia Rolková

Název katedry a fakulty:

Katedra sociológie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název bakalárskej diplomovej práce:

Vyhľadávanie a výber zamestnancov v medzinárodnej spoločnosti

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Preinerová Anna, CSc.

Počet znakov:

59 334

Počet príloh: 3

Počet použitých zdrojů: 23

Klíčová slova:

assessment centrum, výber zamestnancov, vyhľadávanie, náborový marketing, pohovor, testovanie,

Anotace:

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou vyhľadávania a výberu zamestnancov v medzinárodnej spoločnosti. V teoretickej časti popisuje zdroje kandidátov na pracovné pozície v spoločnosti, spôsoby ich vyhľadávania, náborového marketingu používaného vo vybranej spoločnosti PwC, výhody a nevýhody jednotlivých metód výberu, ich využitie v praxi. Taktiež sa venuje konkrétnym rozdielom medzi výberovými konaniami na pozície pre študentov a absolventov a na manažérske pozície. V praktickej časti vychádza z interview so špecialistami HR oddelenia danej spoločnosti a prináša osem praktických návrhov na zlepšenie výberového procesu a zefektívnenie práce so zamestnancami počas adaptačného procesu.

ANNOTATION

The bachelor thesis describes the search and selection process in the international company. The theoretical part contains the description of the sources of candidates for vacancies in company, how they search, recruitment marketing used by PwC, the advantages and disadvantages of each method, their use in practice. It also compares the specific differences between the recruitment of students and graduates and managerial positions. The practical part is based on interviews with specialists of the company's HR department and provides eight practical suggestions for making the selection process more efficient as well as work with new staff during the adaptation process.