

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLÓGIE A ANDRAGOGIKY

Andragogika v profilácii na personálny manažment

**VÝBER A ZÍSKAVANIE ADMINISTRATÍVNYCH PRACOVNÍKOV
V ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRII**

RECRUITMENT AND SELECTION OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN LAW
FIRM

Bakalárska diplomová práca

Vedúci práce:

Mgr. Markéta Šupplerová

Autor práce:

Beáta Orechovská

Bratislava, Marec 2011

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu na tému „Výber a získavanie administratívnych pracovníkov v advokátskej kancelárii“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 30. 03. 2011

POĎAKOVANIE

Rada by som sa touto cestou chcela poďakovať Mgr. Markéte Šuplerovej za odbornú podporu, konzultácie, pripomienky a rady, ktoré mi poskytla pri písaní tejto záverečnej bakalárskej práce.

V Bratislave 30. 3. 2011

ANOTÁCIA

Predmetom tejto práce je analýza výberu a získavania administratívnych zamestnancov v advokátskej kancelárii XY a následný návrh na jeho zlepšenie.

Práca je rozdelená do štyroch hlavných častí. Prvé dve popisujú súhrn základných teoretických informácií z problematiky riadenia ľudských zdrojov a personálnej práce.

Tretia časť predstavuje analýzu konkrétnej advokátskej kancelárie XY a proces výberu a získavania administratívnych zamestnancov v porovnaní s teoretickými východiskami.

Posledná časť je venovaná odstráneniu nedostatkov a návrhu na zlepšenie tohto procesu.

V závere sú zhrnuté získané poznatky v rámci podrobnej teoretickej a praktickej analýzy skúmanej problematiky.

OBSAH

ÚVOD	7
1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	8
1.1 Pojem riadenie ľudských zdrojov	8
1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	9
1.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov	11
1.4 Personálne plánovanie	12
1.5 Analýza a vytváranie pracovných miest.....	15
1.6 Popis pracovného miesta	18
2. VÝBER A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	21
2.1. Fázy získavania výberu zamestnancov	21
2.2. Zdroje výberu a získavania zamestnancov	22
2.3. Zdroje získavania zamestnancov.....	22
2.4. Požadovaná dokumentácia	24
2.5. Predvýber zamestnancov	25
2.6. Výber zamestnancov	26
2.7. Metódy výberu zamestnancov	28
2.7.1 Dotazník.....	28
2.7.2 Preskúmanie životopisu	28
2.7.3 Pracovný pohovor	29
2.7.4 Projekt a manažérska vízia	30
2.7.5 Pracovný pohovor (1+1).....	31
2.7.6 Pohovor pred panelom posudzovateľov	31
2.7.7 Výberová komisia.....	31
2.7.8 Assessment Centre.....	31
2.7.9 Referencie	32
2.7.10 Lekárske vyšetrenie	33
2.7.11 Výberové testy	33
2.7.12 Netradičné metódy.....	34
2.8. Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie.....	35
3. CHARAKTERISTIKA ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRIE XY	36
3.1. Oblasť práva	36
3.2. Organizačná štruktúra advokátskej kancelárie XY	37
3.3. Personálne obsadenie spoločnosti	38
3.4. Úloha administratívneho manažéra v spoločnosti	38
3.5. Personálne plánovanie v advokátskej kancelárii XY	38

3.6.	Analýza pracovného miesta – administratívny pracovník	39
3.7.	Metódy získavania administratívnych pracovníkov v advokátskej kancelárii XY	40
3.8.	Požadovaná dokumentácia od kandidátov	40
3.9.	Výber administratívnych pracovníkov	42
3.10.	Ukončenie procesu výberu administratívnych pracovníkov	44
3.11.	Metódy výberu administratívnych pracovníkov	44
4.	NÁVRH NA ZLEPŠENIE ZÍSKAVANIA A VÝBERU ADMINISTRATÍVNYCH PRACOVNÍKOV V ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRII XY	47
	ZÁVER	50
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV	51
	ZOZNAM PRÍLOH	53

ÚVOD

Najdôležitejším cieľom každej spoločnosti je, aby plnila svoje ciele, bola úspešná na trhu, konkurencie schopná, dosahovala zisk a aby sa jej výkonnosť a postavenie neustále zlepšovali aj za pomoci ľudských zdrojov.

Ľudské zdroje predstavujú v spoločnosti jadro, ktoré uvádza do pohybu ostatné zdroje a podmieňuje ich využívanie. Súčasne sú ľudské zdroje pre podnik ten najcennejší a veľa krát aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku; preto je v záujme každej spoločnosti, aby proces výberu a získavania zamestnancov bol uskutočňovaný úplne, profesionálne a správne.

Úlohou tejto práce je analyzovať proces výberu a získavania zamestnancov, porovnať ho s teoretickými východiskami uvádzanými v odbornej literatúre a následne navrhnúť optimalizáciu tohto procesu spolu s odstránením prípadných nedostatkov.

Doplňujúcou časťou práce sú prílohy, ktoré obsahujú návrhy formulárov a oznámení, ktoré by mali zefektívniť celý proces získavania a výberu administratívnych pracovníkov.

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Pojem riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je odlišný prístup k riadeniu v oblasti zamestnávania ľudí, ktorého úlohou je dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania vysoko oddanej a schopnej pracovnej sily a používa pritom integrovanú sústavu kultúrnych, štrukturálnych a personálnych postupov.

„Dôraz sa kladie na:

- záujmy manažmentu,
- uplatnenie strategického prístupu – takého, v ktorom sú stratégie ľudských zdrojov integrované so stratégiami podniku,
- chápanie ľudí ako majetok, do ktorého sa investuje v záujme dosiahnutia cieľov organizácie a posilnenia jej záujmov,
- dosahovanie pridanej hodnoty pomocou ľudí prostredníctvom procesov rozvoja ľudských zdrojov a riadenia pracovného výkonu,
- dosiahnutie oddanosti ľudí cieľom a hodnotám organizácie,
- potreba silnej podnikovej kultúry, ktorá je vyjadrená v jej deklarácii poslania a hodnôt a posilňovaná pomocou komunikácie, vzdelávania a procesmi riadenia pracovného výkonu.“¹

„Cieľom riadenia ľudských zdrojov je teda dosiahnuť konkurenčné výhody oproti iným podnikateľským subjektom a vo všeobecnosti uspieť na trhu. Je potrebné dodať, že naplnenie hlavného cieľa si vyžaduje zohľadňovať aj vplyvy spoločnosti, v ktorej organizácia pôsobí a je potrebné znížiť prípadný negatívny dosah na minimum. Tiež je dôležitá motivácia zamestnancov pri dosahovaní ich osobných cieľov, hlavne ak by tieto ciele mali ovplyvniť ich spokojnosť a výkonnosť.

Z tohto by sa dali vyšpecifikovať nasledujúce charakteristiky, ktoré sú typické pre riadenie ľudských zdrojov:

- integrácia strategického riadenia ľudských zdrojov so stratégiou podniku a tým aj podpora záujmov manažmentu,
- riadenie ľudských zdrojov a podniková kultúra sa vzájomne ovplyvňujú a pôsobia pri získavaní oddaných zamestnancov.“²

¹ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 149

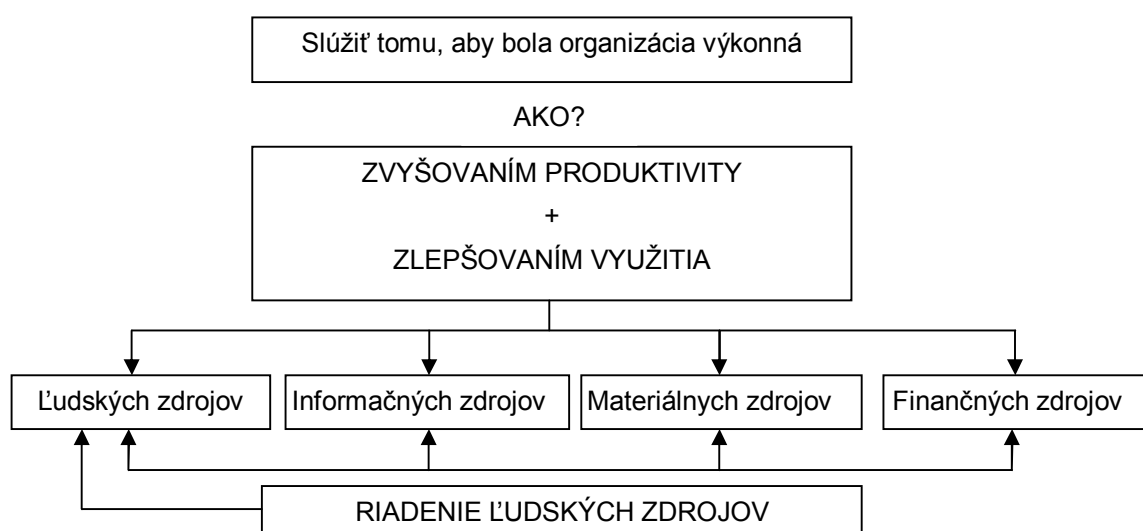
² Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 11

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

„Úlohou riadenia ľudských zdrojov je v najvšeobecnejšom poňatí slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu je možné len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, t.j. materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. Všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov a jej dopad názorne dokumentuje Schéma 1.“³

Schéma 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov⁴



Čo je teda úlohou riadenia ľudských zdrojov?

- Hľadá najvhodnejšie spojenie človeka s pracovnými úlohami a neustále toto spojenie doladzuje

Nejde iba o to nájsť pre určitú prácu vhodného človeka - človeka s potrebnými znalosťami, zručnosťami, skúsenosťami a ďalšími osobnostnými vlastnosťami, ale taktiež nájsť pre konkrétneho človeka také pracovné úlohy, ktoré by jeho pracovné schopnosti optimálne využívali, prinášali mu uspokojenie z vykonanej práce a pozitívne ovplyvňovali jeho výkon. Súčasťou tejto úlohy personálnej práce je i sústavná snaha o prispôsobovanie pracovných schopností človeka meniacim sa požiadavkám práce vo firme, a to vždy s určitým predstihom, ale

³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 16

⁴ Tamtiež, s. 17

zároveň aj sústavná snaha o prispôsobovanie obsahu práce a štruktúry pracovných úloh schopnostiam, talentu, osobnosti, odbornému záujmu a zdravotnému stavu jednotlivých pracovníkov.

Hlavne malé a stredné spoločnosti, čiže aj spoločnosť, ktorá bude analyzovaná v tejto práci si zvyčajne nemôže dovoliť prílišnú špecializáciu a dôraz musí kladený na širší odborný profil pracovníkov a tiež na ich vzájomnú zastupiteľnosť.

- Snaha o optimálne využívanie pracovníkov
Ide tu o optimálne využívanie fondu pracovnej doby a pracovných schopností zamestnancov.
Advokátska kancelária XY si nemôže dovoliť zanedbávať optimálne využívanie schopností svojich pracovníkov.
- Formuje pracovné skupiny, usiluje sa o efektívny spôsob vedenia ľudí a zdravé medziľudské vzťahy
Pracovné skupiny by mali byť vytvárané nielen s ohľadom na odbornosť jednotlivých pracovníkov ale dôraz sa musí klásť aj na osobnosť, charakterové vlastnosti spomenutých zamestnancov. Vzťahy v pracovnej skupine totiž ovplyvňujú výkon skupiny a jej členov a v neposlednom rade aj celú stabilitu skupiny. Niekedy existujú pochybnosti o tom, či má malá firma podmienky pre uplatňovanie tímovej práce. Argumentuje sa tým, že je dosť ťažké vytvárať zmysluplné tímy pri menšom počte pracovníkov. Treba tu však pripomenúť, že napríklad v advokátskej kancelárii XY sa väčšina pracovných úloh plní v dočasne vytvorených tímoch na základe odbornosti jednotlivých zamestnancov. Efektívny spôsob vedenia ľudí a vytvárania zdravých medziľudských vzťahov je potom mimoriadne významným predpokladom dosiahnutia a udržania súdržnosti zamestnancov, ich spokojnosti a lojality k firme a teda jej prežitia.
- Zaisťuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov
Treba si uvedomiť, že človek je nielen pracovnou silou, ale že má aj vlastné potreby, záujmy, životné a pracovné ciele, ktoré sa musia rešpektovať. V záujme zamestnávateľa – advokátskej kancelárie XY je dôležitá starostlivosť o personálny a sociálny rozvoj pracovníkov, čo sa následne odráža na ich pracovnom výkone a v neposlednom rade aj vo vzťahu k zamestnávateľovi. Ide tu o starostlivosť o rozvoj kvalifikácie pracovníkov, starostlivosť o ich pracovnú kariéru a ich pracovné a životné podmienky. Prostredníctvom tejto starostlivosti

sa zvyšuje vnútorné uspokojenie pracovníkov z vykonávanej práce a dochádza ku zblížovaniu ich individuálnych záujmov a cieľov so záujmami a cieľmi spoločnosti a v neposlednom rade upevňuje pozitívny vzťah pracovníka k spoločnosti. Advokátska kancelária XY má síce obmedzenejšie možnosti postupu v hierarchii riadenia z nižšej funkcie na vyššiu ale na druhej strane ponúka kvalitné podmienky na tzv. odbornú kariéru pracovníkov, teda postup v hierarchii odbornosti. Súvisí to s tendenciou požadovať od pracovníkov širší odborný profil a vzájomnú zastupiteľnosť, ale zároveň im poskytovať širšie odborné uplatnenie a umožňovať im nové zážitky a s tým spojené osvojovanie si nových skúseností, vedomostí, zručností a schopností.⁵

1.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup k rozhodovaniu o zámeroch organizácie týkajúcich sa ľudí – ide tu o vzájomné vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov a strategickým riadením organizácie.

„Medzi kľúčové pojmy strategického riadenia patria:

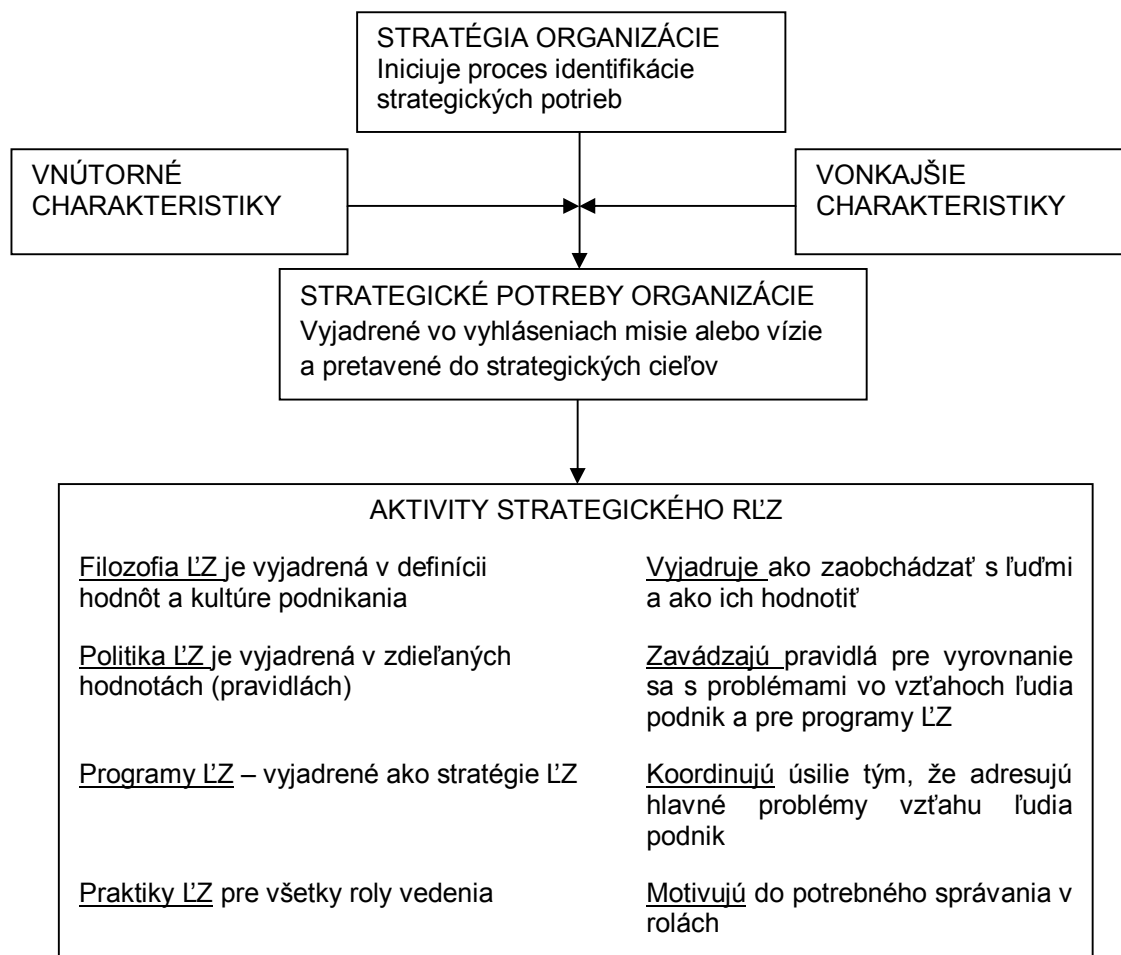
- Konkurenčná výhoda – ako popisuje Porter (1985), vyplýva to z toho, že firmy vytvárajú hodnotu pre svojich zákazníkov. Aby ju dosiahli, vyberajú si firmy trhy, kde môžu vyniknúť a predstavovať pre konkurenciu „pohyblivý cieľ“ tým, že sústavne vylepšujú svoje postavenie.
- Spôsobilosť zdrojov – ako uvádzajú Hamel a Prahaland (1989), pri stratégii ide o udržovanie strategického súladu medzi zdrojmi a príležitosťami. Úspešné firmy majú „charakteristické schopnosti“, ktoré definujú, že sú dobré, a ukazujú mieru, v akej sú výnimočné.
- Kritické faktory úspechu – sú to tie oblasti výkonnosti podniku, ktoré sú životne dôležité pre dosiahnutie cieľov organizácie.
- Synergia – k nej dochádza, keď kombinovaný výkon spoločne pôsobiacich zdrojov organizácie je väčší ako súčet jej častí.“⁶

⁵ Zrov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 15 - 16

⁶ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 165

Strategické riadenie ľudských zdrojov je veľmi presne opísané v nasledujúcej Schéme č. 2.

Schéma 2: Strategické potreby podniku a riadenie ľudských zdrojov⁷



1.4 Personálne plánovanie

Dôležitou súčasťou riadenia podniku je aj stanovenie si cieľov, metód a spôsobov ako sa dopracovať k naplneniu týchto cieľov. Jedným z najdôležitejších plánovaní v podniku je personálne plánovanie.

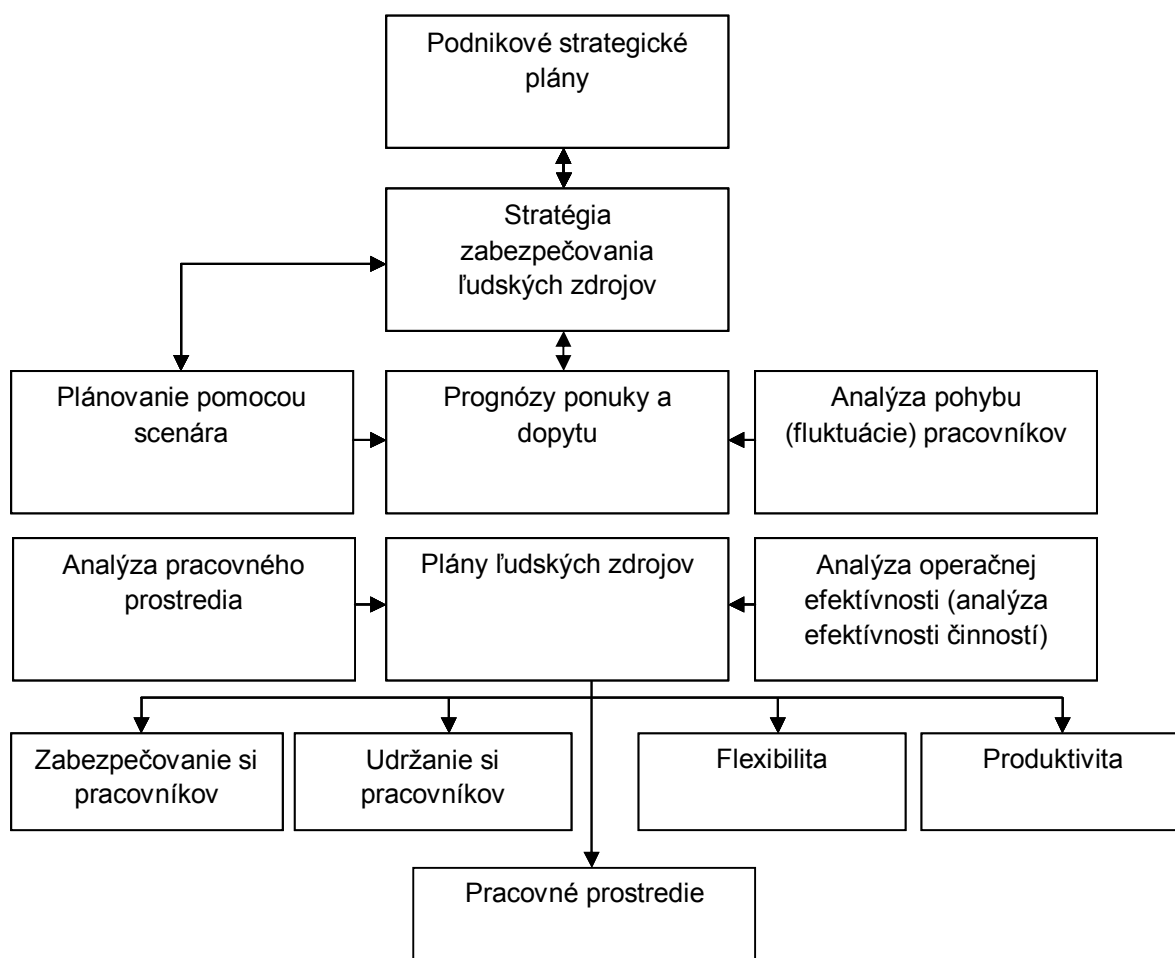
„Personálne plánovanie (plánovanie ľudských zdrojov, plánovanie pracovníkov) slúži k realizácii podnikových cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia, ktoré smerujú k súčasnému a perspektívnemu zabezpečeniu podnikových úloh adekvátnou pracovnou silou.

Dá sa teda povedať, že personálne plánovanie sa usiluje o to, aby podnik nielen v súčasnosti ale hlavne v budúcnosti mal pracovné sily:

⁷ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 29

- a) v potrebnom množstve (kvantita),
- b) s potrebnými vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami (kvalita),
- c) s požadovanými osobnostnými charakteristikami,
- d) optimálne motivované,
- e) flexibilné a pripravené na zmeny,
- f) optimálne rozmiestnené do pracovných miest a organizačných celkov,
- g) v správnom čase a
- h) s primeranými nákladmi.⁸

Schéma 3 procesu plánovania ľudských zdrojov⁹:



Jednou z najdôležitejších úloh plánovania ľudských zdrojov je zladenie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku na určité obdobie. Takéto predpovede v personálnej oblasti umožňujú spoločnosti:

- zlepšovať využitie zamestnancov,
- realizovať svoje ciele prostredníctvom kvalifikovaných a schopných ľudí,

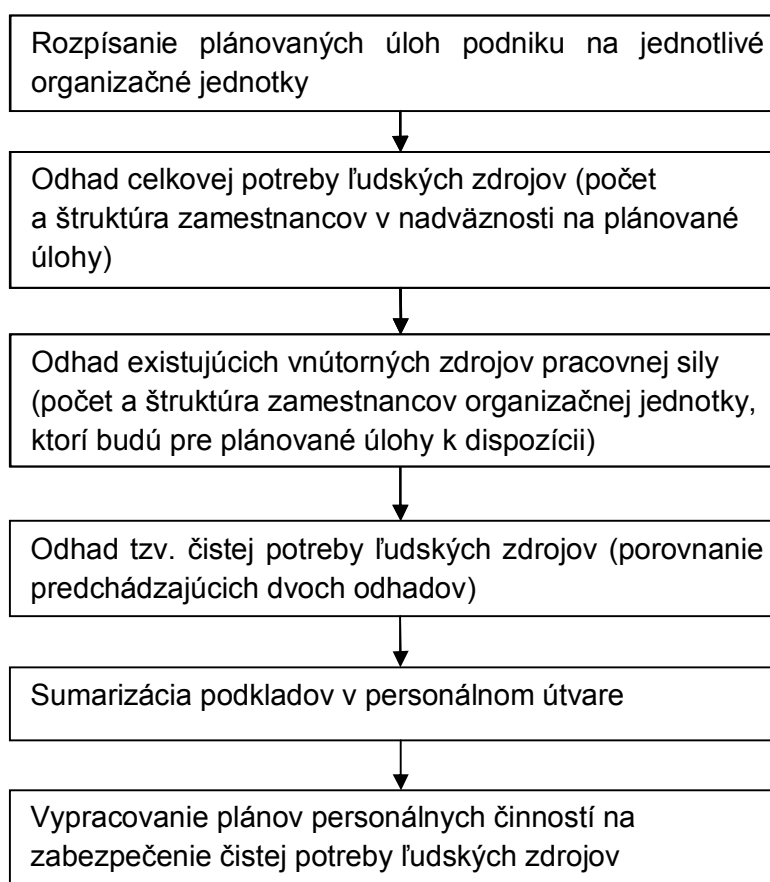
⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 31

⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2007. s. 310

- zvyšovať svoju úspešnosť na trhu práce,
- zdokonaľovať personálne činnosti,
- dosahovať hospodárnosť pri prijímaní nových zamestnancov.

Tieto horeuvedené výhody sú viditeľné a charakteristické najmä vo veľkých spoločnostiach. Neznamená to však, že v relatívne malých podnikoch ako je advokátska kancelária XY, nemá plánovanie ľudských zdrojov svoj význam a opodstatnenie. Umožňuje okrem efektívneho hospodárenia so zamestnancami aj hodnotiť prípadné možnosti svojho rozširovania.

Schéma 4 Fázy tvorby plánu personálneho rozvoja¹⁰



Plánovanie ľudských zdrojov sa skladá z troch zreteľných krokov:

1. predvídanie (prognózy) budúcej potreby ľudí (prognózy dopytu)
2. predvídanie (prognózy) budúcich zdrojov ľudí (prognózy ponuky)
3. zostavovanie plánov, ktoré majú zladiť ponuku s dopytom¹¹

Základným cieľom personálneho plánovania je pokrytie cieľov a spôsobov (stratégií) organizácie, ktoré smerujú k ich dosiahnutiu ľudskými zdrojmi: v potrebnom počte,

¹⁰ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 37

¹¹ Zrov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2007. s. 306

s potrebnými výkonovými predpokladmi a schopnosťami, s potrebnou praxou, dostatočne motivované, participujúce a kooperatívne (lojálne), pripravené k odbornému rozvoju, v správny čas, na správnych miestach, za vopred definovaného zabezpečenia ďalšími zdrojmi (finančné, časové, technické, ale i ďalšie ľudské).

Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov má štyri základné dimenzie

- kvantitatívnu, ktorou sa vyjadruje potrebný počet zamestnancov podľa charakteru činnosti daného podniku;
- kvalitatívnu, ktorou sa vyjadruje potrebná štruktúra zamestnancov v závislosti od kvalifikačných požiadaviek kladených na jednotlivé profesie;
- časovú, ktorou sa vymedzuje obdobie plánovania ľudských zdrojov (dlhodobé, napr. na päť rokov, krátkodobé, napr. na jeden rok)
- miestnu, ktorou sa vyjadrujú rôzne praktické delenia plánu podľa miest jeho určenia (napr. podľa jednotlivých útvarov v rámci organizačnej štruktúry podniku).

Vo všeobecnosti je možné povedať, že cieľom personálneho plánovania je mať v správny čas na správnom mieste dostatok schopných, perspektívnych a ochotných ľudí, ktorí sa vyplatia.

1.5 Analýza a vytváranie pracovných miest

Analýza pracovných miest vychádza z riadenia ľudských zdrojov. Čím lepšie poznajú zamestnanci personálneho oddelenia jednotlivé popisy pracovných miest, tým sú vytvárané lepšie podmienky v organizácii.

„Analýza pracovného miesta poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Pri analýze pracovných miest ide teda o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a ďalších súvislostiach pracovných miest. Cieľom analýzy je spracovanie všetkých týchto informácií v podobe, tzv. popisu pracovného miesta. Popis pracovného miesta je teda podkladom pre odvodenie požiadaviek, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka, teda spracovanie tzv. špecifikácií pracovného miesta.“¹²

Analýza pracovného miesta je proces získavania, uchovávanía a rozbor všetkých informácií o podnikových pracovných miestach, vrátane informácií o ich vzájomnej väzbe a požiadaviek na ich obsadzovanie. Cieľom je získať informácie o charaktere

¹² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 72

práce, priebehu práce a tým získať predstavu o tom, aký pracovník by mal dané pracovné miesto zastávať.

Jedná sa tu o dva špecifické problémy:

- popis pracovného miesta (kvalifikovanosť požadovaných úloh)
- popis požiadaviek (nároky, aké má dané pracovné miesto na kvalifikáciu pracovníka)

Schéma 5 Popis pracovného miesta a požiadaviek¹³

Popis pracovného miesta	Popis požiadaviek
Požiadavka práce, jej náročnosť (povinnosti a zodpovednosti)	Duševné požiadavky (úroveň znalostí, duševné schopnosti)
Výkon a vybavenosť práce (kedy a kde sa robí, stroje, zariadenia)	Kvalifikačné požiadavky (vzdelanie, ďalšia odborná príprava, prax)
Spolupráca s okolím (nadväznosť, obtiažnosť, dôležitosť)	Kľúčové kvalifikácie (jazykové znalosti, zvláštne zručnosti, organizačné schopnosti)
Norma výkonu (presnosť, kvalita, výkonnosť)	Pracovné skúsenosti získané na inom podobnom pracovisku
Obvyklé pracovné podmienky (fyzikálne, sociálne, platové)	Psychomotorické zručnosti, sociálne (vedenie)
Možnosť zaučenia, prípadne vyučenia	Osobnostné požiadavky – charakterové (postoje, temperament, schopnosť učiť sa,...)

Analýza pracovného miesta poskytuje nasledujúce informácie o pracovnom mieste:

- celkový účel – prečo pracovné miesto existuje a aký je v podstate očakávaný príspevok držiteľa pracovného miesta;
- obsah – povaha a šírka práce, pokiaľ sa jedná o vykonávané úlohy a operácie a plnenie povinností, t.j. proces premeny vstupov (vedomosti, zručnosti, schopnosti) na výstupy (výsledky);
- zodpovednosť – výsledky alebo výstupy, za ktoré držiteľ pracovného miesta zodpovedá;
- kritéria výkonu – kritéria, meradlá alebo ukazovatele, ktoré umožňujú zhodnotiť, nakoľko je práca vykonávaná uspokojivo;

¹³ Palán, Z.: Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha 2002. s. 14

- e) zodpovednosť pri pracovnom mieste – úroveň zodpovednosti, ktorú musí držiteľ pracovného miesta uplatňovať v súvislosti so šírkou a vstupmi práce; rozsah zverenej právomoci pri rozhodovaní; obtiažnosť, veľkosť, rozmanitosť a zložitosť problémov, ktoré musí riešiť; množstvo a hodnota zdrojov, ktoré spravuje; typ a význam interpersonálnych vzťahov;
- f) organizačné faktory – vzťahy podriadenosti a nadriadenosti týkajúce sa držiteľa pracovného miesta, t.j. komu podlieha buď priamo (líniový manažér) alebo funkčne (v záležitostiach týkajúcich sa určitých oblastí ako sú finančné otázky alebo personálne riadenie); pracovníci, ktorí sú podriadení alebo priamo, alebo nepriamo jemu, miera zapojenia držiteľa pracovného miesta do tímovej práce;
- g) motivujúce faktory – zvláštne rysy práce na pracovnom mieste, ktoré pravdepodobne môžu motivovať alebo demotivovať držiteľa pracovného miesta, pokiaľ sa – v prípade demotivačných faktorov – neprijmú ďalšie opatrenia;
- h) faktory osobného rozvoja – vyhládka na postup a kariéru a príležitosť získať nové zručnosti a odbornosť;
- i) faktory prostredia – pracovné podmienky, zdravotné a bezpečnostné hľadisko, nevhodná pracovná doba, mobilita a ergonomické faktory, ktoré vyplývajú z povahy a používania zariadenia alebo z povahy pracoviska.¹⁴

Analýza pracovného miesta by sa mohla charakterizovať otázkami týkajúcimi sa pracovných úloh a podmienok a otázkami týkajúcimi sa samotného pracovníka.

Medzi všeobecné otázky, ktoré sa viažu na pracovné úlohy a podmienky patria:

- Aký je názov pracovnej pozície?
- Aký je popis práce?
Tu treba špecifikovať povahu úloh a ich ďalšie členenie na jednotlivé menšie operácie.
Ktoré povinnosti vyplývajúce z popisu práce sú stále, treba ich plniť každý deň a povinnosti, ktoré sa vyskytujú zriedkavo a treba ich plniť iba príležitostne, podľa potreby.
A v neposlednom rade zodpovednosť, ktorá je spojená s daným pracovným miestom
- Ako sa vykonáva práca? T.j. aké sú úlohy a povinnosti danej práce, či sa vykonáva individuálne alebo v tíme, prípadne aké nástroje sa používajú na výkon danej práce

¹⁴ Zrov. Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 211-212

- Prečo sa úlohy a povinnosti vykonávajú daným spôsobom? T.j. aký je celkový účel týchto úloh a povinností.
- Kedy sa majú vykonávať jednotlivé úlohy a povinnosti? T.j. aká je ich následnosť.
- Kde sa majú vykonávať dané úlohy a povinnosti?
- Aké je hierarchické usporiadanie jednotlivých úloh a povinností?
- Komu je pracovník za svoju prácu zodpovedný?
- Sú stanovené normy výkonu danej práce a aký je štandardný výkon?
- Aké sú pracovné podmienky, či už fyzikálne, sociálne alebo platové?

Medzi všeobecné požiadavky, ktoré sa týkajú pracovníka patria:

- Fyzické požiadavky;
- Duševné požiadavky;
- Zručnosti;
- Vzdelanie a kvalifikácia;
- Pracovné skúsenosti;
- Charakteristiky osobnosti a postojev.¹⁵

1.6 Popis pracovného miesta

S analýzou pracovného miesta veľmi úzko súvisí popis pracovného miesta, poskytuje základné informácie o práci, o celkovom význame, hlavných úlohách a povinnostiach a v neposlednom rade o vzťahoch nadriadenosti a podriadenosti.

Popis práce je písomná správa, ktorá obsahuje okrem základného prehľadu, účelu a cieľa práce jednotlivé oblasti činností a zodpovedností, ktoré tvoria obsah danej práce, prípadne aj sociálnej a fyzikálnej podstaty okolitého prostredia.

¹⁵ Zrov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 75 – 76

Schéma 5 Všeobecný popis práce¹⁶

Popis práce	
Názov práce:	
Kvalifikačná trieda:	
Pracovisko:	
Nadriadený:	
Dátum:	
Účel práce (stručná charakteristika, čo sa vykonáva)	
Základné pracovné povinnosti:	
Ostatné povinnosti:	
Pracovné podmienky:	
Používané nástroje a materiál:	
Osobné kontakty:	
Výkonové normy:	
Prípadné riziká:	
Pravdivosť uvedených údajov potvrdzuje:	
.....
pracovný analytik	vedúci útvaru

Na základe vypracovania popisu práce je dôležité zadefinovať aký typ osobnosti je vhodný na dané pracovné miesto. Ide tu o určenie osobnostnej špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, to znamená určenie typu osoby, ktorá je vhodným kandidátom v tom spôsobe, že je schopná adekvátne vykonávať prácu.

Schéma 6 Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca¹⁷

Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca	
Názov práce:	
Kvalifikačná trieda:	
Pracovisko:	
Nadriadený:	
Dátum:	
Vzdelanie a kvalifikačné predpoklady:	
Pracovné skúsenosti (prax):	
Fyzické predpoklady:	
Komunikácia:	
Psychické predpoklady:	
Charakteristika osobnosti:	
Osobitné požiadavky:	

¹⁶ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 50

¹⁷ Tamtiež. s. 52

Pri stanovovaní popisu práce a profilu zamestnanca je dôležité nespracovávať náčrty príliš podrobne inak môže dôjsť k tomu, že pri výbere sa budú zdôrazňovať jednotlivé užšie hľadiská a úplne sa zabudne na osobnosť pracovníka.

Dôležité je mať na zreteli očakávaný štandardný výkon pracovníka, ktorý však nie je zidealizovaný. Treba si tu uvedomiť, že každý nový pracovník potrebuje určitý čas na zaškolenie sa na danú pracovnú pozíciu. Treba si všímať:

- Zručnosti
Táto položka obsahuje zručnosti, ktoré sú nutné pre výkon danej pracovnej pozície na základe popisu práce.
- Vedomosti
Pre túto položku je charakteristická dosiahnutá úroveň vzdelania, ktorá je potrebná na vykonávanie danej práce
- Úspechy
Sem patria doteraz dosiahnuté výsledky v odbore a sú neoddeliteľnou súčasťou vykonávania danej práce
- Osobnostné predpoklady
Patria sem osobné nadanie a priority, napríklad pri administratívnom pracovníkovi v advokátskej kancelárii je to samostatnosť, pozitívny prístup a ochota učiť sa nové veci za pochodu.

2. VÝBER A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Výber a získavanie zamestnancov je veľmi dôležitou činnosťou v každom podniku. Ide tu o snahu zabezpečiť čo najkvalitnejší pracovný potenciál, to znamená vybrať takých ľudí, ktorí sú motivovaní a kompetentní a zároveň ich ciele a záujmy nie sú v rozpore s cieľmi a záujmami podniku.

„Všeobecným záujmom získavania a výberu zamestnancov by mal byť zisk s vynaložením minimálnych nákladov a kvalitou, ktoré sú potrebné na uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov.

2.1. Fázy získavania výberu zamestnancov

Existujú tri fázy získavania a výberu zamestnancov:

Definovanie požiadaviek – ide tu o prípravu popisov a špecifikácií pracovného miesta, rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach zamestnania.

Prilákavanie uchádzačov – preskúmanie a vyhodnotenie rôznych zdrojov uchádzačov či už vo vnútri podniku alebo mimo neho, inzerovanie, využitie agentúr a personálnych konzultantov.

Výber uchádzačov – triedenie žiadostí, pohovory, testovanie, hodnotenie uchádzačov, assesment centrál, ponuka zamestnania, získavanie referencií a príprava pracovnej zmluvy.“¹⁸

Z vyššie uvedeného vyplýva, že úlohou získavania zamestnancov je:

- Vyhľadať vhodné pracovné zdroje,
- Informovať o voľných pracovných miestach a o podniku ako celku,
- Motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danom podniku,
- Sústrediť určité základné informácie o potenciálnych uchádzačoch,
- Zabezpečiť uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky.

„V procese výberu zamestnancov dochádza k dvojsmernej komunikácii. Uchádzači o zamestnanie potrebujú pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o ponuke organizácie (o danom pracovnom mieste i o organizácii ako celku). Organizácia pre svoje rozhodnutie požaduje presné informácie o uchádzačoch ako potenciálnych zamestnancoch. Jedna aj druhá strana by sa mali správať tak, aby pritom podnikli o seba záujem u svojho partnera.“¹⁹

¹⁸ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 443

¹⁹ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 63 -64

Treba si uvedomiť, že v procese výberu a získavania zamestnancov stoja proti sebe dve strany. Na jednej strane je to potenciálny zamestnanec a na druhej strane organizácia so svojimi konkrétnymi požiadavkami v podobe prepracovaného postupu na výber zamestnancov.

2.2. Zdroje výberu a získavania zamestnancov

„Pri stanovení ponuky voľného pracovného miesta v organizácii sú potenciálni uchádzači ovplyvnení určitými okolnosťami alebo podmienkami, ktoré sa väčšinou delia na vnútorné a vonkajšie.

- Vnútorné podmienky môžu súvisieť s konkrétnym pracovným miestom alebo s podnikom, ktorý ponúka zamestnanie, taktiež pri získavaní zamestnancov ovplyvňujú skôr individuálne rozhodovanie potenciálnych uchádzačov a do istej miery sa tieto vnútorné podmienky dajú meniť.
- Patria sem napríklad:
 - povaha práce
 - postavenie v podnikovej hierarchii funkcií
 - požiadavky na pracovníka (vzdelanie kvalifikácia, atď.)
 - organizácia práce a pracovnej doby
 - pracovné podmienky (odmena, pracovné prostredie, zamestnanecké výhody, atď.)
 - povesť podniku
 - úroveň starostlivosti o zamestnanca
 - možnosť podnikového vzdelávania a personálneho rozvoja
- Vonkajšie podmienky na rozdiel od vnútorných sa nedajú meniť, musia sa brať ako niečo čo je dané.
Patria sem napríklad:
 - ekonomické podmienky
 - sociálne podmienky
 - demografické podmienky
 - politicko – legislatívne podmienky²⁰

2.3. Zdroje získavania zamestnancov

Pri zdrojoch výberu zamestnancov na voľné pracovné miesto sa zväčša v prvom rade prihliada na súčasných zamestnancov, čiže voľné pracovné miesto je ponúknuté pracovníkovi z vnútra organizácie. V prípade advokátskej kancelárie XY pracovné

²⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 102

miesto administratívneho pracovníka nebolo možné komu ponúknuť, preto pripadala do úvahy iba možnosť vonkajších zdrojov.

Medzi vonkajšie zdroje patria:

- absolventi vzdelávacích inštitúcií
- zamestnanci iných podnikov
- voľné pracovné sily na trhu práce

Hore uvedené zdroje majú svoje silné a slabé stránky.

Schéma 7 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných zdrojov²¹

Výhody interných zdrojov	Nevýhody interných zdrojov
Vyššia motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu)	Obmedzený výber, menší počet uchádzačov
Nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta	Zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov
Rýchlejšia adaptácia	Tzv. „podniková slepota“, nový človek zvonka často prinesie nové pohľady, prístupy
Zamestnanec pozná podnik, nehrozí v takej miere rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta a skutočnosťou	Neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený
Podnik pozná zamestnanca, jeho pracovný výkon, nekupuje „mačku vo vreci“	Stupňuje sa rivalita

Schéma 7 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných zdrojov²²

Výhody externých zdrojov	Nevýhody externých zdrojov
Širšia možnosť výberu zamestnancov	Vyššie náklady na získavanie zamestnancov a pomalšie obsadenie pracovného miesta
Nové pohľady, prístupy k riešeniu podnikových problémov	Dlhšia adaptácia
Získava sa „hotový“ zamestnanec, znižujú sa náklady na vzdelávanie	Znižuje sa motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu je otázna)
	Zamestnanec nepozná podnik a podnik nepozná zamestnanca

²¹ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 67

²² Tamtiež. s. 68

Jedným z dôležitých faktorov pri získavaní zamestnancov je spôsob ako ich získať. Patria sem napríklad:

- sprostredkovateľské a personálne agentúry
- inzercia
- odporúčania vlastných zamestnancov
- využitie internetových pracovných portálov
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami
- spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny
- evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov
- headhunting – vyhľadávanie mimoriadne nadaných pracovníkov

V súčasnej dobe je najpoužívanejším spôsobom získavania zamestnancov internet – rôzne internetové pracovné portály alebo priamo webové stránky podnikov, kde hľadajú zamestnancov. Tak ako podnik, má aj uchádzač o zamestnanie rovnaké šance, t.j. môže zverejniť svoj životopis, na základe ktorého ho môže spoločnosť osloviť. Spoločnosť naopak ponúka svoju voľnú pracovnú pozíciu s presným popisom práce a ďalšími dôležitými informáciami ako sú napríklad požadovaná kvalifikácia, prax, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, jazykové a počítačové zručnosti a taktiež benefity, ktoré môže firma ponúknuť zamestnancovi.

Výhodou získavania zamestnancov prostredníctvom internetových pracovných portálov je široká dostupnosť pre potenciálnych zamestnancov, relatívne nízke náklady na zverejnenie v porovnaní pri spolupráci s personálnou agentúrou a vysoká efektívnosť.

Nevýhodou inzerovania cez internet môže byť ľahšie narušenie ochrany osobných údajov zamestnancov a uchádzačov o pracovnú pozíciu a taktiež z pohľadu organizácie aj väčšia nestálosť až fluktuácia zamestnancov z dôvodu lepších a lukratívnejších pracovných ponúk.

2.4. Požadovaná dokumentácia

Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- **Žiadosť o prijatie do zamestnania**
Je pre ňu charakteristický dôvod prečo sa uchádzač o zamestnanie rozhodol žiadať o miesto na voľnú pracovnú pozíciu
- **Životopis**
„Obsah a forma životopisu sa zväčša necháva na zváženie uchádzača o zamestnanie (výsledkom je tzv. voľný životopis chronologicky opisujúci priebeh uchádzačovho života) alebo spoločnosť v stručnosti informuje uchádzača čo by mal životopis obsahovať a ostatné je ponechané na ňom

(výsledkom je pološtruktúrovaný životopis), ďalšou možnosťou je, že uchádzač dostane detailné pokyny čo a v akom poradí by malo byť uvedené alebo akýsi životopisný dotazník (výsledkom je tzv. štruktúrovaný životopis)²³

Životopis obsahuje väčšinou nasledujúce body:

- doterajšiu prax, resp. názvy doterajších zamestnávateľov s popisom jednotlivých pracovných pozícií
- vzdelanie, informácie o všetkých doterajších vzdelávacích aktivitách vrátane rôznych certifikátov zo školení
- záľuby, koníčky, ktoré môžu určitým spôsobom napovedať o osobnosti uchádzača

V súčasnej dobe sa stále viac využíva forma elektronického životopisu.

- **Motivačný list**

Tento dokument sa už stal neoddeliteľnou súčasťou pri uchádzaní sa o pracovné miesto. Zamestnávateľ mu pripisuje patričnú dôležitosť pretože uchádzač tu môže vyzdvihnúť svoje osobnostné predpoklady prečo by práve on mal získať voľnú pracovnú pozíciu. V mnohom práve motivačný list rozhoduje o tom, či uchádzač bude pozvaný na pohovor alebo nie.

- **Dotazník**
- **Doklady o vzdelaní a doterajšej praxi**
- **Výpis z registra trestov**

2.5. Predvýber zamestnancov

Pred samotnou fázou výberu zamestnancov sa často spomína ich predvýber. V ňom sa vyberajú tí uchádzači, ktorí sa javia ako veľmi vhodní, respektíve vhodní kandidáti do zaradenia do samotného výberového procesu. Podkladom predvýberu je dokumentácia od kandidátov od motivačného listu až po výpis z registra trestov. Niekedy sa pre účely predvýberu organizujú predbežné pohovory s kandidátmi, kde sa zvyčajne dopĺňajú informácie, ktoré neboli dostatočne poskytnuté v dotazníkoch, životopisoch a iných dokumentoch, prípadne sa k niektorým skutočnostiam žiada bližšie vysvetlenie.²⁴

Miera úspešnosti uchádzačov v predvýbere je závislá od toho, do akej miery sa v ponuke zamestnania (napr. inzerátu) podarilo dostatočne podrobne informovať potenciálneho uchádzača o danom pracovnom mieste, požiadavkách, ktoré sú kladené na pracovníka pri výkone pracovnej pozície, i o pracovných podmienkach. Chýbajúce, neúplné alebo skresľujúce informácie sú často príčinou toho, že sa o voľné pracovné miesto uchádzajú aj úplne nevhodní kandidáti, ktorí by sa v prípade poskytnutia

²³ Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 200

²⁴ Zrov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha 2000. s. 213

podrobnejších informácií vôbec do výberového procesu neprihlásili. Dôsledkom potom býva, že personalisti majú rozsiahle množstvo životopisov, z ktorých nie každý je vhodný. Týmto sa práca personalistu neuľahčuje ale naopak komplikuje. V záujme zachovania si dobrého mena spoločnosti je dôležité aby sa aj úplne nevhodným kandidátom poslala negatívna odpoveď. Na druhej strane môže byť niekedy výhodou zhromaždiť väčší počet životopisov od uchádzačov pretože sa z nich lepšie vyberá ten správny. Taktiež pre neúspešných uchádzačov na danú pracovnú pozíciu môže personalista nájsť vhodnejšie uplatnenie v rámci spoločnosti na inom mieste.

V procese predvýberu sa kandidáti na voľné pracovné miesto rozdeľujú do troch skupín:

Veľmi vhodní kandidáti – zodpovedajú požiadavkám stanoveným v popise voľného pracovného miesta. Títo uchádzači sú pozvaní do výberového procesu.

Vhodní kandidáti – taktiež sa pozývajú do výberového procesu aj napriek tomu, že nespĺňajú všetky požiadavky stanovené v popise voľného pracovného miesta. Ide tu zväčša o uchádzačov, ktorí v životopise neuviedli úplné údaje či už o ich pracovných skúsenostiach alebo požiadavkách na dosiahnuté vzdelanie. Vhodní kandidáti bývajú zväčša pozvaní na pracovný pohovor v prípade, ak je počet veľmi vhodných kandidátov nedostačujúci alebo žiadny z veľmi vhodných kandidátov neuspel vo výberovom procese.

Nevhodní kandidáti – sú vyradení z výberového procesu. Následne im je doručené písomné vyrozumienie a poďakovanie za poslanie životopisu a prejavenie záujmu o voľné pracovné miesto v organizácii.²⁵

2.6. Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi nielen z hľadiska pracovných ale i sociálnych požiadaviek kladených na obsadzované pracovné miesto. Dôležité pri výbere zamestnancov je uvedomiť si, ktorý uchádzač o prácu v organizácii bude najlepšie vyhovovať požiadavkám pracovného miesta a zároveň prispeje k zlepšeniu pracovnej atmosféry. Preto je nevyhnutné všímať si nielen odborné ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača.²⁶

„Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z kandidátov o zamestnanie zhromaždených počas procesu získavania zamestnancov bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta ale prispeje i k vytváraniu zdravých medziludských vzťahov v pracovnej skupine (tíme), i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu),

²⁵ Zrov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha 2000. s. 214

²⁶ Zrov.: Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 82

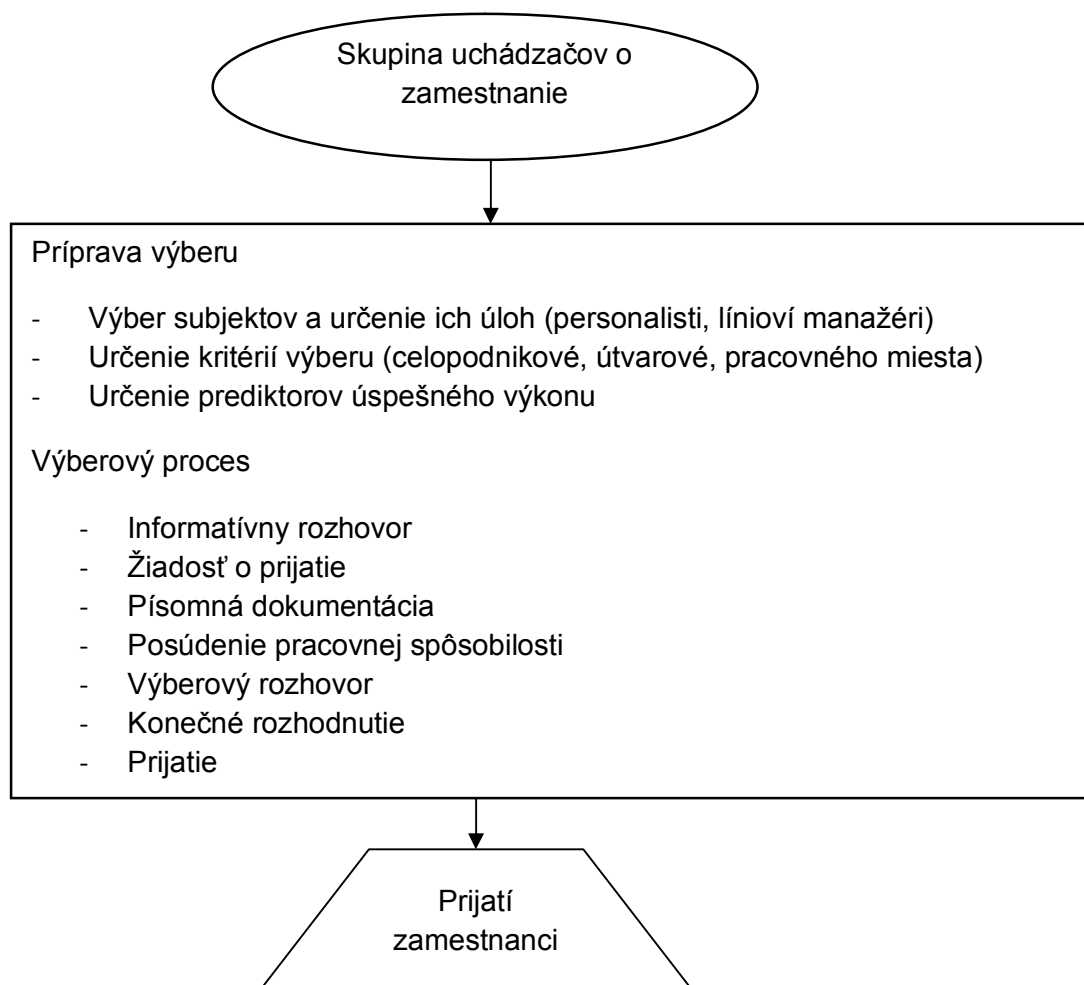
útvary a organizácie a prispievať tak k vytváraniu požadovanej tímovej a organizačnej kultúry a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál pre to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (tíme) i v organizácii.“²⁷

Ešte predtým ako sa uskutoční samotný výber kandidáta na voľnú pracovnú pozíciu je potrebné si uvedomiť, na ktoré schopnosti a vlastnosti svojich pracovníkov kladie organizácia špeciálny dôraz. Ide najmä o:

- vysoké pracovné nasadenie
- schopnosť pracovať samostatne a zodpovedne
- schopnosť riešiť problémy
- tímová spolupráca
- snaha prispieť k úspechu spoločnosti
- široký kvalifikačný profil

Celkový proces výberu zamestnancov by sa dal charakterizovať nasledujúcou schémou pohľadu na výber zamestnancov a jednotlivé stupne procesu ich výberu.

Schéma 8 Pohľad na výber zamestnancov a jednotlivé stupne procesu ich výberu²⁸



²⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 156

²⁸ Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 85

Stupne procesu výberu

Uzavretie pracovnej zmluvy
Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí
Výberový rozhovor (interview)
Analýza všetkých získaných informácií
Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
Zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie
Podanie žiadosti o prijatie a ďalších požadovaných normatívnych dokumentov
Vstupný informatívny rozhovor

2.7. Metódy výberu zamestnancov

Pri voľbe metód výberu zamestnancov je potrebné zostaviť vhodný súhrn, ktorý by umožnil posudzovať uchádzačov o voľné pracovné miesto a zistiť by ich pracovnú úroveň vzhľadom na požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. Každá metóda má svoje výhody a nevýhody; z tohto dôvodu nie je vhodné niektorú metódu preceňovať a sústreďovať sa iba na ňu. Výber metodiky závisí od posúdenia voľného pracovného miesta a v neposlednom rade aj od nákladov organizácie spojených so získavaním zamestnancov.

2.7.1 Dotazník

Zväčša sa používa vo veľkých organizáciách a v prípade obsadzovania pracovných miest, ktoré si vyžadujú menej kvalifikovanú prácu. Posudzovanie informácií v dotazníku býva väčšinou rozhodujúcou skutočnosťou pri výbere vhodného kandidáta.

2.7.2 Preskúvanie životopisu

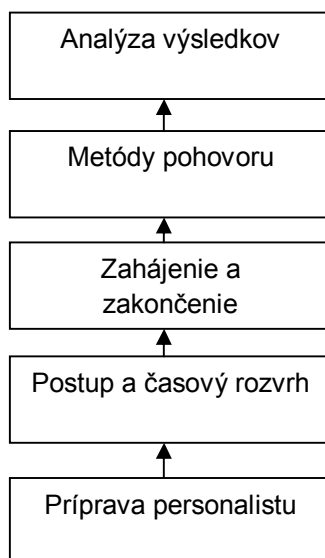
Je to jedna z najčastejšie používaných metód výberu zamestnancov a je vhodné ju používať v kombinácii s inými metódami, hlavne s osobným pohovorom. Veľa organizácií požaduje vyplnenie dotazníkov a tiež aj predloženie životopisu. Majú tak možnosť porovnávať oba dokumenty. Nejde tu ani tak o kontrolu zhody uvedených informácií ako skôr o to, či životopis (hlavne neštruktúrovaný) môže obsahovať veľa zaujímavých extra informácií alebo môže dokresľovať detaily informácií uvedených v dotazníku. Pre účely doplnenia informácií z dotazníku a zo životopisu slúžia dokumenty, ktoré potvrdzujú dosiahnuté vzdelanie a pracovné skúsenosti, prípadne ešte ďalšie dokumenty.²⁹

²⁹ Zrov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 137

2.7.3 Pracovný pohovor

Účelom pohovoru je získať a posúdiť všetky informácie o kandidátovi, ktoré umožnia predpovedať jeho budúci pracovný výkon na požadovanej pracovnej pozícii a následne ho porovnať s predpoveďami týkajúcich sa ostatných kandidátov.

Schéma 9 Pohovor sa zvyčajne skladá z piatich častí:



„Prvá fáza býva príprava opytujúceho sa (personalistu alebo riadiaceho pracovníka), ktorý nikdy neabsolvuje pracovný pohovor bez náležitej prípravy. V tejto prípravnej časti by si mal opytujúci premyslieť otázky, ktoré sa bude počas pohovoru pýtať. Zároveň by mal byť pripravený na prípadné otázky od kandidáta a mal by byť schopný vysvetliť pracovné povinnosti, popísať náplň práce, pracovné normy, odmeny a ďalšie zaujímavé skutočnosti.“³⁰

Druhá fáza je popisom toho, že neexistuje žiadny najlepší postup a každý pracovný pohovor je individuálny. Zväčša sa kladie dôraz na doterajšiu pracovnú históriu kandidáta, kde sa postupuje chronologicky od posledného zamestnania až do minulosti. Kandidátovi tiež musí byť poskytnutý priestor aby hovoril o svojej doterajšej kariére a mal možnosť pýtať sa otázky ohľadne pracovného miesta alebo organizácie.³¹

Tretia fáza zahájenia a ukončenia pohovoru slúži hlavne na uvoľnenie uchádzača, aby mohol mať pri vzájomnom dialógu čo najväčší podiel. Na začiatku pohovoru býva väčšina kandidátov nervózna čím sa ich typické správanie mení. Preto je vhodné kandidáta srdečne privítať a poďakovať mu za záujem o účasť vo výberovom konaní.

³⁰ Werher, W. B. Jr., Davis, K.: Lidský faktor a personální management. 1. vydání Praha 1992. s. 222

³¹ Zrov. Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 469

Na záver pohovoru sa dá kandidátovi možnosť pýtať sa. Taktiež je potrebné informovať o ďalšom postupe v procese výberu. Ak si konečné rozhodnutie vyžiada ešte nejaký čas, je potrebné to oznámiť aby kandidát nebol vystavený zbytočnému napätiu.

V prípade, že v tejto fáze je jasné, že ku žiadnej zhode nepríde, je vhodné taktne a s uvedením dôvodov uchádzača odmietnuť. Je však veľmi dôležité zvoliť správnu cestu, aby sa nepoškodila povest' organizácie.³²

V štvrtej fáze pracovného pohovoru je veľmi dôležité uvedomiť si, že pohovor je účelová konverzácia. Kandidát by mal byť povzbudzovaný k tomu aby hovoril väčšinou sám. Je teda na personalistovi aby dokázal klásť také otázky, ktoré by mu pomohli získať požadované informácie o kandidátovi.

Schéma 10 Čo je v súvislosti s pohovorom prípustné a čo nie³³

Malo by sa	Nemalo by sa
Naplánovať pohovor	Začať pohovor bez prípravy
Povzbudzovať kandidáta k tomu aby sa rozhovoril	Pýtať sa sugestívne otázky
Pokryť tie základné otázky, ktoré boli naplánované	Robiť závery na základe neadekvátnych dôkazov
Analyzovať kariéru a záujmy uchádzača za účelom odhalenia jeho silných a slabých stránok a jeho spôsobu správania	Venovať príliš veľa pozornosti jednotlivým slabým a silným stránkam
Udržať si kontrolu nad priebehom pohovoru a dodržať plánovaný čas	Dovoliť kandidátovi aby prekrúcal dôležité skutočnosti

Záverečnou fázou pohovoru je jeho vyhodnotenie. Personalista zhodnotí všetky získané informácie a dojem zo stretnutia s uchádzačom a poznatky z pohovoru zhrnie v písomnej forme. Na základe porovnania s ďalšími kandidátmi sa rozhodne o ďalšom postupe.

2.7.4 Projekt a manažérska vízia

Vypracovanie projektu alebo manažérskej vízie sú obvyklé predovšetkým pre interné výbery. Pri externých výberoch hrozí sklúznutie k slohovému cvičeniu. Aby tomu tak nebolo, je treba poskytnúť uchádzačom vybrané informácie a jasné zadanie

³² Zrov. Ludlow, R., Panton, F.: Zásady úspešného výberu pracovníkov. 1. vydanie Praha 1995, s. 71

³³ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 473

s niekoľkými limitmi a jednotlivými úlohami k riešeniu. Potom je možné očakávať práce, ktoré sú inšpiratívne.³⁴

2.7.5 Pracovný pohovor (1+1)

Je najpoužívanejším typom pohovoru a pokiaľ je dobre pripravený, môže priniesť veľa výhod. Medzi niektoré z nich patrí, napr. personalista získa hlbšie informácie o kandidátovi, jeho očakávaniach, pracovných cieľoch, jeho osobnosti a povahových rysoch a v neposlednom rade aj overenie vhodnosti kandidáta pre prácu na voľnom pracovnom mieste ale i v pracovnej skupine a v spoločnosti vôbec.

2.7.6 Pohovor pred panelom posudzovateľov

Tento typ pohovoru sa pri výbere pracovníkov používa stále častejšie. Panel sa v menšej firme najčastejšie skladá z majiteľa alebo najvyššieho vedúceho pracovníka a z priameho nadriadeného obsadzovaného pracovného miesta, prípadne z experta, ktorý dobre pozná povahu a požiadavky práce na obsadzovanom pracovnom mieste (môže ním byť napr. pracovník zaradený na rovnakej pracovnej pozícii, externý expert atď.). Pri obsadzovaní miest, kde je dôležitou zložkou práce vedenie ľudí a teda je potrebné dôkladnejšie posudzovať osobnosť, charakterové vlastnosti kandidáta, je vhodné použiť služby psychológa.³⁵

2.7.7 Výberová komisia

„Výberová komisia je oficiálnejším a zvyčajne väčším pohovorovým panelom. S kandidátom sa tu stretáva skupina dvoch alebo viac ľudí zodpovedných za výber. Pohovorový panel najčastejšie tvorí personálny manažér a výkonní manažéri. Výhodou je, že panel umožňuje zdieľanie informácií a znižuje výskyt prekrývajúcich sa otázok. Opytujúci sa môžu diskutovať o svojich dojmoch o kandidátovom správaní počas pohovoru a môžu tiež modifikovať alebo prehĺbovať akékoľvek povrchné posudzovanie.“³⁶

2.7.8 Assessment Centre

Je metóda pre výber budúcich zamestnancov, ktorá využíva súbor úloh a testov zostavených tak, aby preverili kritériá uvedené v profile kandidáta. Kombinácia metód hodnotenia znamená, že je možné zistiť schopnosti kandidáta vzhľadom k širokej škále nárokov rôznych zamestnaní. Hodnotenie robí niekoľko hodnotiteľov, čím sa

³⁴ Zrov. Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vydanie Brno 1999. s. 275

³⁵ Zrov. Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 111

³⁶ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 370

hodnotenie schopností kandidátov objektivizuje, prehĺbi a získa sa ucelenejší obraz o kandidátovi. Hodnotenie sa priamo odvíja od potrieb daného pracovného miesta.

Pri tejto metóde majú kandidáti pocit, že dostali príležitosť prezentovať svoje schopnosti a tiež dostanú kvalitnú spätnú väzbu. Hlavnou nevýhodou je, že príprava tejto metódy vyžaduje odborné schopnosti, čo sa premieta do nákladov organizácie. Takže výsledkom je, že sa metóda assessment center používa iba pri výbere pracovníkov na vyššie miesta a vo väčších organizáciách, ktoré majú vyššiu náborovú aktivitu.³⁷

2.7.9 Referencie

Hlavným zmyslom referencií je získať dôvernú a konkrétnu informáciu o budúcom zamestnancovi a názory na jeho charakter a vhodnosť pre dané pracovné miesto. Predchádzajúci zamestnávateľia môžu poskytnúť neoceniteľný náhľad na to, ako uchádzač vykonával svoju funkciu v minulosti, ako dobre spolupracoval s ostatnými, či bol zodpovedný a čestný a tiež hodnotenie jeho schopností, zručností a vhodnosti na určité pozície.

„Otázky, na ktoré budúci zamestnávateľia žiadajú predchádzajúcich zamestnávateľov odpoveď môžu obsahovať:

- Ako dlho bol u vás kandidát zamestnaný?
- Aký bol názov jeho pracovného miesta?
- Aká práca bola vykonávaná?
- Aká bola jeho mzda?
- Koľko dní absencie mal kandidát za posledných 12 mesiacov?
- Čo bolo dôvodom skončenia pracovného pomeru?
- Zamestnali by ste opätovne kandidáta (ak nie, prečo)?³⁸

Hlavným nedostatkom referencií je to, že sa treba spoľahnúť na schopnosť referujúceho zamestnanca poskytnúť novému zamestnávateľovi informácie vo forme, ktorá je požadovaná. Pre nového zamestnávateľa nie je známa povaha vzťahov medzi daným človekom a uchádzačom. Niektoré organizácie uplatňujú pravidlo, že referencie môžu poskytovať len určité na to určené osoby. Tak sa organizácie bránia proti obvineniu z poškodenia, pokiaľ je referencia nepresná alebo obsahuje neadekvátne komentáre.³⁹

³⁷ Zrov. Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 57

³⁸ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 374

³⁹ Zrov. Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 58-59

2.7.10 Lekárske vyšetrenie

Je možné predpokladať, že aj u nás sa rozšíri prax komplexného lekárskeho vyšetrenia v rámci záverečného kola výberového konania, nie až po prijatí vhodného kandidáta. Analógiu je možné badať so zdravotnými a fyzickými testami, ktoré v záverečnej fáze prestupu absolvujú športovci. Predtým ako do nich športové kluby investujú nemalé peniaze, chcú poznať zdravotný stav, aby nenastala situácia, že hráč nebude schopný odvádzať svoj výkon. Z rovnakých dôvodov sa vykonáva lekárske vyšetrenie predovšetkým pri vrcholových manažéroch. Mnoho organizácií sa však lekárske vyšetreniam bránia prijímaniu kandidátov s poškodeným zdravím na miesta, kde povaha práce by mohla spôsobiť ďalšie zhoršenie zdravotného stavu a teda aj problémy s opätovným obsadzovaním pracovného miesta. Lekárske vyšetrenie ako metóda výberu je stále viac považovaná za diskriminačnú metódu.⁴⁰

2.7.11 Výberové testy

K porovnaniu vlastností a schopností uchádzačov s požiadavkami na dané pracovné miesto slúžia testy. Umožňujú objektívne a štandardizované meranie a porovnanie viacerých spôsobov. Vo všeobecnosti je testovanie kandidátov považované za pomocnú, resp. doplnkovú metódu výberu zamestnancov. Existuje veľké množstvo testov, pričom každý druh testu má obmedzenú použiteľnosť a rozdielny účel preto sa zvyčajne testy kombinujú, resp. zlučujú.

Rozlišujeme nasledujúce druhy testov:

- **Odborné testy** – aj napriek tomu, že kandidáti majú požadované vzdelanie a prax, to ešte nemusí znamenať, že aj ich odborná stránka je na požadovanej úrovni. Väčšinou tu kandidát vykoná praktickú skúšku alebo test správania sa, ktoré sú zamerané na elementárne zručnosti, určité fyzické dispozície a názorné myslenie. Môžeme sem zaradiť, napr. opracovanie súčiastky, obsluhovanie zariadenia, používanie textových editorov, preklad textu atď.⁴¹
- **Testy inteligencie** – sú najstaršími a najpoužívanejšími psychologickými testami. Skúmajú úroveň rečovej inteligencie analytické teoretické zložky inteligencie, prakticko - analytické zložky (napr. orientácia v riešení problémov), organizačnej a dispozičnej inteligencie (vhodné pre analýzu komplikovaných situácií) a podobne.⁴²
- **Projektívne testy** – kandidátovi nie je na prvý pohľad zrejmé, čo je predmetom testovania. Podnetová situácia je mnohoznačná a teda testovaný nemôže mať

⁴⁰ Zrov. Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vydanie Brno 1999. s. 284

⁴¹ Zrov. Kachaňáková, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava 2007. s. 88

⁴² Zrov. Stýblo, J.: Jak vybírat spolupracovníky. 1. vydanie Ostrava 1994. s. 84

svoju odpoveď pod kontrolu. Výklad projektívnych testov patrí výlučne do kompetencie psychológa. Medzi najznámejšie projektívne testy patria, napr. test voľby farby a tvarov a výklad farebných škvŕn.

- **Testy osobnosti** – používajú sa k odhaleniu individuálnych povahových čŕt jednotlivých kandidátov. Najčastejšou formou sú osobnostné dotazníky. Ich úlohou je poukázať na rôzne stránky kandidátovej osobnosti, na základné črty jeho povahy, či sa jedná o introverta alebo extroverta, spoločenský alebo uzavretý typ osobnosti a pod.⁴³
- **Testy vzdelateľnosti** – používajú sa na posudzovanie schopností kandidáta zvládnuť nové pracovné postupy a využitie nových vedomostí. Vo všeobecnosti slúžia na posudzovanie schopností prispôbovať sa zmenám.⁴⁴

Schéma 11 Výberové kritériá a zodpovedajúce metódy posúdenia kandidátov⁴⁵

Výberové kritérium	Metódy posúdenia kandidátov
Úroveň vzdelania	Analýza životopisu
Pracovná skúsenosť	Analýza životopisu
Technická kvalifikácia	Analýza životopisu, osvedčenie, test technických zručností
Komunikačné schopnosti	Interview, Assessment centre, jazykový test
Riadiace schopnosti	Analýza životopisu, interview, referencie
Kvantitatívne schopnosti	Numerický test, interview, prípadová štúdia
Schopnosť pracovať v tíme	Assessment center, psychologický test
Zákaznícka orientácia	Assessment center, behaviorálne interview

2.7.12 Netradičné metódy

Medzi netradičné metódy patria: testy na detektore lží, grafológia, frenológia a v neposlednom rade aj astrológia. Žiadny z týchto testov sa nevyužíva pri výberových konaniach vo veľkom rozsahu.

⁴³ Zrov. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha 2007. s. 138

⁴⁴ Tamtiež

⁴⁵ Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. Praha 2007. s. 42

2.8. Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie

Na základe získaných výsledkov počas výberového procesu sa zostaví poradie kandidátov. Pracovné miesto bude ponúknuté tomu kandidátovi, ktorý sa na základe hodnotenia javí ako najvhodnejší na vykonávanie danej práce. Výsledok rozhodnutia je potrebné oznámiť všetkým uchádzačom.

Vybranému kandidátovi je najvhodnejšie výsledok rozhodnutia o prijatí oznámiť najskôr ústne, resp. telefonicky a taktiež aj písomne so žiadosťou aby do určitého dátumu potvrdil svoj záujem pracovať v spoločnosti.

Písomná ponuka by mala obsahovať tieto náležitosti:

- názov práce, pracovného miesta,
- miesto výkonu práce,
- pracovnú dobu a pracovný režim,
- informácie o mzdových podmienkach (výšku, výplatný termín, príplatky za nadčasy, práca v noci, práca cez víkend, atď.),
- skúšobnú dobu,
- termín nástupu,
- zamestnanecké výhody,
- podmienky, ktoré je potrebné splniť pred nástupom (napr. predloženie potrebných dokumentov, absolvovanie lekárskej prehliadky, atď.)⁴⁶

Konečné rozhodnutie o prijatí alebo neprijatí predstavuje výsledok procesu prijímania nového pracovníka. Je založené na komplexnej analýze informácií získaných v priebehu výberového procesu, na zvážení kladov a záporov ako i porovnávaní výsledkov s výsledkami ostatných uchádzačov.

⁴⁶ Zrov. Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 118

3. CHARAKTERISTIKA ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRIE XY

Táto časť bakalárskej práce je venovaná konkrétnym informáciám o výbere a získavaní administratívnych pracovníkov. Keďže som nedostala povolenie na používanie obchodného mena advokátskej kancelárie, vo všeobecnosti bude používaný termín advokátska kancelária XY.

Cieľom skúmania je analýza procesu získavania a výberu administratívnych pracovníkov a porovnanie s tradičným postupom, ktorý sa uvádza v literatúre zameranej na personálny manažment a je spomínaný aj v predchádzajúcich kapitolách tejto bakalárskej práce. Nájdené nedostatky v tomto procese sú pre spoločnosť nežiaduce a preto bude navrhnuté riešenie ako sa spomínaným problémom pri výbere a získavaní administratívnych pracovníkov vyhnúť aby bol proces efektívny, účinný a bezproblémový.

Globálna advokátska kancelária XY vznikla v roku 1901, kedy bola založená na Wall Street v New Yorku. Pod slovom globálna sa dnes skrýva 2400 právnikov pôsobiacich v 35 kanceláriách v Amerike, Európe, na Strednom Východe, v Afrike a Ázii.

Deväťdesiatšesť rokov po vzniku firmy v New Yorku bola založená bratislavská kancelária. Od tej doby sa stala jednou z najúspešnejších právnických kancelárií na Slovensku. Dnes zastáva jedno z popredných miest na európskom právnom trhu a mimoriadne silnému postaveniu sa teší najmä v strednej a východnej Európe.

Advokátska kancelária XY poskytuje celú škálu miestnych a aj cezhraničných právnych a daňových poradenských služieb a colného poradenstva. Medzi jej hlavné činnosti patrí poskytovanie služieb v rámci komplexného obchodného a finančného práva.

3.1. Oblasti práva

„Advokátska spoločnosť XY poskytuje právne služby mnohým významným domácim a zahraničným spoločnostiam, ktoré majú záujmy v Slovenskej republike. Týmto klientom je ponúknutá plná podpora vo všetkých obchodných a komerčných záležitostiach pri výkone ich obchodných resp. investičných činností.

Medzi hlavné oblasti práva, na ktoré sa spoločnosť zameriava sú:

- právo obchodných spoločností a obchodné právo,
- fúzie a akvizície,
- súkromný kapitál,
- bankovníctvo a financie,
- kapitálové trhy a cenné papiere,
- nehnuteľnosti a stavebné právo,

- súdne spory a arbitráže,
- právo Európskej únie,
- dane a clá,
- právo hospodárskej súťaže
- investičné projekty na zelenej lúke⁴⁷

Právnicki a daňoví poradcovia bratislavskej kancelárie, ktorí sa špecializujú na poskytovanie celej škály služieb v oblasti práva obchodných spoločností a obchodného práva sú zárukou toho, že všetky právne aspekty činnosti klientov sú udržiavané na najvyššej medzinárodnej úrovni a v súlade s právnymi predpismi Slovenskej republiky ako aj s právnymi predpismi Európskej únie.

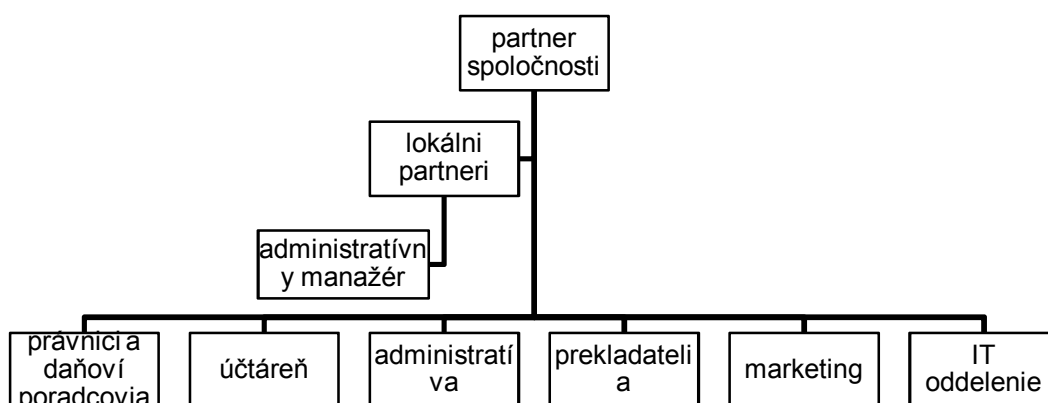
„Spoločnosť v poslednom čase získala tieto ocenenia od najvýznamnejších právnických publikácií, ktoré hodnotia právnické firmy:

- Bankový a finančný tím roka,
- Globálna právnická firma roka,
- Najlepšia právnická firma roka vo východnej Európe,
- Nezávisle zaradená medzi 5 najlepších globálnych právnických firiem.⁴⁸

3.2. Organizačná štruktúra advokátskej kancelárie XY

Organizačná štruktúra advokátskej kancelárie XY je široká. Má malú vertikálnu členitosť, to znamená, že má malý počet stupňov riadenia, ale na jednotlivých stupňoch riadenia je veľa pracovísk a pracovníkov podriadených jednému vedúcemu.⁴⁹

Schéma 12 Organizačná štruktúra advokátskej spoločnosti XY



⁴⁷ Interný zdroj advokátskej kancelárie XY

⁴⁸ Tamtiež

⁴⁹ Zrov. <http://sladekova.webnode.sk>, 2010

3.3. Personálne obsadenie spoločnosti

Bratislavská pobočka advokátskej kancelárie XY má v súčasnej dobe 42 zamestnancov. Z toho:

- 1 partner spoločnosti
- 3 lokálni partneri
- 1 administratívny manažér
- 23 právnikov
- 7 administratívnych pracovníkov
- 2 prekladatelia
- 2 marketingoví pracovníci
- 2 zamestnanci IT oddelenia
- 1 účtovník

3.4. Úloha administratívneho manažéra v spoločnosti

Kľúčovým faktorom úspechu každej spoločnosti je okrem poskytovania kvalitných služieb aj personálne obsadenie. Preto je veľmi dôležité uvedomiť si hodnotu kvalitného tímu vo vzťahu k výsledkom spoločnosti.

Úloha administratívneho manažéra v advokátskej kancelárii je veľmi rôznorodá. Obsahuje činnosti od personálneho výberu, cez finančné činnosti až po základné marketingové aktivity. Keďže pracovné činnosti administratívneho manažéra sú veľmi široké, niektoré z nich sa snaží delegovať na svojich spolupracovníkov. Jedna z týchto aktivít je aj proces získavania a výberu administratívnych pracovníkov, ich orientácia, zaškoľovanie a vzdelávanie.

V ďalších kapitolách bude opísaný tento proces získavania a výberu administratívnych zamestnancov v advokátskej kancelárii XY a bude porovnaný s ideálnym modelom, ktorý bol rozobratý v predchádzajúcich častiach tejto práce a následne bude navrhnuté riešenie na optimalizáciu tohto procesu.

3.5. Personálne plánovanie v advokátskej kancelárii XY

Ako bolo spomenuté v teoretických východiskách tejto práce, personálne plánovanie je jednou z dôležitých činností v každom podniku a slúži k realizácii jeho cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a navrhuje opatrenia, ktoré vedú k zabezpečeniu pracovnej sily.

V advokátskej kancelárii XY je personálne plánovanie veľmi minimálne. Väčšinou sa táto situácia rieši až vtedy, keď nastane problém, t.j. keď dá zamestnanec výpoveď,

odíde na materskú dovolenku alebo je preradený na inú pracovnú pozíciu v rámci firmy alebo je relokovaný v rámci siete advokátskych kancelárií po svete.

V spoločnosti existuje len minimálne prepojenie medzi plánovanými strategickými cieľmi a plánovaním pracovných miest, čo je jeden z veľkých nedostatkov, ktoré by bolo potrebné odstrániť tak, že firma by mala v budúcnosti k dispozícii pracovníkov:

- v potrebnom množstve,
- s potrebnými vedomosťami a zručnosťami,
- s požadovanými osobnostnými charakteristikami,
- v správnom čase,
- s primeranými nákladmi,
- zamestnancov, ktorí sú flexibilní a pripravení na zmeny.

3.6. Analýza pracovného miesta – administratívny pracovník

Advokátska kancelária XY sa z dôvodu nárastu dopytu po jej službách v poslednom čase neustále rozširuje, čo má za následok častejšie prijímanie nových zamestnancov, ktorí musia byť prínosom lebo od nich sa odvíja celkové fungovanie spoločnosti.

Aj napriek tomu, že advokátska kancelária XY je zameraná hlavne na výber a získavanie kvalitných právnikov do svojho tímu; aj administratívni pracovníci majú opodstatnenú rolu pri fungovaní spoločnosti ako celku. Síce nie je po nich vidieť výsledok v podobe vyhraného súdneho sporu alebo podpísaní dôležitej právnej zmluvy, ale sú to práve oni, ktorí malými krokmi napomáhajú k realizácii výsledkov prezentovaných právnikmi.

Pri analýze pracovného miesta nejde o nič iné, ako o zisťovanie, zaznamenávanie, uchovávanie a analyzovanie informácií o úlohách, metódach práce, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, pri ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest, kde cieľom analýzy je spracovanie všetkých týchto informácií v podobe tzv. popisu pracovného miesta.⁵⁰

Požiadavku novovzniknutého pracovného miesta pre administratívneho pracovníka väčšinou zadáva nadriadený právnik alebo lokálny partner na základe potrieb svojho oddelenia. Následne táto požiadavka prechádza na administratívneho manažéra alebo jeho asistenta s cieľom vytvoriť popis pracovného miesta na základe doterajších pôvodných popisov na túto pozíciu, ktoré sú doplnené aktuálnymi požiadavkami od nadriadeného t.j. či administratívny pracovník bude pracovať na oddelení obchodného práva, súdnych sporov a arbitráží, na oddelení daní alebo investičných projektov.

⁵⁰ Zrov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 43

3.7. Metódy získavania administratívnych pracovníkov v advokátskej kancelárii XY

Voľba metód získavania pracovníkov závisí od mnohých okolností, v prvom rade je to povaha obsadzovaného voľného miesta a taktiež aj finančná situácia spoločnosti.

Na konkrétnu pozíciu v advokátskej kancelárii XY sa väčšinou používajú nasledujúce metódy:

a) Odporúčenie súčasného zamestnanca

Súčasný zamestnanec navrhne vhodného kandidáta, ktorého spoločnosť priamo osloví, prípadne súčasný zamestnanec informuje svojho známeho o voľnej pozícii administratívneho pracovníka.

b) Využitie služieb personálnych agentúr

Advokátska kancelária XY zadá presne stanovený popis a špecifikáciu pracovného miesta s požiadavkou nájsť najvhodnejšieho kandidáta. Potom nasleduje stretnutie administratívneho manažéra a personálnej agentúry, kde sa dohodne postup a ostatné detaily. Táto metóda sa väčšinou využíva na hľadanie právnikov – seniorov, ktorí sú zamestnaní v konkurenčných firmách.

c) Využitie internetových pracovných portálov

Toto je najčastejšie využívaná metóda získavania administratívnych pracovníkov. Advokátska kancelária XY zadá konkrétnu ponuku na internetový pracovný portál, s ktorým má zmluvu a predchádzajúce kladné skúsenosti na zvolené obdobie. Ponuka je vypracovaná na základe popisu pracovného miesta a požiadaviek jednotlivých právnikov a jej návrh sa nachádza v Prílohe A. Na základe vygenerovaných žiadostí o prijatie do zamestnania potom pozýva administratívny manažér alebo jeho asistent kandidátov na pracovné pohovory.

d) Inzercia na webovej stránke advokátskej spoločnosti XY

Advokátska kancelária XY má globálnu webovú stránku, kde si potenciálny uchádzač môže vybrať kanceláriu, v ktorej by mal záujem pracovať. Vždy je tam zverejnená e-mailová adresa a taktiež aj korešpondenčná adresa. Tieto žiadosti sú následne spracovávané a vybratí kandidáti sú pozvaní na pracovný pohovor.

3.8. Požadovaná dokumentácia od kandidátov

Aby sa vybral ten najlepší kandidát zo všetkých, je potrebné mať o každom z nich k dispozícii dostatočné množstvo zodpovedajúcich informácií.

Väčšinou sa vyžadujú nasledujúce dokumenty:

- životopis
- motivačný list (cover letter), v ktorom kandidät vysvetľuje, prečo sa zaujíma o voľnú pracovnú pozíciu a prečo by práve on mal získať toto miesto
- doklady o vzdelaní
- referencie, väčšinou z predchádzajúceho zamestnania
- dotazník

Životopis patrí medzi najzákladnejšie dokumenty pri výberovom procese. Advokátska kancelária XY nemá žiadnu požiadavku na formálnu stránku tohto dokumentu. Avšak jeho úprava napovie administratívne manažérovi veľa o jeho osobnosti keďže jedna z hlavných činností administratívneho pracovníka je úprava právnych zmlúv po technickej stránke. Životopis musí byť napísaný v slovenskom a tiež aj anglickom jazyku.

Motivačný list obsahuje dôvody prečo sa kandidät rozhodol osloviť práve túto advokátsku kanceláriu na prijatie do zamestnania. Vyžaduje sa aby bol napísaný v anglickom jazyku a tým sa skúma pasívna úroveň vyjadrovania sa v cudzom jazyku.

Kandidät sa musí pri výberovom konaní preukázať **dokladmi o vzdelaní**. Aj napriek tomu, že ide o pozíciu administratívneho pracovníka, vzdelanie je tu veľmi dôležité, hlavne čo sa týka jazykových schopností a taktiež pokročilé používanie užívateľského programu Microsoft Office.

Referencie z predchádzajúceho zamestnania na pozíciu administratívny pracovník väčšinou požadujú v rámci pobočiek advokátskej kancelárie XY mimo územia Slovenskej republiky.

Dotazník

Väčšina malých a stredných firiem v našich podmienkach nepoužíva žiadne dotazníky. Ak aj áno, potom sú ti iba univerzálne typy, ktoré nie sú vhodné pre rôzne kategórie pracovných miest. Aj advokátska kancelária XY pri výbere a získavaní administratívnych pracovníkov nepoužíva žiadny dotazník a preto navrhujem vypracovanie takéhoto dokumentu. Jeho forma sa nachádza v Prílohe B. V budúcnosti by uľahčil evidenciu zamestnancov, kde vyplnený dotazník by bol súčasťou ich osobnej zložky a taktiež by pomáhal pri vytváraní databázy už kontaktovaných kandidátov, či už úspešných alebo neúspešných.

Základné údaje, ktoré by mal dotazník obsahovať sú:

A. základné identifikačné údaje:

- názov zamestnania, o ktoré sa kandidát uchádza
- meno a priezvisko
- adresa trvalého bydliska a telefón
- dátum a miesto narodenia
- číslo občianskeho preukazu
- štátna príslušnosť
- rodinný stav
- vzdelanie a odborná príprava

B. Informácie o niektorých skutočnostiach:

- o svojej doterajšej kariére
- o svojom súčasnom pracovnom zaradení
- o svojich záľubách a záujmoch
- o svojich silných a slabých stránkach
- ako si predstavuje svoju ďalšiu kariéru

C. Záverečná časť dotazníku

- termín, kedy by mohol uchádzač nastúpiť
- podpis uchádzača
- dátum⁵¹

3.9. Výber administratívnych pracovníkov

Na základe zostaveného zoznamu najideálnejších kandidátov, ktorí budú pozvaní na pracovný pohovor nastáva samotná fáza výberu administratívnych pracovníkov, ktorého všeobecný postup je opísaný v Prílohe C

Výber pracovníkov je veľmi zložitý proces, kde jeho výsledkom je vybrať najlepšieho uchádzača na voľnú pracovnú pozíciu so zreteľom na to, aby čo najlepšie vyhovoval požiadavkám stanovených v popise pracovného miesta a aby tiež prispel k harmonizácii vzťahov na pracovisku a stal sa plnohodnotným členom pracovného kolektívu.

V advokátskej kancelárii XY funguje výber administratívnych pracovníkov nasledovne:

- Na základe prijatých žiadostí o zamestnanie sa vyselektujú uchádzači, ktorí spĺňajú požiadavky pracovného miesta.
- Sú pozvaní na 1. kolo pracovného pohovoru. Ten sa uskutočňuje s asistentom administratívneho manažéra a pozostáva z osobného rozhovoru, ktorému

⁵¹ Zrov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 93 - 94

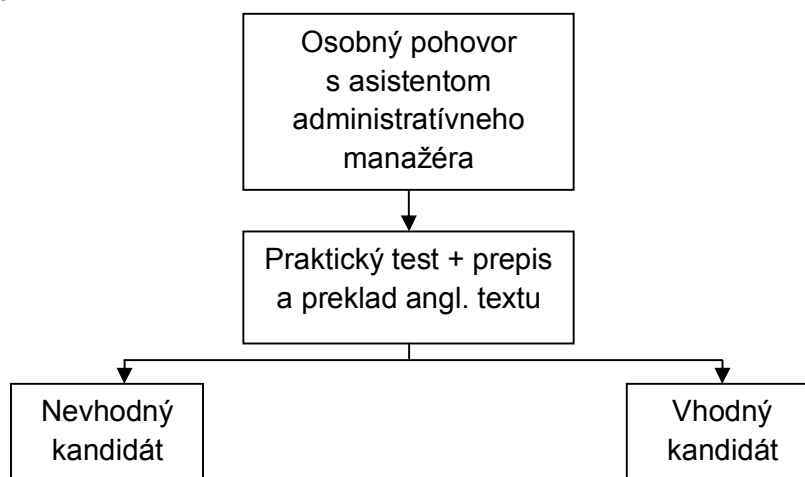
predchádza podrobné preskúmanie všetkých požadovaných dokumentov od kandidáta a praktického testu, kde sa overia technické zručnosti kandidáta pri úprave textových dokumentov a tabuľkových databáz. Potom nasleduje test anglického jazyka pozostávajúci z prepisu odborného právneho textu a jeho následný preklad do slovenského jazyka. Asistent administratívneho manažéra vyhodnotí test a na základe jeho výsledku odporučí kandidáta do ďalšieho kola alebo nie.

- V prípade úspešnosti kandidáta v prvom kole pracovného pohovoru, nasleduje druhé kolo, ktoré pozostáva zo stretnutia s nadriadeným právnikom a skúma sa tu odborná spôsobilosť kandidáta a jeho predstavy o budúcom pôsobení v advokátskej kancelárii XY a v neposlednom rade aj jeho osobnostné predpoklady. Ďalej nasleduje stretnutie s administratívnym manažérom kde sa ladia detaily ohľadne náplne práce, požiadavkách zo strany budúceho zamestnávateľa až po termín nástupu a ponúkanú mzdu. Poslednou fázou druhého kola pracovného pohovoru je overenie komunikačnej úrovne anglického jazyka a analýza prepisovaného a prekladaného textu. Výsledkom výberového konania na pozíciu administratívny pracovník v advokátskej kancelárii XY je vyjadrenie všetkých účastníkov pohovoru zo strany spoločnosti (právnik, administratívneho manažéra a prekladateľa) či už prijatie alebo zamietnutie.

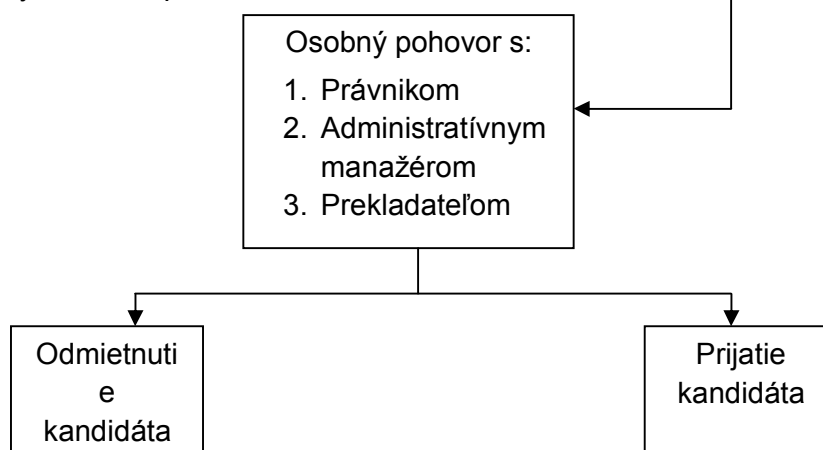
Schématicky by sa dal postup výberového procesu znázorniť nasledovne:

Schéma 13 Postup výberového procesu

Prvé kolo výberového procesu



Druhé kolo výberového procesu



3.10. Ukončenie procesu výberu administratívnych pracovníkov

Vybranému kandidátovi sa oznámi kladný výsledok pracovného pohovoru najskôr telefonicky a následne je mu poslaný akceptačný e-mail, kde sú uvedené všetky dôležité informácie týkajúce sa nástupu do zamestnania. Návrh akceptačného e-mailu je uvedený v Prílohe D.

Kandidátom, ktorí na pracovnom pohovore neboli úspešní, oznámi administratívny manažér, najčastejšie e-mailovou formou, negatívne rozhodnutie o prijatí do zamestnania. Návrh zamietnutia je uvedený v Prílohe E.

3.11. Metódy výberu administratívnych pracovníkov

V advokátskej kancelárii XY sa používajú nasledujúce metódy výberu administratívnych pracovníkov:

- Predvýber

- Testy
- Osobný pohovor

Predvýber je počiatočná fáza selektovania kandidáta, ktorá sa vykonáva na základe zhromaždených informácií, ktoré poskytl spoločnosti všetci kandidáti. Kandidáti na voľné pracovné miesto poskytujú vo svojich motivačných listoch a životopisoch informácie na výberové konanie.

Jednou zo základných metód výberu je aj skúmanie životopisu a motivačného listu, kde sa administratívny manažér sústreďuje na doterajšie pracovné skúsenosti, prípadne najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

Životopis by mal byť jasný, stručný a výstižný. Údaje, ktoré by mal obsahovať boli spomenuté v predchádzajúcich kapitolách.

Predvýberu z prijatých žiadostí o zamestnanie sa zúčastňujú aspoň dve osoby, konkrétne to je administratívny manažér a administratívny asistent. Tí individuálne prechádzajú všetky žiadosti, aby si na konci porovnali svoje výsledky a zaručili tak objektivitu pri výbere a eliminovali individuálne predsudky, ak by bol za predvýber zodpovedný iba jeden zamestnanec. Výsledkom toho procesu je zoznam kandidátov postupujúcich do ďalšieho kola.

Testy

Advokátska kancelária XY používa vopred pripravené testy aby sa preverila úroveň technických a jazykových vedomostí kandidáta.

Pod technickými vedomosťami sa rozumie úroveň používania Microsoft Office a Microsoft Excel. Kandidát vo vopred stanovenom limite 60 minút musí upraviť zadanú právnu zmluvu a databázu podľa špeciálnych požiadaviek, ktoré sú stanovené spoločnosťou.

Potom nasleduje prepis anglického posluhu odbornej právnej angličtiny a následný preklad vopred zadaného textu. Na tieto dve aktivity je časový limit 30 minút.

Po skončení testovania kandidátov, administratívny manažér vyhodnotí oba testy a na základe ich výsledkov pozve, resp. nepozve kandidáta do ďalšieho kola pracovného pohovoru.

Osobný pohovor je najdôležitejšou metódou pri výbere zamestnancov. Hodnotí sa pri ňom:

- odborná úroveň a praktické skúsenosti

- úroveň reakcií pri kladení otázok
- osobnostné predpoklady pre danú pozíciu
- úroveň ovládania anglického jazyka
- celkový dojem a správanie kandidáta počas pohovoru

Osobný pohovor sa odvíja od popisu pracovného miesta. Prvú časť pohovoru vedie vybraný právnik, najčastejšie je to právnik, pre ktorého bude vybraný kandidát pracovať. Forma rozhovoru je vedená neštruktúrovane, t.j. nie je zadaný žiadny postup, ktorý je potrebné dodržiavať. Ide to o formu voľného dialógu.

Druhú časť osobného pohovoru vedie administratívny manažér, ktorý vychádza s popisu a špecifikácie voľného pracovného miesta. Pri všetkých kandidátoch kladie rovnaké alebo podobné otázky. Na základe porovnania ich odpovedí sa dá veľmi rýchlo vyselektovať najvhodnejší kandidát.

4. NÁVRH NA ZLEPŠENIE ZÍSKAVANIA A VÝBERU ADMINISTRATÍVNYCH PRACOVNÍKOV V ADVOKÁTSKEJ KANCELÁRII XY

Prvým a najzávažnejším problémom advokátskej kancelárie je personálne plánovanie, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich kapitolách; je minimálne. Riadiaci pracovníci by si mali uvedomiť úzke prepojenie medzi strategickými cieľmi spoločnosti a personálnym plánovaním, ktoré bolo rozanalyzované v teoretických východiskách tejto práce. Z tohto dôvodu by administratívny manažér mal byť informovaný o všetkých strategických plánoch spoločnosti v dostatočnom časovom predstihu, aby potom dokázal odpovedať na otázky typu:

- „Koľko pracovníkov budeme potrebovať?“
- Kedy bude spoločnosť potrebovať nových pracovníkov?
- Je nevyhnutné získavať nových pracovníkov z externých zdrojov?
- Ako nákladné bude získavanie nových pracovníkov pre spoločnosť?
- Aké vedomosti, zručnosti a schopnosti budú potrebné v budúcnosti?⁵²

Advokátska kancelária XY si doteraz nevedela žiadnu evidenciu o kandidátoch na pozíciu administratívny pracovník a tým neexistoval prehľad koľko uchádzačov bolo pozvaných, ktorí sa zúčastnili len prvého kola výberového procesu atď.

Z tohto dôvodu navrhujem používanie otvoreného dotazníka. Ten by slúžil na ľahšiu orientáciu pri porovnávaní kandidátov s tým, že by poskytol administratívne manažérovi komplexnejší pohľad na celkovú osobnosť kandidáta. Jeho prínos vidím aj v tom, že kandidát tu môže prezentovať informácie o sebe, ktoré neboli spomenuté v jeho životopise. V Prílohe B prikladám návrh otvoreného dotazníka.

Posledným návrhom v procese získavania a výberu zamestnancov je stanovenie si kritérií pri posudzovaní uchádzača nielen z hľadiska spôsobilosti pre prácu na obsadzovanom pracovnom mieste ale aj porovnanie jeho spôsobilosti s ostatnými uchádzačmi, kde výsledkom je nájdenie ideálneho kandidáta. Advokátska kancelária XY nemá presne špecifikované tieto kritéria a každý pohovorujúci, či už právnik alebo administratívny manažér sa zameriava na iný aspekt v pracovnom pohovore a preto by som navrhla jednotnú formu dodržiavania týchto zásad pri výbere:

- pri posudzovaní pracovnej spôsobilosti kandidátov na voľné pracovné miesto je možné sa stretnúť s rôzne presnými a rôzne pravdivými informáciami; dôležitá

⁵² Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 406

je tu teda verifikácia, napr. údaje z vytvoreného dotazníka sa verifikujú pomocou ďalších dokumentov alebo priamo počas pohovoru

- porovnávať kandidátov nielen s požiadavkami pracovného miesta ale tiež aj s ostatnými kandidátmi. Z tohto dôvodu je výhodné vyberať z primeraného množstva, ktorí vyhovujú požiadavkám pracovného miesta a hľadať toho, ktorý vyhovuje najlepšie.
- posudzovať jednotlivých kandidátov aj z toho hľadiska, či majú predpoklady začleniť sa do pracovného tímu, ktorého súčasťou bude pracovné miesto a či tiež spĺňajú firemné kritériá požadovaných charakterových vlastností pracovníka.
- dôležitý je aj fakt, či kandidát spĺňa všetky požiadavky na vzdelanie, prax, vedomosti, zručnosti a má požadované charakterové vlastnosti ako aj jeho vzťah k práci, t.j. či má záujem iba o zamestnanie, kde je motivovaný napr. len určitými výhodami, ktoré spoločnosti ponúka alebo je pracovitý a ochotný prispôbiť sa potrebným zmenám.
- v neposlednom rade je dôležité uvedomiť si, že pracovný pohovor je dvojstranná záležitosť, kde si spoločnosť vyberá zamestnanca a súčasne zamestnanec si vyberá spoločnosť.⁵³

Okrem iného by pohovorujúci počas osobného pohovoru musel vyplniť hodnotiaci formulár o kandidátovi. Keďže osobný pohovor prebieha postupne, najskôr s dotýčným právnikom a potom s administratívnym manažérom je dôležité aby mali obaja prehľad o jednotlivých kandidátoch a vedeli pri väčšom počte uchádzačov zaujať správne stanovisko pri výbere, kde podklad ich rozhodnutia je práve vyplnený hodnotiaci formulár.

V Prílohe F predkladám návrh hodnotiaceho formulára.

Mal by obsahovať nasledujúce údaje:

- celkový vzhľad uchádzača – prvý dojem na pohovore je veľmi dôležitý a preto by kandidát nemal zabúdať prísť na pohovor upravený, mal by mať primerané vystupovanie a zvládať základné princípy neverbálnej komunikácie.
- povahové črty ako napríklad motivácia, asertivita, precíznosť, zodpovednosť, ústretovosť a ochota atď.
- sebahodnotenie
- informácie o vzdelaní
- pracovné očakávania
- dlhodobé plány

⁵³ Zrov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha 2007. s. 105

Po absolvovaní všetkých procedúr právnik a administratívny manažér vyberú najideálnejšieho kandidáta. Tomu bude oznámený kladný výsledok. V prípade, ak kandidát súhlasí s nástupom na danú pozíciu začne sa záverečná fáza celého procesu výberu. Je tiež dôležité informovať odmietnutých uchádzačov a poďakovať im za účasť vo výberovom procese.

Po nástupe zamestnanca na danú pracovnú pozíciu je tiež veľmi dôležité hodnotiť jeho schopnosti, kvalitu práce, aktivitu a zodpovednosť pri plnení stanovených úloh.

Dalo by sa povedať, že týmto sa výberové konanie pre uchádzača skončilo ale nie je tomu tak; ide o nekonečný proces starostlivosti o zamestnanca a personálna práca ho sprevádza počas celej doby jeho pôsobenia v spoločnosti.

ZÁVER

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, ľudský kapitál je to najcennejšie čo firma môže vlastniť aj v dnešnej pretechnizovanej dobe kde veľa vecí za nás robia stroje a počítače.

Ľudský kapitál predstavuje buď jednotlivcov alebo kolektív, ktorí vzájomne prispievajú k dosiahnutiu cieľov spoločnosti. Od úrovne personálnej práce závisí ako bude spoločnosť fungovať. Preto sa personalistika zameriava na otázky súvisiace s človekom ako pracovnou silou, s jeho zapájaním sa do práce a využívaním jeho pracovných schopností.

Cieľom tejto práce bola analýza, popis výberu a získavania administratívnych pracovníkov a navrhnutie zlepšení v tomto procese. V jednotlivých kapitolách sú definované kroky výberu a získavania tak, ako na seba logicky nadväzujú.

Na základe porovnania postupu vyplývajúceho z odbornej literatúry s vykonávanou praxou pri výbere zamestnancov vyplynulo niekoľko odlišností, resp. nedostatkov. Následne boli navrhnuté riešenia na optimalizáciu tohto procesu v advokátskej kancelárii XY.

Kľúčovou stratégiou každej spoločnosti je získanie a udržanie si tých najkvalitnejších pracovníkov. Výber toho najvhodnejšieho kandidáta je úlohou personálnej práce. Konečné rozhodnutie o prijatí alebo neprijatí nového zamestnanca vždy rieši iba človek a ten zostáva aj v dnešnej dobe najzákladnejším a zároveň najdôležitejším článkom každej spoločnosti a preto je v jej záujme získavať a vyberať tých najvhodnejších a najlepších.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 2000. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

DALE, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999. 141 s. ISBN 80-7226-161-4.

Interné zdroje advokátskej kancelárie XY.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT - vфра, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN: 80-86131-25-4.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

LUDLOW, R., PANTON, F.: Zásady úspěšného výběru pracovníků. 1. vydanie Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2.

MOTT COMMUNITY COLLEGE: Hodnotiaci formulár pri pracovnom pohovore [online] 2009. Dostupný z www: http://www.mcc.edu/hr/hr_job-eval-forms.shtml.

PALÁN, Z.: Výkladový slovník Lidské zdroje. Praha: Academia, Nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. 257 s. ISBN 80 200-0950-7.

SLÁDEKOVÁ, A.: Organizačná štruktúra spoločnosti [online] 2010. Dostupné z www: <http://sladekova.webnode.sk/o-nas/>.

STÝBLO, J.: Jak vybírat spolupracovníky. 1. vydanie Ostrava: MONTANEX, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

VAJNER, L.: Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80.

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

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Návrh ponuky - administratívny pracovník na internetový pracovný portál

Príloha B - Otvorený dotazník pre výber zamestnancov

Príloha C - Všeobecný postup výberu zamestnancov

Príloha D - Oznámenie o prijatí do zamestnania

Príloha E - Oznámenie o neprijatí do zamestnania

Príloha F - Hodnotiaci formulár pri pracovnom pohovore

Príloha A - Návrh ponuky - administratívny pracovník na internetový pracovný portál

Advokátska kancelária XY, adresa

Obsadzuje pozíciu **administratívny asistent**

Informácie o pracovnom mieste:

Miesto výkonu práce:

Bratislava

Náplň práce:

- Zaisťovanie administratívnej a právnej podpory
- Prekladateľské služby
- Finalizovanie a úprava právnych zmlúv
- Komunikácia s úradmi a klientmi
- Organizovanie firemných aktivít
-

Ponúkaný plat:

Dohodou

Termín nástupu:

ASAP

Druh pracovného pomeru:

Plný úväzok

Požiadavky:

- Min. vysokoškolské vzdelanie 1. Stupňa
- Anglický jazyk – pokročilý, expert (ďalší jazyk výhodou)
- Microsoft Office – pokročilý

Osobnostné predpoklady, ďalšie požiadavky

- Výborné komunikačné a organizačné zručnosti, asertivita, flexibilita, zodpovednosť

Stručná charakteristika spoločnosti

Americká advokátska kancelária XY dlhodobo pôsobiaca na Slovensku

Kontaktná osoba: XY

Tel.: XY

E-mail: XY

Príloha B - Otvorený dotazník pre výber zamestnancov

Názov zamestnania, o ktoré sa kandidát uchádza:
1. Základné identifikačné údaje
<ul style="list-style-type: none">• Meno a priezvisko
<ul style="list-style-type: none">• Adresa trvalého bydliska a telefónny kontakt
<ul style="list-style-type: none">• Dátum a miesto narodenia
<ul style="list-style-type: none">• Rodinný stav
<ul style="list-style-type: none">• Vzdelanie a odborná príprava (odborná škola, stredná škola, vysoká škola)
<ul style="list-style-type: none">• Informácie o absolvovaní odborných kurzov, školení, postgraduálnych štúdií
2. Pracovno – profesijný životopis
<ul style="list-style-type: none">• Predchádzajúce zamestnanie vrátane názvu a adresy zamestnávateľa, uviesť v chronologickom poradí s uvedením dátumu začiatku a konca zamestnania
<ul style="list-style-type: none">• Popis súčasného pracovného zaradenia a s ním súvisiace pracovné podmienky
<ul style="list-style-type: none">• Jazykové vedomosti
<ul style="list-style-type: none">• Popis skutočností, ktoré záujemcu až doteraz uspokojovali na jeho práci
<ul style="list-style-type: none">• Čo záujemcu priťahuje na zamestnaní, o ktoré sa uchádza
<ul style="list-style-type: none">• Čím môže podľa svojho názoru prispieť k úspešnému vykonávaniu práce, o ktorú sa zaujíma
<ul style="list-style-type: none">• Ako si predstavuje svoju pracovnú kariéru v priebehu ďalších napríklad 5 rokov
<ul style="list-style-type: none">• Na aké oblasti rozvoja svojich pracovných schopností by sa chcel zamerať v blízkej budúcnosti
<ul style="list-style-type: none">• Zájmy a záľuby
3. Záverečné údaje a informácie:
<ul style="list-style-type: none">• Referencie (uvedenie mien osôb), ktoré môžu poskytnúť informácie o záujemcovi
<ul style="list-style-type: none">• Termín, kedy by mohol záujemca nastúpiť v prípade, že bude prijatý

Podpis záujemcu: V, dňa

Prílohy, ktoré predloží uchádzač k dotazníku:

Životopis

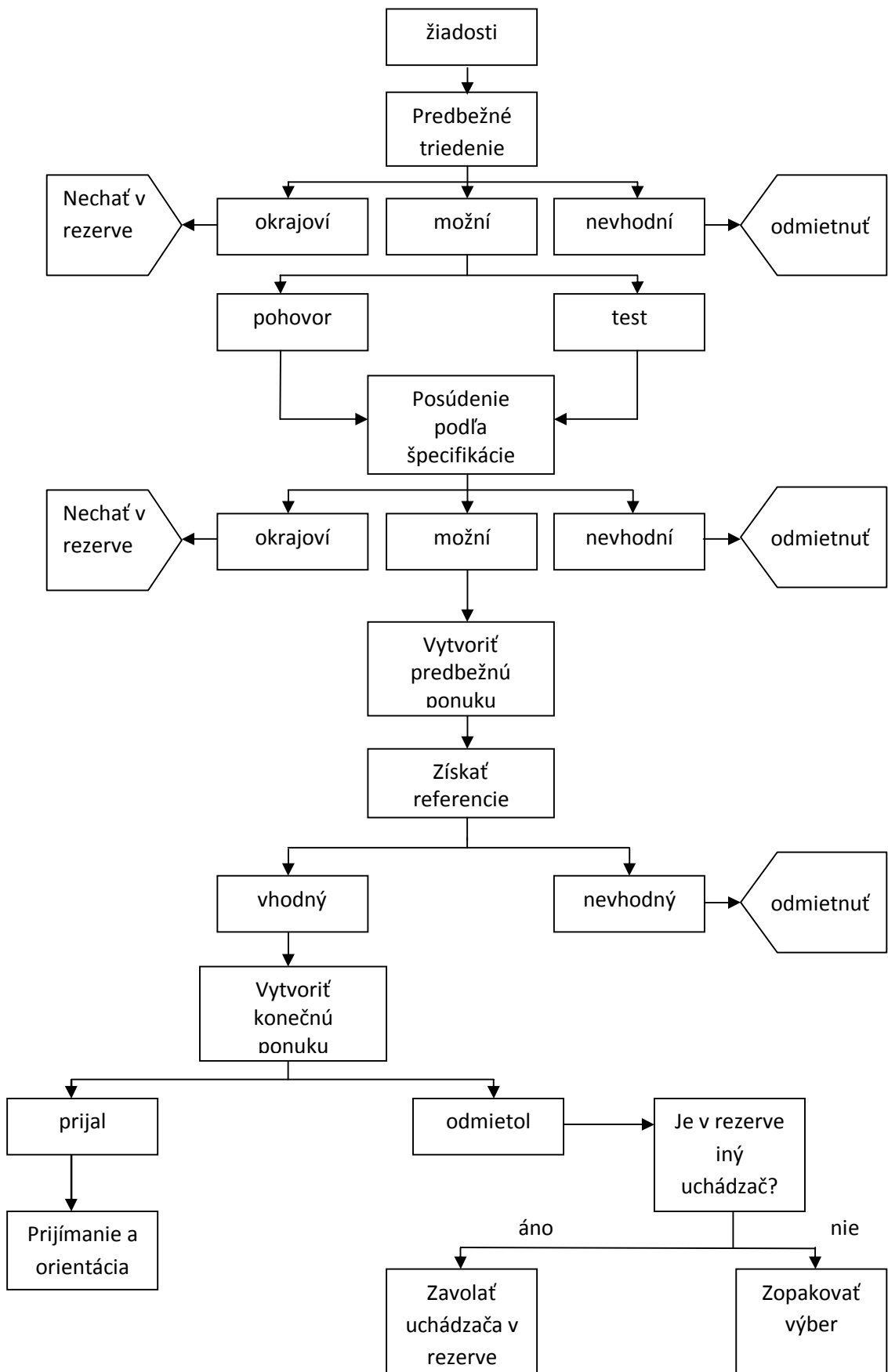
Hodnotenie z predchádzajúcich pracovísk

Doklady o vzdelaní

Doklady o praxi

Sprievodný list s uvedením dôvodov záujmu o pracovné miesto

Príloha C- Všeobecný postup výberu zamestnancov⁵⁴



⁵⁴ Armstrong, M.: Personální management. Praha 2000. s. 445

Príloha D - Oznámenie o prijatí do zamestnania

[Hlavička spoločnosti]

[Adresa kandidáta]

Dátum

Vec: Oznámenie o prijatí do zamestnania

Vážený pán/ vážená pani,

týmto listom Vám potvrdzujeme, že Vás prijímame na pracovnú pozíciu Deň nástupu do našej spoločnosti je Pracovná zmluva bude vystavená na dobu určitú do dňa Dohodli sme sa na nasledovných platových podmienkach.....EUR. (brutto)+ provízie. Pri nástupe budete mať k dispozícii mobilný telefón, notebook....iné.

V prípade akýchkoľvek otázok, nás prosím kontaktujte.

S pozdravom

Príloha E - Oznámenie o neprijatí do zamestnania

[Hlavička spoločnosti]

[Adresa kandidáta]

Dátum

Vec: Oznámenie o neprijatí do zamestnania

Vážený pán/ vážená pani,

s poľutovaním sme nútení Vám oznámiť, že vo výberovom konaní, ktoré usporiadala naša spoločnosť, a ktorého ste sa zúčastnili dňa..... bola daná prednosť inému kandidátovi. Toto rozhodnutie sa v žiadnom prípade netýka Vašich schopností, iba sa našiel kandidát s niekoľkoročnou praxou na rovnakej pozícii, čím presne splnil požiadavky v tomto výberovom konaní. Radi by sme si však ponechali Váš životopis a v prípade pracovnej pozície, ktorá by zodpovedala Vaším znalostiam a očakávaniam, by sme Vás radi oslovili.

Ďakujeme Vám za Váš čas a prajeme Vám veľa šťastia a úspechov.

S pozdravom

Príloha F - Hodnotiaci formulár pri pracovnom pohovore ⁵⁵

Meno a Priezvisko kandidáta: _____ Dátum: _____

CELKOVÝ VZHLAD	Zlý	Priemerný	Dobry	Výborný
Oblečenie				
Celkový vzhľad				
Neverbálna komunikácia				
Očný kontakt				

POVAHOVÉ ČRTY	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Asertivita				
Motivácia				
Schopnosť tímovej práce				
Zodpovednosť				
Ústretovosť a ochota				
Otvorenosť				
Verbálny prejav				
Precíznosť				
Profesionalita				
Schopnosť učenia sa				

SEBAHODNOTENIE / CIELE	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Sebahodnotenie				
Záujem o prácu				
Kariérne ciele				

⁵⁵ http://www.mcc.edu/hr/hr_job-eval-forms.shtml, 2009

VZDELANIE	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Vzdelanie a kvalifikácia				
Úspechy				
Zručnosti				
Skúsenosti				
Pracovný potenciál				

ROZHODOVANIE/ RIEŠENIE PROBLÉMOV	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Kreativita				
Logika				

DÔVODY PRE VÝBER KONKRÉTNEJ ORGANIZÁCIE	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Oddanosť				
Znalosť organizácie				
Znalosť odvetvia				

PRACOVNÉ OČAKÁVANIA	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Realistické				
V súlade s potrebami organizácie				

DLHODOBÉ PLÁNY	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
Realistické				
Potenciál rásť				

CELKOVÉ HODNOTENIE	Zlé	Priemerné	Dobré	Výborné
HODNOTENIE				
DODATOČNÉ POZNÁMKY				