



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

Systém nábora a výberu zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o.

The System Of Recruitment And Selection Of Employees In The Company
Lion Car, s. r. o.

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Ing. Denisa Búziková

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Veronika Gigalová

Bratislava 2011

VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „**Systém náboru a výberu v spoločnosti Lion Car, s. r. o.**“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Banskej Bystrici, 31.3.2011

vlastnoručný podpis

POĎAKOVANIE

Touto cestou si dovoľujem poďakovať PhDr. Veronike Gigalovej, za odborné rady a vedenie počas vypracovávania bakalárskej práce.

ANOTÁCIA

Práca prezentuje výsledky skúmania spôsobu zabezpečovania zamestnancov v požadovanom počte, s potrebnou kvalifikáciou a ostatnými atribútmi podstatnými pre pozície obsadzované v spoločnosti Lion Car, s. r. o..

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je na základe teoretických východísk získavania a výberu zamestnancov a analýzy získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej spoločnosti, poukázať na hlavné problémy pri zabezpečovaní zamestnancov, identifikovať slabé stránky a popísať spôsoby, akým boli popisované problémy odstránené.

Práca sa zaoberá možnosťou zefektívnenia získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Predmetom nášho skúmania bolo popísať spôsob zabezpečovania zamestnancov v sledovanom období, poukázať na nedostatky, ktoré sa vyskytli a predstaviť možnosti zefektívnenia tohto procesu.

Objektom skúmania je spoločnosť zaoberajúca sa obchodnou činnosťou v oblasti predaja a servisu automobilov, ktorá v súčasnosti zamestnáva 37 zamestnancov a patrí medzi popredných dodávateľov uvedených produktov v danom regióne.

Práca je rozdelená na tri po sebe idúce časti. Prvá je venovaná sumáru teoretických pohľadov na danú problematiku, druhá časť je empirickým popisom, akým spôsobom sa realizoval nábor a výber zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o. pred a po roku 2008, ktorý bol zlomový v zavádzaní postupov riadenia ľudských zdrojov. Tretia časť je zhodnotením časti predchádzajúcej, v ktorej prostredníctvom komparatívnej metódy porovnávame východiskový stav so súčasným. Práca je okrem troch základných častí rozdelená na sedem kapitol, prostredníctvom ktorých naplníme stanovený cieľ.

V bakalárskej práci sme využili metódu popisnú, komparácie, analýzu a syntézu a historicko-logickú metódu.

Výsledkom práce sme dospeli ku konštatovaniu, že proces zabezpečovania zamestnancov v skúmanom objekte nefungoval do roku 2008 ideálne, ale po zavedení a systematizácii procesu náboru a výberu zamestnancov došlo k výrazným zlepšeniam, ktoré deklarujeme v poslednej kapitole tejto práce.

Kľúčové slová: Personálne plánovanie. Zamestnanci. Nábor zamestnancov. Výber zamestnancov. Výberové konanie. Pohovor.

ANOTATION

The work presents the results of investigation on the way in securing the required number of employees, with the necessary skills and other attributes essential for the vacant position in company Lion Car, s. r. o..

Aim of this bachelor thesis is on the basis of theories of acquisition and recruitment and analysis of acquisition and recruitment of a particular company, highlighting key problems in the supply services, identify weaknesses and describe how they have been described problems removed.

This work deals with options to streamline recruitment and selection of employees of Lion Car Ltd.

Subject of our research was to describe a way of providing employees in the observation period, highlight the shortfalls that have occurred and to present options to streamline this process.

Object of investigation is a company engaged in commercial activity in the sale and servicing of cars, which currently employs 37 employees and is among the leading suppliers of those products in the region.

The work is divided into three consecutive parts. The first chapter contains a summary of theoretical views on the issue, the second part is an empirical description of how it was carried out recruitment and selection of employees in company Lion Car Ltd. before and after 2008, which was crucial in the implementation of human resource management practices. The third part is an evaluation of the previous one, in which the comparative method by comparing with the current baseline. Work is in addition to three basic parts divided into seven chapters, through which the stated objective.

In this work we used the descriptive method, comparison, analysis and synthesis of historical and logical method.

Result of the work we have come to find that the process of ensuring employees in the examinee did not work in 2008, ideally, but after the introduction and systematic use of the recruitment process and selection of employees have been significant improvements, which declares in the last chapter of this work.

Keywords: Personnel scheduling. Staff. Recruitment. Selection of employees. Selection procedure. Interview.

OBSAH

VYHLÁSENIE	3
POĎAKOVANIE.....	4
ANOTÁCIA.....	5
ANOTATION	6
OBSAH	7
ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A SCHÉM	9
ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČASŤ	12
1. ĽUDIA AKO ZÁKLADNÝ STAVEBNÝ KAMEŇ PODNIKU	12
1.1 Plánovanie ľudských zdrojov ako základ efektívneho náboru.....	14
1.2 Ciele plánovania ľudských zdrojov.....	15
1.3 Analýza pracovného miesta.....	16
1.3.1 Profil pracovného miesta.....	17
1.3.2 Profil pracovníka.....	18
2. NÁBOR ZAMESTNANCOV.....	21
2.1 Proces získavania zamestnancov.....	22
2.2 Zdroje uchádzačov	23
2.3 Metódy získavania zamestnancov.....	24
3. VÝBER ZAMESTNANCOV	28
3.1 Predvýber zamestnancov.....	29
3.2 Metódy výberu zamestnancov	29
3.2.1 Pohovory (Rozhovory).....	30
3.2.2 Ukážka práce.....	31
3.2.3 Testovanie uchádzačov	32
3.2.4 Assessment centre (AC).....	32
3.3 Hodnotenie efektívnosti výberového procesu.....	33
II. ANALYTICKÁ ČASŤ.....	35
4. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI LION CAR, s. r. o.....	35
4.1 História spoločnosti	35
4.2 Základné princípy spoločnosti.....	36
4.3 Predmet činnosti spoločnosti.....	37
4.4 Zamestnanci spoločnosti	37
5. VÝCHODISKOVÝ STAV V OBLASTI NÁBORU A VÝBERU ZAMESTNANCOV.....	41
5.1 Získavanie zamestnancov	41

5.2	Výber zamestnancov	41
6	VYTVORENIE SYSTÉMU NÁBORU A VÝBERU ZAMESTNANCOV	43
6.1	Ročný plán potreby zamestnancov	43
6.2	Špecifikácia pracovnej pozície	43
6.3	Profil pracovníka	45
6.4	Získavanie zamestnancov	46
6.5	Predselekcia na základe zaslaných dokumentov	47
6.6	Výberové konanie.....	48
6.7	Ukončenie výberového procesu a rozdelenie ďalších úloh	49
6.8	Vyhodnotenie výberového procesu	51
III.	HODNOTIACA ČASŤ	52
7	ZHODNOTENIE SYSTÉMU NÁBORU A VÝBERU	52
7.1	Fluktuácia v období rokov 2007 - 2010	52
7.2	Komparácia východiskového a súčasného stavu.....	54
	ZÁVER	56
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	58
	PRÍLOHY	60

ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A SCHÉM

Tabuľka č. 1 – Validita metódy výberu zamestnancov

Tabuľka č. 2 – Základné delenie testov využívaných pri výbere zamestnancov

Tabuľka č. 3 – Rozdelenie pozícií do skupín a počet ľudí v nich

Tabuľka č. 4 – Špecifikácia pracovnej pozície

Tabuľka č. 5 – Klobúk pracovníka

Tabuľka č. 6 – Stupne výberového procesu v spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Tabuľka č. 7 – Rozdelenie povinností pred nástupom nového zamestnanca

Tabuľka č. 8 – Formulár vyhodnotenia výberového procesu

Tabuľka č. 9 – Vývoj priemerného počtu zamestnancov, počet odídených, fluktuácia

Tabuľka č. 10 – Porovnanie východiskového a súčasného stavu

Graf č. 1 – Rozdelenie zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o. podľa pozícií

Graf č. 2 – Rozdelenie zamestnancov spoločnosti Lion Car, s. r. o. podľa vzdelania

Graf č. 3 – Štruktúra zamestnancov spoločnosti Lion Car, s.r.o. podľa veku a pohlavia

Graf č. 4 – Vývoj fluktuácie v spoločnosti Lion Car, s. r. o. v období 2007 – 2010

Schéma č. 1 – Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním a získavaním zamestnancov

ÚVOD

Spoločnosť, v ktorej žijeme je zložená z mnohých čiastkových podsystémov. Aby mohla fungovať, musia tieto spolu koexistovať a kooperovať. Už na prvej prednáške sa študenti ekonómie dozvedajú, že v ekonomike existujú tri druhy výrobných faktorov. Sú nimi práca, pôda a kapitál. Kapitál ako jediný z produkčných zdrojov je možné ovplyvniť ľudskou činnosťou, množstvo pôdy a práce je z ekonomického hľadiska dané a spoločnosť musí využívať iba tie zdroje, ktoré má k dispozícii. Z tohto dôvodu sa už stáročia ľudstvo venuje otázke, ako by mali byť zdroje využívané čo najefektívnejšie.

Prácu ako jeden z výrobných faktorov predstavujú ľudia. Prichádzajú na trh so svojou ponukou práce, ktorá je špecifická a od ostatných ponúk sa vždy aspoň minimálne odlišuje. Ponuka práce má svoje atribúty, ako výška dosiahnutého vzdelania, predchádzajúce skúsenosti, znalosť cudzích jazykov či iné znalosti, schopnosti a danosti podstatné pre pracovnú pozíciu. Ponuka sa na trhu práce stretáva s dopytom. Dopyt predstavujú firmy, ktoré sa venujú určitému druhu podnikania a z ponuky práce si vyberajú pre svoju činnosť tú najvhodnejšiu. Aj firmy sa vyznačujú určitými charakteristikami ako napríklad veľkosť firmy, počet zamestnancov, ročný obrat, predmet podnikania, forma vlastníctva či dobré meno. Takýmto spôsobom sa v určitom bode pretne ponuka s dopytom a vzniká pracovný vzťah.

Naša práca je venovaná práve otázke, akým spôsobom sa ponuka s dopytom na pracovnom trhu stretáva a čo všetko musia preto obe zúčastnené strany absolvovať. Na problematiku sme sa pozerali najmä zo strany firmy, ktorá nového zamestnanca hľadá.

Ešte predtým, než firma k samotnému výberu zamestnancov pristúpi, musí vedieť, čo od daného človeka očakáva. Táto otázka je, okrem iného, súčasťou personálneho plánovania ako prvého kroku smerujúcemu k výberu kvalitného pracovníka. Keď firma vie, koho chce, musí si určiť spôsob, ako ho získať. Existuje veľa možností, nie je však možné exaktne povedať, ktorý je „zaručený“ a ktorý je málo účinný, pretože je potrebné prihliadať na to, o akú pozíciu sa jedná, v akej spoločnosti, aké sú legislatívne, politické, sociálne či ekonomické charakteristiky prostredia organizácie. Preto si každá firma sama nájde spôsob, ktorý je pre ňu najvhodnejší. Po získaní potrebného počtu uchádzačov prichádza fáza výberu. Každý výber je dôležitý. Či sa jedná o výber povolania, partnera, alebo letnej dovolenky,

vždy je potrebné vyberať z možností, ktoré máme k dispozícii. Aby sme sa vedeli rozhodnúť správne, musíme si v prvom rade stanoviť kritériá, ktoré budeme posudzovať. Na základe nich bude výber organizovanejší a výsledok výberu kvalitnejší. Po tom, čo sa pre určitú možnosť rozhodneme, s odstupom určitého času vieme zhodnotiť, či sme si vybrali správne, alebo nie. Ak nie sme s výsledkom úplne spokojní, je potrebné hľadať dôvody, prečo nevyšlo všetko podľa predstáv. Vďaka týmto empirickým zisteniam sa pri ďalšom rozhodovaní môžeme vyvarovať opakovaných chýb.

Všetky tieto kroky prechádzame chronologicky, napĺňaním jednotlivých kapitol našej bakalárskej diplomovej práce.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

V prvej časti si priblížime teoretické stránky problematiky procesu plánovania, získavania a výberu zamestnancov. Pre lepšiu prehľadnosť je táto časť rozdelená na tri kapitoly, kde priblížime terminológiu, ktorú budeme v práci využívať a zhrnieme pohľady rôznych autorov na personálne plánovanie, získavanie a výber zamestnancov.

1. ĽUDIA AKO ZÁKLADNÝ STAVEBNÝ KAMEŇ PODNIKU

„Bez ambícií by nikto nič nezačal. Bez práce by nikto nič nedokončil. Ocenenie Vám sám od seba nikto nepoše. Musíte ho vyhrať. Človek, ktorý vie ako, bude mať vždy prácu. Človek, ktorý vie aj prečo, mu bude vždy šéfom. Na svete je milión a viac metód, ale len niekoľko princípov. Človek, ktorý pochopí princípy si môže vybrať vlastné metódy. Človek, ktorý skúša metódy a ignoruje princípy, bude mať určite problémy.“

Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882)

Kapitolu uvádzame definíciami samotného riadenia ľudských zdrojov tak, ako je chápaná rôznymi autormi, ktorí sa touto problematikou zaoberajú. Zameriame sa aj na spôsoby získavania zamestnancov a postup výberového procesu.

Začiatky záujmu o človeka ako pracovnú silu sa prvýkrát objavili v procese industrializácie európskeho kontinentu. Priekopníkmi záujmu o ľudí, ako jeden z výrobných faktorov, sa stali známi sociológovia ako Taylor, Fourier, Owen, Marx, Engels, Weber či Ricardo. Tu môžeme pozorovať zrod manažmentu ľudských zdrojov, ktorý však do podoby, v akej je dnes, musel prejsť dlhú cestu. O vývoji a prístupoch jednotlivých teoretikov či praktikov, ktorí sa riadením ľudských zdrojov zaoberali, by sme mohli napísať samostatnú bakalársku prácu. My sa však posunieme ďalej a na úvod si objasníme pojmy, ktoré budeme v práci využívať.

Často sa budeme stretávať s termínmi ako personalistika, personálny manažment a riadenie ľudských zdrojov. Aj v odbornej literatúre je chápanie týchto pojmov rôznorodé, v niektorých prípadoch až protichodné. Preto považujeme za nevyhnuté upresniť si na úvod ich jednotlivé významy tak, ako ich budeme chápať v našej bakalárskej práci.

Personalistika je pojem, s ktorým sa stretávame najmä v domovskej literatúre, často je spájaná s rutinnými postupmi vo všetkých oblastiach súvisiacich so zamestnancami a mnohí ju okliešťujú na administratívnu agendu spojenú s personálnymi otázkami

spoločnosti, vrátane tvorby miezd. Ján Pichňa chápe personalistiku ako „špecifický okruh činností v organizácii, zameraný na vytváranie ľudských a spoločenských predpokladov realizácie spoločensko-pracovných úloh organizácii“. Poukazuje na časté zamieňanie pojmu personalistika s pojmami personálny manažment či riadenie ľudských zdrojov. Sám je však názoru, že personalistika je pojem obsahovo užší ako pojmy spomenuté vyššie (Pichňa 1995, s. 13).

Z hľadiska historického vývoja je riadenie ľudských zdrojov pomerne nový pojem, ktorý sa začal rozširovať v osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia. Názory na používanie tohto pojmu nie sú jednotné a mnohí teoretici aj praktici zostávajú pri pojme personálny manažment. R. L. Mathis a J. H. Jackson vymedzujú personálny manažment ako „súbor aktivít zameraných na prebiehajúce riadenie ľudských zdrojov vo vnútri organizácie a riadenie ľudských zdrojov je podľa nich strategické plánovanie a riadenie ľudských zdrojov, ktoré samotnú organizáciu presahuje“ (Mathis, Jackson 1988, s. 7).

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorá sa sústreďuje na zamestnancov, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu, to znamená na splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou všetkých manažérov. Podľa Kachaňákovej predstavuje „strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku“ (Kachaňáková 2003, s. 14). Jeho hlavným účelom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania zamestnancov na základe stanovených postupov.

K termínu ľudské zdroje sa ostro stavia Zelený, ktorý tento výraz považuje za otrocké preloženie anglického pojmu human resources management do slovenčiny. „Človek sa od všetkých ostatných zdrojov odlišuje tým, že tieto zdroje koordinuje a rozhoduje o nich. V podniku pracujú ľudia, nie zdroje, či faktory. Človek sám o sebe nie je zdroj, môže byť len zdrojom znalostí, inovácií, úsilia, práce a spolupráce“ (Zelený 2001, s. 18).

Základom efektívneho fungovania každej spoločnosti je optimálne využitie a rozloženie všetkých prameňov, ktoré má k dispozícii. Všetky zdroje sú rovnako dôležité, tým najcennejším zdrojom sú však ľudia.

Už niekoľko desaťročí sa podniky zaoberajú otázkou, kto sú tí správni ľudia a aké pozície by mali v organizácii zastávať. Táto otázka je kľúčová pre presadenie sa na domacom i zahraničnom trhu. V každej spoločnosti sú potrební správni ľudia na

správnych miestach, a tých je možné získať len kvalitným, kvalifikovaným a objektívnym výberom. V nasledujúcich častiach si objasníme, čo pod pojmi nábor a výber rozumieme. Ešte predtým si však priblížime krok, ktorý je na počiatku samotného náboru a výberu, no nie je o nič menej podstatný – a tým je personálne plánovanie.

1.1 Plánovanie ľudských zdrojov ako základ efektívneho náboru

Plánovanie ľudských zdrojov by malo byť integrálnou súčasťou podnikového plánovania. Proces strategického plánovania by mal definovať projektované zmeny v rozsahu a typoch činností vykonávaných organizáciou. Mal by rozpoznať hlavné schopnosti, ktoré organizácia potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov, teda požiadavky týkajúce sa znalostí. Ale často existujú hranice toho, do akej miery je možné také plány spracovať alebo do akej miery môžu byť celkom jasné, a to môže sťažovať vytváranie integrovaných plánov ľudských zdrojov, ktoré sa z nich odvíjajú.

Podľa Pichňu je plánovanie ľudských zdrojov proces rozhodovania, ktorý v sebe spája tri dôležité činnosti:

- a) rozpoznávanie a získavanie správneho počtu ľudí so správnymi schopnosťami,
- b) ich motivovanie tak, aby odvádzali vysoký výkon,
- c) vytváranie interaktívnych väzieb medzi cieľmi podnikania a činnosťami, týkajúcimi sa plánovania pracovníkov (Pichňa 1995, s.34).

V situáciách, kedy skutočne neexistuje jasná podniková stratégia, sa asi bude plánovanie ľudských zdrojov viac opierať o všeobecnejšie predstavy o budúcej potrebe ľudí, založenej na podobe plánovania pomocou scenárov. Alternatívne by sa mohol proces plánovania zamerať na konkrétnu oblasť činnosti v organizácii, na základe ktorých je možné predpovedať pravdepodobnú budúcu potrebu z hľadiska počtu a kvalifikácie.

Odborná literatúra rozlišuje medzi „tvrdým“ a „mäkkým“ plánovaním personálnych kapacít.

Kým tvrdé plánovanie je založené na kvantitatívnej analýze a jeho úlohou je zabezpečiť, aby v okamihu potreby boli k dispozícii správne počty správnych ľudí, mäkké plánovanie, ako ho charakterizovali Marchington a Wilkinson, „je vyslovene zamerané na vytváranie a formovanie kultúry organizácie tak, aby existovali jasné prepojenia medzi cieľmi podniku a hodnotami, presvedčením a správaním

pracovníkov“ (Marchington, Wilkinson 1996, s. 48). Ale, ako zdôrazňujú, žiadne plánovanie nie je tvrdé či mäkké, skôr je prienikom oboch druhov.

1.2 Ciele plánovania ľudských zdrojov

Ciele plánovania ľudských zdrojov v organizácii budú podľa študijných materiálov spoločnosti Dashöfer Holding do značnej miery závisieť na jej individuálnych podmienkach, ale vo všeobecnosti platia nasledovné:

- získať a udržať si také počty ľudí, ktoré organizácia potrebuje a ktorí majú zároveň požadované vedomosti, skúsenosti a schopnosti,
- predchádzať problémom súvisiacimi s potenciálnym prebytkom alebo nedostatkom ľudí,
- formovať flexibilnú pracovnú silu a tak prispieť k schopnosti organizácie adaptovať sa na neisté a meniace sa prostredie,
- znižovať závislosť organizácie na získavaní pracovníkov z vonkajších zdrojov v prípadoch, kedy ponuka pracovných síl s kvalifikáciou, ktorá je pre organizáciu kľúčová, je nedostatočná, a to pomocou formulovania stratégie stabilizácie a stratégie rozvoja pracovníkov,
- zlepšiť využitie pracovníkov zavádzaním flexibilnejších systémov práce.

Základným nástrojom a východiskom personálnej práce je personálny plán, ktorý je odvodený od primárnych plánov podniku. To znamená, plán predaja, plán výroby, plán zásobovania a finančný plán. Zmyslom plánovania v personalistike je, aby v správnom čase vykonalo správne množstvo zamestnancov správnu činnosť. Plány v personalistike môžeme deliť podľa Ludlowa a Pantona na:

- plán zamestnanosti,
- plán náboru a výberu zamestnancov,
- plán podnikového vzdelávania zamestnancov,
- plán osobného rozvoja jednotlivých zamestnancov,
- plán odmeňovania a miezd,
- plán prepúšťania zamestnancov v dôchodkovom veku (Ludlow, Panton 1995, s. 26).

Samotný proces plánovania môže mať krátkodobý, strednodobý i dlhodobý charakter.

Plánovanie pracovných síl teda vychádza zo stratégie zabezpečovania ľudských zdrojov, ktorá je súčasťou podnikovej stratégie. Zo stratégie zabezpečovania ľudí

vychádza aj formulovanie prognóz dopytu a ponuky pracovných síl, ktoré je súčasťou procesu plánovania. Proces vyúsťuje do konkrétnych plánov, ktoré môžu byť zostavené pomocou expertných (delfská metóda, kaskádová metóda, metóda scenárov) alebo kvantitatívnych metód (analýza fluktuácie, miera stability).

1.3 Analýza pracovného miesta

Na základe všetkých vyššie uvedených informácií, nástrojov a metód si podnik ujasní, koho potrebuje (pozícia, počet pracovníkov, oddelenie). Tu sa začína samostatná úloha útvaru ľudských zdrojov. Definovaniu požiadaviek by mala predchádzať dôsledná analýza pracovného miesta. Tá poskytuje obraz práce na pracovnom mieste, a tým vytvára aj predstavu o zamestnancovi, ktorý by mal na danom poste pracovať. „Pri analýze pracovných miest ide o proces zisťovania, zaznamenávania, uschovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, za ktorých sa práca vykonáva a o ďalších súvislostiach pracovných miest.“ (Koubek 2003, s. 82). Účelom analýzy pracovného miesta je vytvoriť pravdivý, ucelený a zmysluplný obraz o pracovnom mieste. Na pracovnom trhu existuje u ľudí nekonečné množstvo kombinácií vlastností, skúseností a znalostí, pričom ani jeden potenciálny zamestnanec nemá totožnú charakteristiku s iným. Práve preto je nesmierne dôležité, aby si spoločnosti ešte pred tým, než sa pustia do náboru zamestnancov urobili jasno v tom, čo od nového zamestnanca očakávajú.

Analýza práce by mala podľa Foota a Hooka zahŕňať:

- popis činností, ktoré sa očakávajú, že bude držiteľ pracovného miesta vykonávať,
- najdôležitejšie činnosti a povinnosti s najväčšou zodpovednosťou,
- čas venovaný každej činnosti,
- ako často je každá činnosť vykonávaná (denne/týždenne/mesačne/raz za rok),
- úroveň nezávislosti,
- úroveň znalostí potrebných k vykonávaniu každej úlohy,
- špeciálne podmienky týkajúce sa vykonávania týchto úloh (Foot, Hook 2002, s. 125).

Informácie o pracovnom mieste sa dajú získať z viacerých zdrojov. V prvom rade by sme sa mali obrátiť na osobu, ktorá túto činnosť vykonáva, ďalej na jej

nadriadeného. Informácie je možné získať aj pozorovaním alebo využiť možnosť nezávislého posudku odborníka na danú prácu. Kvôli vyššej objektivite je vhodné čerpať z viacerých zdrojov. Základnými využívanými metódami sú rozhovor, dotazník a pozorovanie.

Výsledkom analýzy pracovného miesta je:

- profil pracovného miesta
- profil pracovníka

V oboch profiloch sú formulované požiadavky, ktoré sú základnou súčasťou procesu náboru a výberu zamestnancov. Na základe správne stanovených požiadaviek sa zostavujú inzeráty na voľné pozície a sú východiskom pri určovaní kritérií výberu pracovníkov. Nadhodnotenie, ako aj podhodnotenie požiadaviek je nežiadúce.

1.3.1 Profil pracovného miesta

V rámci profilu pracovného miesta sa popisuje zaradenie práce v organizačnej štruktúre (nadradenosť a podradenosť pracovného miesta), účel pracovného miesta, ťažiskové, špecifické a základné úlohy, zodpovednosť a právomoc, používané pracovné prostriedky, nástroje a materiál, výkonové normy, podmienky práce (napr. pracovný režim, pracovný čas, riziká, kontakty, miesto výkonu práce a pod.). Spravidla sa popisuje aj pracovné prostredie.

Podľa Armstronga by „výsledný popis pracovného miesta nemal zachádzať do príliš veľkých detailov. Mal by predovšetkým definovať očakávaný prínos držiteľov pracovných miest vo forme výsledkov, ktorých by mali dosahovať a ich postavenie v organizácii“ (Armstrong 2002, s. 224).

Pri zostavovaní profilu pracovného miesta nám môže pomôcť zodpovedanie nasledujúcich otázok:

1. Kto vykonáva prácu, aký je názov práce, pracovnej funkcie?
2. Čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha?
3. Akým spôsobom sa práca realizuje?
4. Prečo sú úlohy a povinnosti vykonávané daným spôsobom?
5. Kedy sú úlohy a povinnosti vykonávané?
6. Kde sú úlohy a povinnosti vykonávané?
7. Aké je vzájomné, relatívne postavenie jednotlivých úloh a povinností a ich hierarchické usporiadanie?
8. Komu pracovník zodpovedá?

9. Aký je vzťah pracovného miesta k ďalším pracovným miestam?
10. Aké sú normy výkonu, aký je štandardný výkon?
11. Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce?
12. Aké sú obvyklé pracovné podmienky (Koubek 2003, s. 75) ?

1.3.2 *Profil pracovníka*

„Profilom pracovníka rozumieme jeho kvalifikačné, t.j. profesijné a osobnostné charakteristiky, žiaduce pre zastávanie určitého pracovného miesta“ (Stýblo 2003, s. 93). Vypracovanie profilu pracovníka vychádza z profilu pracovného miesta. Na jeho základe sú definované požiadavky, ktoré by mal zamestnanec spĺňať.

Pri spracovávaní tohto profilu je potrebné si uvedomiť, že má vyjadrovať nároky na pracovníka, nie popisovať ideálneho pracovníka. Z tohto dôvodu je vhodné, ak sú požiadavky vyjadrené ako požiadavky základné a požiadavky preferované.

Koubek rozdeľuje požiadavky na pracovníka do 6 základných kategórií:

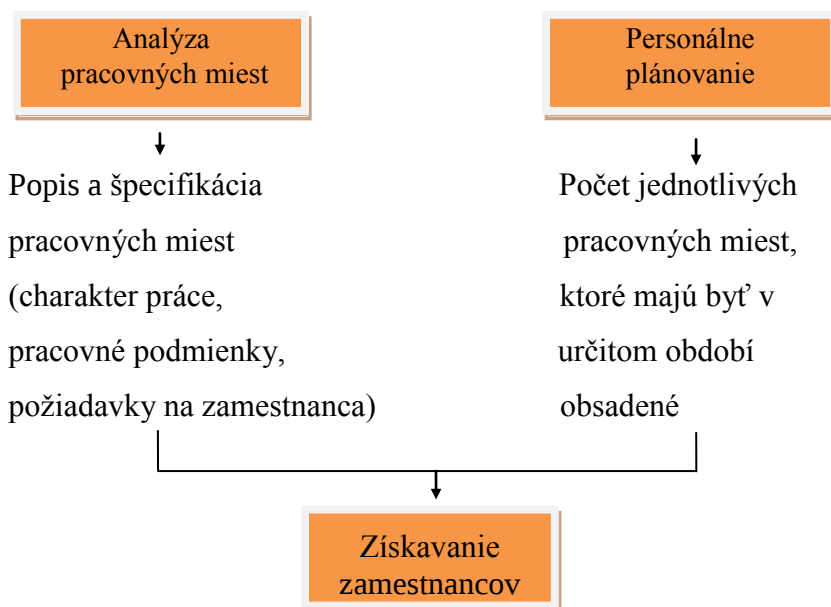
- fyzické požiadavky (napr. manuálna zručnosť, sila...);
- duševné požiadavky
 - požiadavky na inteligenciu či intelektuálne schopnosti (verbálne či numerické schopnosti, jazykové znalosti, organizačné schopnosti...),
 - požadované znalosti získané vzdelaním a praxou;
- schopnosti, predovšetkým
 - psychomotorické, týkajúce sa najmä presnosti a rýchlosti;
 - sociálne (napr. schopnosť kontaktu, komunikácie s inými pracovníkmi, schopnosť viesť ľudí, kontrolovať ich, motivovať...);
- vzdelanie a kvalifikácia, t.j. vzdelanie a kvalifikácia potrebné k vykonávaniu danej práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdelania, požadovaná odborná príprava a prax;
- pracovné skúsenosti, predovšetkým skúsenosti získané na podobnom pracovnom mieste;
- charakteristiky osobnosti a postojov, napr. schopnosť formovať pracovný tím, iniciatíva, schopnosť pracovať bez dozoru, temperament, povaha, hodnotová orientácia, názory a pod. (Koubek 2003, s.148)

Dôležitosť jednotlivých imperatívov závisí na charaktere vykonávanej práce. V minulosti sa najväčší dôraz kládol na vzdelanie a prax. V súčasnosti sa do popredia dostávajú aj osobné charakteristiky, vlastnosti a schopnosti. Mnohí autori sa prikláňajú k myšlienke, že o úspechu v práci rozhoduje to, akí ľudia sú a ako sa správajú a nie to, aké majú vedomosti a zručnosti. Vychádzajú zo skutočnosti, že je neporovnateľne jednoduchšie dovzdelat' pracovníkov ako meniť ich správanie. Jedným z autorov, ktorý podporil túto myšlienku je Collins. Vo svojej publikácii *Jak z dobre firmy udeľat' skvelou* uvádza, že „kritériom správneho človeka pre skvelú spoločnosť nie sú jeho vedomosti či skúsenosti, ale povahové vlastnosti a vrodené danosti.“ (Collins 2008, s. 51)

„Predpokladom pre efektívny proces získavania zamestnancov je perfektná znalosť povahy jednotlivých pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovných miest a predvídaním uvoľňovania, či vytvárania nových pracovných miest, ktoré je súčasťou personálneho plánovania.“ (Koubek 2003, s. 157)

Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním a získavaním zamestnancov znázorňuje schéma č. 1.

Schéma č. 1 : Vzťah medzi analýzou pracovných miest, personálnym plánovaním a získavaním zamestnancov



Zdroj: KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů. Praha: MANAGMENT PRESS, 2003. 367 s. ISBN 80- 7261- 033- 3

Podniky v našich zemepisných šírkach uprednostňujú plne kvalifikovaných uchádzačov, schopných okamžite zastávať pracovné miesto pred perspektívnymi uchádzačmi, ktorí potrebujú zaškolenie po nástupe na pracovné miesto. Súvisí to so skutočnosťou, že príprava plne kvalifikovaných uchádzačov o zamestnanie, už pripravených na konkrétne pracovné miesto, je obyčajne menej nákladná a kratšia, čo sa odráža vo vyšších hodnotách rentability čistých aktív. Naopak ukazovateľ produktivity práce je vyšší v prípade podnikov, ktoré preferujú perspektívnych uchádzačov. Dôvodom je pravdepodobne príprava uchádzačov na prácu, ktorú majú vykonávať. „Podniky realizujú školenia „šité na mieru“, aby zamestnanci vyhovovali presným požiadavkám na pracovné miesta, učia ich vlastné špecializované postupy práce, potrebné techniky, metódy a know-how“. (Vetráková, 2006)

Čoraz viac slovenských podnikov už dnes uplatňuje aj výber ľudských zdrojov, pri ktorom sa dôraz nekladie na kvalifikáciu kandidátov, ale sú zohľadnené aj ostatné aspekty, ako napr. snaha o rozvoj a ochota neustále sa vzdelávať, ale aj motivácia uchádzača pracovať v danom podniku, osobná zaangažovanosť na práci, schopnosť efektívne pracovať ako člen tímu, či predpokladaná dĺžka zotrvania v podniku.

Personálne plánovanie a analýzu pracovných miest sme už v našej práci objasnili, v ďalšej časti sa budeme venovať získavaniu zamestnancov.

2. NÁBOR ZAMESTNANCOV

V tejto kapitole našej práce zameriame pozornosť na nábor zamestnancov, objasníme postup a zdroje ich získavania, ako aj metódy, ktoré sú pri tejto činnosti najčastejšie využívané.

W.B. Werther a K. Davis definujú nábor nasledovne: „Nábor je proces, pri ktorom sa vyhľadávajú a lákajú schopní uchádzači o zamestnanie. Tento proces začína vyhľadávaním nových zamestnancov a končí sa predložením žiadostí o zamestnanie. Výsledkom je veľké množstvo uchádzačov, z ktorých si organizácia vyberie“ (Werther, Davis 1992, s. 97)

Táto činnosť vyzerá jednoducho, je však dôležitejšia a zložitejšia, ako sa na prvý pohľad môže javiť. Samotný nábor možno považovať za obojstranný komunikačný proces, v ktorom sa na jednej strane podnik snaží získať toho najvhodnejšieho zamestnanca na danú pozíciu, na druhej strane sú však záujemcovia o zamestnanie, ktorí si taktiež vyberajú spomedzi potenciálnych zamestnávateľov toho, ktorý sa im javí ako najvhodnejší. Záujemcovia o prácu potrebujú presné informácie o tom, čo im organizácia môže ponúknuť. Preto je veľmi dôležité, aby signály, ktoré firmy smerom k uchádzačom vysielajú, boli lákavé a vyvolali u záujemcov stimul, na základe ktorého žiadosť o zamestnanie predložia.

Podobne aj Koubek tvrdí, že „získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne“ (Koubek 2007, s. 126).

Získavanie zamestnancov ako súčasť personálneho manažmentu v organizácii predstavuje Palán, ktorý dopĺňa aj ciele získavania zamestnancov, ktorými sú: „identifikácia a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, informovanie o voľných miestach v organizácii, vytváranie situácie, aby tieto miesta boli pre uchádzačov atraktívne, ponúkание týchto voľných miest, resp. presvedčovanie vhodných uchádzačov, získavanie vhodných informácií od uchádzačov“ (Palán 2002, s. 245).

Z vyššie uvedeného vyplýva, že získavanie zamestnancov spočíva v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkaní týchto pracovných miest, v jednaní

s uchádzačom, v získavaní primeraných informácií o uchádzačovi a v organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Na základe uvedenej literatúry môžeme tvrdiť, že získavanie zamestnancov je kľúčovou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (staffing) a rozhoduje o tom, akých zamestnancov bude mať organizácia k dispozícii.

Viacerí autori (Koubek, 2003, Hroník, 1999, Armstrong, 2002) využívajú vo svojich prácach pojem získavanie zamestnancov. V súvislosti so získavaním zamestnancov boli doteraz viac využívané tradičné pojmy ako vyhľadávanie a nábor zamestnancov. Nové moderné chápanie danej problematiky vedie k rozširovaniu týchto termínov. Zatiaľ, čo nábor zamestnancov bol orientovaný prevažne na vonkajšie zdroje, získavanie zamestnancov ako súčasť celkového procesu formovania pracovného potenciálu sa usiluje o takých zamestnancov, ktorí znamenajú väčší prínos z hľadiska prosperity podniku. Pre účely našej práce však budeme považovať pojmy získavanie a nábor zamestnancov za synonymá.

2.1 Proces získavania zamestnancov

Vlastný proces získavania zamestnancov je zložený z niekoľkých na seba nadväzujúcich krokov:

- identifikácia potreby získavania zamestnancov
- popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta
- zváženie alternatív
- výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých stojí získavanie a výber zamestnancov
- identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov
- voľba metód získavania zamestnancov
- voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov
- formulácia ponuky zamestnania
- uverejnenie ponuky zamestnania
- zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi
- predselekcia uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií
- zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mohli byť pozvaní na výberový proces

V prípade nedodržania uvedeného postupu hrozí, že výberový proces nebude uskutočnený úplne optimálne.

2.2 Zdroje uchádzačov

V tomto kroku dochádza k rozhodnutiu, či sa organizácia pri získavaní zamestnancov zameria na vnútorné alebo vonkajšie zdroje pracovných síl alebo bude tieto zdroje kombinovať.

Koubek rozlišuje:

1. Získavanie z vnútorných zdrojov

- a. Pracovníci usporení v dôsledku technického rozvoja, t.j. v dôsledku substitúcie živej ľudskej práce za stroj, či už v dôsledku použitia produktívnejšej technológie, zlepšenej organizácie práce a pod..
- b. Pracovníci uvoľňovaní v súvislosti s ukončením nejakej činnosti či s inými organizačnými zmenami
- c. Pracovníci, ktorí dozreli na to, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, než akú vykonávajú na súčasnom pracovnom mieste
- d. Pracovníci, ktorí síce účelne využití sú, majú však z nejakých dôvodov záujem prejsť na uvoľnené, či novovytvorené pracovné miesto v inej časti organizácie

2. Získavanie z vonkajších zdrojov

- a. Voľné pracovné sily na trhu práce (napr. nezamestnaní registrovaní na ÚP)
- b. Čerství absolventi škôl či iných inštitúcií pripravujúcich mládež na povolanie
- c. Pracovníci iných organizácií, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa alebo ich ponuka našej organizácie k tomuto rozhodnutiu privedie (Koubek 2008, s. 129-130).

„Niektoré funkcie a pracovné miesta sú obsadzované vlastnými zamestnancami, napríklad formou vnútorného výberového riadenia, premiestnením, teda tzv. vnútorným trhom práce. Ide vždy o dôležitú vec, a to o získanie potrebných zamestnancov spomedzi „svojich ľudí“ a udržať si takých, ktorých by iné firmy veľmi radi prijali“ (Stýblo 1993, s. 239).

Ako všetko, aj využité zdroje na získavanie zamestnancov majú svoje klady a zápory. Medzi výhody získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov môžeme zaradiť nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta, rýchlejšiu adaptáciu či vyššiu motiváciu zamestnancov. Nevýhodou je obmedzený výber, neprijatie kolegami a stupňovanie internej rivality. Ako výhody výberu z externého prostredia

spomeňme širšiu ponuku uchádzačov alebo nové pohľady a prístupy k riešeniu problémov v organizácií. Negatívom v tomto prípade sú vyššie náklady na získanie zamestnanca, pomalšie obsadenie pracovného miesta, dlhšia adaptácia a v neposlednom rade nižšia motivácia zamestnancov, ktorí v spoločnosti už pracujú.

2.3 Metódy získavania zamestnancov

Voľba metód „musí vychádzať z toho, že je potrebné vhodným ľuďom dať na vedomie existenciu voľných pracovných miest v organizácii a povzbudiť ich, aby sa o tieto miesta uchádzali. Voľba závisí od toho, či sa organizácia rozhodne získavať zamestnancov z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, aké sú požiadavky pracovného miesta na zamestnanca, aká je situácia na trhu práce, koľko je ochotná vynaložiť prostriedkov na získavanie zamestnancov a ako rýchlo potrebuje dané miesto obsadiť“ (Koubek 2003, s. 135).

Podľa Hroníka je dôležité, aby firmy pri zvažovaní metód výberu brali do úvahy aj tzv. 3E – tj. ekonomy – ekonomickosť, ethics - etika, efektivness – efektivita (Hroník 1999, s. 94).

Existuje veľa možností, ktorými je možné zaujať kandidátov, ktorí budú vhodní na obsadzovanú pozíciu. Na týchto spôsoboch sa (až na malé odchýlky) zhodujú viacerí autori (Armstrong 2002, Koubek 2003, Kachaňáková 2008, Hroník, 1999, Stýblo 2003).

Uchádzači sa ponúkajú sami

Ideálne riešenie, pokiaľ sa ponúkajú uchádzači dostatočne kvalifikovaní. Organizácia tým ušetrí čas a náklady. Táto situácia však nastáva iba v prípade, že spoločnosť má dobrú povest'. Problém môže nastať, ak sa predstava už prijatého uchádzača nezlučuje s realitou. Tento spôsob však podľa Werthera a Davisa neposkytuje organizácii dostatočnú možnosť výberu (Werther, Davis 1992, s. 199).

Priame oslovenie vyhliadnutého jedinca

Táto metóda sa využíva najmä pri obsadzovaní vyšších pozícií v spoločnosti. Dôležité je, aby vedúci pracovníci mali prehľad o zamestnancoch iných spoločnosti. Takto oslovení kandidáti majú tendenciu vyjednávať o pracovných podmienkach a hrozí riziko zhoršenia vzťahov s organizáciou, z ktorej bol zamestnanec takto „ukradnutý“.

Odporúčanie súčasného zamestnanca

Je často využívaný spôsob. Výhodou je, že uchádzať už o danej pozícií niečo vie od zamestnanca, ktorý mu takúto možnosť ponúkol. Niektoré firmy majú vytvorené špeciálne programy na tento spôsob získavania zamestnancov z externého prostredia, často spojené s odmenou pre zamestnanca, ktorý kandidáta odporučil.

Vývesky

Vývesky by mali poskytnúť potenciálnemu uchádzačovi všetky podstatné informácie o pracovnom mieste. Nevýhodou tejto metódy je, že informácie zaznamenajú obvykle len ľudia, ktorí sa dostanú priamo k výveske a všimnú si ju. Metóda teda oslovuje len obmedzený počet potenciálnych uchádzačov, spravidla z najbližšieho okolia organizácie, preto nie je vhodná k získavaniu kvalifikovaných odborníkov s praxou. Často sa používa k získavaniu čerstvých absolventov škôl (umiestnenie vývesky v miestach, kde sa pohybujú študenti).

Letáky vkladané do poštových schránok

Tento spôsob môže byť využitý na oslovenie kandidátov na menej kvalifikované pozície. Výhodou je, že zasiahne takmer všetkých obyvateľov daného územia. Táto metóda je v zahraničí často používaná k rýchlemu získaniu manuálnych zamestnancov a zamestnancov na dočasnú prácu (Koubek 2008, s. 138). Ale podľa Hroníka (Hroník 1999, s. 123) sa „tento spôsob získavania zamestnancov používa iba vo výnimočných prípadoch.“

Inzercia

Stretávame sa najmä s inzerciou v tlači a odborných periodikách, menej v rozhlase či televízií. Výhodou je, že inzercia môže byť zameraná na daný región, ale môže mať aj celoštátne či dokonca nadnárodné pôsobenie. Závisí to od toho, ako zložitá je nájsť potrebného zamestnanca. U viacerých autorov (Koubek 2003, Armstrong 2002, Hroník 1999, Milkovich 1993 a pod.) sa stretávame s názorom, že je to najrozšírenejšia a najtradičnejšia metóda získavania zamestnancov.

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Často používanou metódou získavania zamestnancov je priame spojenie organizácie so vzdelávacími inštitúciami. Firmy využívajú túto možnosť na obsadenie

pozícií, či už manuálnych, kedy spolupracujú s odbornými učilišťami, alebo špecializovanými, kedy sa orientujú na spoluprácu s príslušnými univerzitami.

Stýblo píše nielen o spolupráci, ale aj o sponzorovaní. „Čo sa týka pracovných miest, ktoré sú vhodné aj pre absolventov škôl, býva zvykom, že firmy spolupracujú s univerzitami a sponzorujú niektoré ich aktivity alebo priamo vyhliadnutých budúcich absolventov“ (Stýblo 1993, s. 246).

Spolupráca s úradom práce

Táto metóda nemá povest' účinnej možnosti obsadenia pracovného miesta. Je zameraná skôr na menej kvalifikovaných zamestnancov a hrozí riziko, že ľudia, ktorí boli evidovaní na úrade práce dlhší čas podľahli apatii a zároveň tým, že vypadli z pracovného života postupne stratili pracovné návyky. Výhodou môže byť nižšia cena pracovnej sily, ale jej prínosy sú potom otázne.

Využívanie služieb personálnych agentúr

Personálne agentúry sú spoločnosti, ktoré dokážu nájsť pre svojho klienta zamestnanca podľa zadáných požiadaviek. Využívajú na to rozsiahle databázy uchádzačov, ktorí sa u nich zaregistrovali. Služby personálnych agentúr môžu mať rôzne formy, napr. môže ísť o výbery (vyhľadávanie zamestnancov), personálny leasing (dočasné pridelenie zamestnanca u užívateľského zamestnávateľa), často nazývaný aj prenájom zamestnancov alebo formu tzv. part-time-jobu, ktorým je zabezpečenie brigádnikov. Personálne agentúry sú schopné dodať kvalitného zamestnanca, podľa zadanej špecifikácie, nevýhodou však môže byť vysoká cena za poskytovanú službu.

Internet

Podľa Koubka sa v poslednej dobe objavilo množstvo webových adries, na ktoré môžu organizácie umiestniť svoje ponuky pracovných miest. Tieto adresy taktiež slúžia aj osobám, ktorí si hľadajú zamestnanie a svoje individuálne ponuky umiestňujú na tieto stránky (Koubek 2008, 142-143). Prostredníctvom internetu je možné obsadiť pomerne široké spektrum pozícií, menej efektívny je len pri tých najmenej kvalifikovaných alebo špecifických (poľnohospodári, lesníci). Je pravdepodobné, že práve tento spôsob získa prvenstvo v metódach obsadzovania, ak sa tak už nestalo.

Deň otvorených dverí

Túto metódu získavania popisuje vo svojej literatúre iba Hroník „Firma, ktorá má v mieste pôsobenia dobré meno, je známa, môže usporadúvať dni otvorených dverí, ktorých sa zúčastnia nie len rodinní príslušníci zamestnancov. Dni otvorených dverí za účasti rodinných príslušníkov slúžia predovšetkým k posilneniu spolupatričnosti s firmou. Pre potreby získavania nových zamestnancov je však potrebné osloviť aj širokú verejnosť, širší okruh potenciálnych uchádzačov. Dni otvorených dverí ako metóda získavania zamestnancov je vhodná pre oslovenie uchádzačov všeobecných profesií ako sú účtovníci, sekretárky, asistentky, obchodníci s nesofistikovanými produktmi apod. Metóda nie je vhodná a efektívna pre získavanie vysoko špecializovaných a kvalifikovaných profesií, či na získavanie stredného alebo vyššieho manažmentu. Patrí medzi pomerne lacné metódy“ (Hroník 1999, s. 125).

V každej spoločnosti sú špecifické podmienky a každá má iné možnosti a požiadavky, preto nemôžeme explicitne určiť, ktorý spôsob je vhodný, či nevhodný. Firmy by sa však mali vo všeobecnosti opierať o tri základné kritériá, a to: náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania dobrých uchádzačov.

3. VÝBER ZAMESTNANCOV

„Ak nevieš, kam ideš, pravdepodobne sa tam nedostaneš, a ak nevieš, čo hľadáš, asi si to ani nevšimneš, hoci to uvidíš“

Arabské príslovie

Po predchádzajúcich kapitolách, v ktorých sme si špecifikovali všetky požiadavky potrebné k zabezpečeniu kvalitného výberu, sa budeme v tejto časti venovať jeho priebehu. Priblížime si jeho parciálne časti a v závere kapitoly objasníme, akým spôsobom sa výberový proces hodnotí. Najskôr však priblížime, ako problematiku výberu popisujú vybraní autori.

Podľa Foota a Hooka „úspešná náborová kampaň vedie k dostatočnému množstvu žiadostí zaslaných uchádzačmi, ktorí sú pre dané miesto vhodne kvalifikovaní, a tak je ďalšou úlohou vybrať z tohto množstva najvhodnejšie osoby“ (Foot, Hook 2002, s. 123).

„Výberový proces je sériou určitých krokov, ktoré pomáhajú odborníkom rozhodnúť o tom, ktorý z uchádzačov o prácu by mal byť prijatý. Tento proces začína v momente, keď uchádzači podajú žiadosť o zamestnanie a končí sa vtedy, keď je rozhodnuté o ich prijatí. Postupy, ku ktorým dochádza medzi týmito dvoma bodmi, slúžia k porovnávaniu potrieb uchádzačov o prácu a organizáciu“ (Wether, Davis, 1992, s. 203).

Koubek definuje výber zamestnancov takto:... „Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených počas procesu získavania zamestnancov, bude pravdepodobne najviac vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje aj k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tíme) i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty pracovnej skupiny, organizácie a prispievať k vytváraniu žiadúcej tímovej a organizačnej kultúry, v neposlednom rade je flexibilný a má rozvojový potenciál na to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnom tíme i v organizácii“ (Koubek 2008, s. 166).

Aj podľa G. T. Milkovicha a J. W. Boudreaux výber zamestnancov by mal brať do úvahy nielen odborné, ale aj osobnostné charakteristiky uchádzača, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mať strategickú povahu. Proces výberu zamestnancov, jeho kvalita a primeranosť použitých metód majú rozhodujúci význam v tom, akých

zamestnancov bude mať organizácia k dispozícii (Milkovich, Boudreau 1993, s. 113-115).

3.1 Predvýber zamestnancov

Pri niektorých výberových konaniach sa stáva, že fáza získavania zamestnancov bola natoľko úspešná, že je nutné uskutočniť predvýber (predselekciu). Hook a Foot uvádzajú, že je obvykle snahou získať šesť uchádzačov na jedno voľné pracovné miesto. Tento počet sa môže líšiť, ale zvyčajne si firma vyberá z piatich až desiatich uchádzačov. Ako konštatujú, obvyčajne s rastúcimi nárokmi na pracovníka rastie aj počet kandidátov pozvaných do druhého kola výberu (Hoot, Foot 2002, s. 213).

Predselekciu pracovníkov by mali robiť aspoň dve nezávislé osoby, ktoré na základe vopred daných kritérií vyberú vhodný počet uchádzačov pre ďalšie výberové konanie. Tieto kritériá sú dané profilom pracovného miesta, príp. kvalifikačným profilom.

Najčastejšie sa predvýber uskutočňuje na základe dokumentov, ktoré spoločnosti doručili uchádzači. Jedná sa o životopisy, žiadosti o prijatie do zamestnania, dotazníky a motivačné listy. Niektorí uchádzači zasielajú spolu so životopisom aj fotografiu. Tá by však predselekciu nemala v nijakom prípade ovplyvniť.

Predvýber umožní rozdeliť záujemcov do troch hlavných skupín:

- Vhodní
- Nevhodní
- Neurčití (na hranici)

Vhodní uchádzači sú presunutí do ďalšej fázy výberu. Nevhodných uchádzačov by mala každá spoločnosť slušne informovať, že, žiaľ, nespĺňajú požadované kritériá, neurčití uchádzači sú ponechaní v rezerve pre prípad, že z vhodných kandidátov by sa po výbere stali nevhodní.

3.2 Metódy výberu zamestnancov

Odborná literatúra opisuje množstvo metód, akými sa môže výber uskutočniť. Diela Armstronga a Koubka obsahujú navyše informácie o validite metód výberu. Jednotlivé hodnoty uvádzame v tabuľke č. 1.

Tabuľka č. 1 Validita metódy výberu zamestnancov

Metóda výberu	Validita ¹	Validita ²
Grafológia	0,00	-0,07
Referencie	0,13	0,13
Neštruktúrovaný pohovor	0,31	0,16
Test osobnosti	0,38	0,43
Životopisné údaje	0,40	0,37
Assessment centre	0,41	0,46
Test schopností	0,54	0,51
Ukážka práce	0,55	0,55
Štruktúrovaný pohovor	0,62	0,34

Zdroj: Koubek 2008

Zdroj: Armstrong 2002

Validita je v tomto prípade akási dôveryhodnosť jednotlivých metód výberu. Porovnáva vzťah medzi zhodou výsledku testu a úspešnosťou vybraného kandidáta v práci. V našom prípade testy ukázali, že najúspešnejšími metódami sú: štruktúrovaný rozhovor, ukážka práce, test schopností a assessment centre.

V tejto časti sa teda zameriame na priblíženie týchto metód výberu.

3.2.1 Pohovory (Rozhovory)

Pohovor nie je možné viesť bez prípravy. Uchádzač, ktorý na pohovor prišiel mohol prísť zďaleka a ide mu o veľa, pre spoločnosť je taktiež dôležité, aby vybrala najvhodnejšieho kandidáta. Pred pohovorom by mali byť zodpovedané 4 základné otázky:

Čo potrebujem ja? Čo potrebuje uchádzač? Čo si vyžaduje pohovor? Čo si vyžaduje miesto?

Vopred musí byť pripravený pohovorový panel (skupina dvoch alebo viacerých ľudí, najčastejšie personalista a líniovní manažéri) alebo výberová komisia (ktorá sa zvoláva v prípade, ak má o výber záujem viacero strán), pokiaľ sa nejedná o pohovor individuálny, pri ktorom však hrozí vysoká miera subjektivity.

Keď je prípravná fáza zvládnutá dobre, pôda na kvalitné vedenie pohovoru je pripravená.

Koubek definuje nasledovné formy pohovorov:

- Štruktúrovaný (štandardizovaný) pohovor

Obsah, sekvencia aj čas, ktorý je možné venovať jednotlivým otázkam sú vopred pripravené a naplánované. Všetky otázky sú položené všetkým uchádzačom a k posudzovaniu odpovedí slúžia vopred pripravené modelové odpovede. Tento typ pohovoru je presnejší, spoľahlivejší a efektívnejší ako neštruktúrovaný, pretože redukuje možnosť subjektívneho prístupu k uchádzačom. Dáva im rovnaké možnosti a umožňuje teda ich porovnateľnosť. Nevýhodou je, že je náročný na prípravu a posúdiť osobnosť uchádzača je prostredníctvom neho zložitejšie.

- Neštruktúrovaný (voľne plynúci) pohovor

Obsah, postup aj časový rozsah sú uzatvárané až v jeho priebehu. Nezaručuje porovnateľnosť spôsobilosti uchádzačov a nedáva im rovnakú šancu. Je citlivý na tzv. halo efekt (prvý dojem, ktorý uchádzač vyvolá, ovplyvňuje celú podobu pohovoru) a umožňuje posudzovateľovi, aby u uchádzača hľadal kvality, ktoré sám preferuje a na základe nich sa rozhodoval. Na druhej strane umožňuje lepšie posúdiť osobnostné kvality.

- Pološtruktúrovaný pohovor

Snaží sa spojiť výhody a eliminovať nevýhody štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru. Je však náročný na schopnosti posudzovateľov a vyžaduje ich dôkladné preškolenie (Koubek 2008, s. 180)

Pohovor sa skladá zo štyroch fáz a to:

1. Zahájenie pohovoru – fáza by nemala presiahnuť 5 – 10 % času
2. Zisťovacia fáza – preskúmanie žiadosti a porovnanie s ideálnym profilom, zaberie 60 – 70 % času
3. Priestor na otázky – možnosť pre uchádzačov zistiť, čo ich zaujíma, cca. 20 % času
4. Záverečná fáza – ukončenie rozhovoru, informácie o ďalšom postupe, približne 5 – 10 % času (Dale 2007, s. 85).

3.2.2 Ukážka práce

Predvedenie práce v reálnej podobe nie je nikdy samostatným nástrojom výberu. Je dopĺňaný väčšinou osobným rozhovorom. Ide o zoznámenie sa kandidáta s charakterom práce, pracovnými nástrojmi, podmienkami, pracovným kolektívom a klímou v podniku. Týmto spôsobom o sebe získajú vzájomný obraz zamestnanec aj

zamestnávateľ. Môže sa tak predísť nedorozumeniam na oboch stranách a podstatne sa tak môže znížiť fluktuácia podniku.

3.2.3 Testovanie uchádzačov

Pri niektorých druhoch profesií organizácie vyžadujú ako podmienku prijatia úspešné absolvovanie testov. Testy na prijatie do zamestnania sú prostriedkami, ktoré slúžia na komparáciu vlastností uchádzačov s požiadavkami na dané zamestnanie.

Testy môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

Výkonnostné testy – zamerané na meranie výkonu a jeho kvality.

Testy osobnosti – zisťujú, ako sa jedinec správa a reaguje v konkrétnych situáciách

Obe skupiny obsahujú rôzne druhy podskupiny. Základné znázorňuje nasledujúca tabuľka č. 2

Tabuľka č. 2 - Základné delenie testov využívaných pri výbere zamestnancov

Výkonnostné testy			Testy osobnosti
Test schopností	IQ test	Test vedomostí	Rôzne druhy
overujú:			
koncentráciu pamäť vnímavosť logické myslenie kreativitu predstavivosť atď.	inteligentný kvocient vzhľadom k veku jedinca	všeobecný prehľad znalosť pravopisu znalosť jazyka	výkonnostná pripravenosť cieľavedomosť vlastná iniciatíva zaťažiteľnosť samostatnosť precíznosť / svedomitosť konfliktnosť
Príklad:			
Bordonov test Numerický test	Amthaerov test		Freiburský test Brichcínov test

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Matejka a Vidlař, 2007

3.2.4 Assessment centre (AC)

G. T. Milkovich, J. W. Boudreau uvádzajú, že assessment centre používa k posudzovaniu simulované ukážky práce, riešenia praktických každodenných problémov manažérov, výsledkom je pomerne presná predpoveď budúceho pracovného výkonu (Milkovitch, Boudreau 1993, s. 512). Okrem úloh, ktoré musia

uchádzači riešiť, obsahuje program assessment centre pohovory, testy osobnosti a testy schopností.

V súčasnosti sa väčšina podnikov domnieva, že práve AC je najobjektívnejším spôsobom výberu zamestnancov, pretože je súhrnom rôznych metód a nástrojov. Navyše často realizuje AC partnerská spoločnosť, čím sa značne eliminujú pocity sympatií a antipatií. Je však nevyhnutné, aby tímy pozorovateľov, ktorí pôsobia v AC, boli dostatočne odborne zdatné a zaškolené.

3.3 Hodnotenie efektívnosti výberového procesu

Obsadenie pozície, zorganizovanie prijímacích konaní a zaučenie nového personálu stojí spoločnosť mnoho peňazí, času a energie. Preto je dôležité, aby mala jasno v tom, či došlo k nejakým chybám a ak áno, v ktorej fáze. Vďaka tejto informácii sa chyba pri ďalšom výberovom procese už nemusí opakovať.

Základné požiadavky, ktoré vedú k zabezpečovaniu efektívnosti výberového konania sú nasledovné:

- preškolenie ľudí, ktorí budú výber uskutočňovať,
- príprava výberového procesu, vrátane kladenia otázok,
- časový rozvrh jeho priebehu,
- riadenie rozhovoru tak, aby uchádzač hovoril asi 60 % jeho celkového času,
- kladenie všetkých typov otázok, t.j. otvorených, poloopených aj uzavretých,
- aktívne počúvanie uchádzačov,
- taktné zvládnutie záveru rozhovoru,
- použitie výsledkov jednotlivých výberových postupov pre konečné rozhodnutie o prijatí či odmietnutí zamestnanca (Stýblo 2003, s. 158)

Na hodnotenie efektívneho procesu sa podľa študijných materiálov firmy používajú rôzne ukazovatele, využívajúce aj matematicko-štatistické metódy:

- počet uchádzačov s požadovanou kvalifikáciou / celkový počet uchádzačov,
- počet uchádzačov pozvaných na vstupný pohovor / celkový počet uchádzačov,
- náklady na získavanie a výber / počet prijatých uchádzačov,
- počet prijatých uchádzačov / počet zamestnaných po skúšobnej dobe,
- počet prijatých uchádzačov / počet zamestnaných po jednom roku,

- náklady na získavanie a výber / celková výška odmien pre prijatých pracovníkov,
- priemerná doba, počas ktorej sú voľné pracovné miesta neobsadené (Dashöfer Holding 2007, s. 6)

Všetky tieto údaje by si mali podniky archivovať pre možnosť komparácie jednotlivých výberových konaní. Ukazovatele môžu dokonca slúžiť aj na posúdenie kvality práce personalistov, ktorí sa v spoločnosti vystriedali.

II. ANALYTICKÁ ČASŤ

Analytická časť, ktorá pokračuje v nasledujúcom texte je empirickým popisom postupov a systémov spoločnosti, ktorá bola objektom nášho skúmania. Rozdelili sme ju na tri kapitoly, v ktorých na úvod predstavíme analyzovanú spoločnosť a priblížime postupy, ktoré boli v oblasti náboru a výberu zamestnancov využívané v dvoch rozhodujúcich obdobiach – východiskovom a súčasnom.

4. PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI LION CAR, s. r. o.

Obsahom nasledujúcej kapitoly bude priblíženie posudzovaného objektu – spoločnosti Lion Car, s. r. o., v ktorej predstavíme históriu spoločnosti, jej základné princípy, predmet činnosti a súčasných zamestnancov a ich rozdelenie.

Spoločnosť Lion Car je spoločnosť s ručením obmedzeným so sídlom v Banskej Bystrici, ktorej hlavnou činnosťou je predaj a servis automobilov značiek Peugeot a Nissan so 100 % súkromným domácim vlastníctvom.

4.1 História spoločnosti

Firma bola založená v roku 2002 zakladateľskou listinou, oficiálne otvorenie autosalónu osobných a úžitkových vozidiel Peugeot prebehlo 1.7.2003.

V tom istom roku spoločnosť odkúpila prvé jazdené vozidlo, čím odštartovala aj výkup a predaj ojazdených vozidiel.

V roku 2004 postavila pre komplexnejšie služby pre klientov vlastnú autoumyváreň.

Rok 2005 sa Lion Car posunul opäť o trochu ďalej, k autosalónu Peugeot sa pridal aj autosalón značky Nissan, a tým sa ponúkané portfólio rozšírilo o mnoho modelov.

Spoločnosť si uvedomovala potrebu systematickosti a transparentnosti, preto bol v roku 2006 vykonaný hĺbkový audit a v tom istom roku získala sekcia Peugeot certifikát kvality ISO 9001:2000, ktorý bol ku dnešnému dňu už štyrikrát úspešne recertifikovaný.

Dôležitým z hľadiska vývoja bol aj koniec roku 2008, kedy bola dostavaná v areáli spoločnosti lakovňa, ktorá sa pýši prívlastkom najmodernejšej lakovne na

Slovensku. Pojem nehovorí len o špičkovom vybavení, ale aj o využívaní špeciálnych ekologických farieb, ktoré nemajú negatívny účinok na životné prostredie.

Od roku 2008 je Lion Car, s. r. o. samostatný vo všetkých činnostiach, ktoré s predajom či servisom automobilov súvisia. V banskobystrickom regióne, v ktorom pôsobí je to dokonca jediná spoločnosť, ktorá disponuje všetkými vyššie uvedenými prostriedkami, a tým je schopná poskytnúť zákazníkovi všetky služby „pod jednou strechou“.

4.2 Základné princípy spoločnosti

Vízia

- LION CAR – bezpečnosť, spoľahlivosť, korektnosť a odbornosť!

Poslanie

- Poskytovať naše produkty v rámci dohodnutých termínov, bez závad alebo porúch; zabezpečovať servisné opravy zodpovedajúce očakávaniam klienta, čo najefektívnejšie a v dohodnutých termínoch.
- Urobiť z profesionálneho prístupu Peugeotu a Nissanu základný kameň našich každodenných vzťahov s klientmi, a to prostredníctvom kvality nášho prístupu, našej pozornosti voči klientom, vďaka chápaniu ich požiadaviek a taktiež prostredníctvom poskytovania relevantných informácií a rád.

Zákaznícka filozofia:

- Pochopením a napĺňaním požiadaviek zákazníkov budujeme korektné partnerské vzťahy.
- Naša ústretovosť a úcta k zákazníkom je súčasťou upevňovania silnej vzájomnej dôvery.

Vzťahy a záväzky voči spoločníkom:

- Naše podnikanie smerujeme a riadime tak, aby bol zabezpečený trvalý rozvoj spoločnosti a spokojnosť klientov.
- Zisk je pre nás významný ukazovateľ výkonnosti, nie je to však jediný cieľ, ktorý je pre nás dôležitý.

4.3 Predmet činnosti spoločnosti

Predmet činnosti firmy podľa výpisu z obchodného registra je nasledovný:

- oprava cestných motorových vozidiel,
- oprava karosérií,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti,
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti,
- reklamná činnosť,
- propagačná činnosť,
- prenájom nehnuteľností,
- prenájom huteľných vecí.

Nosnou činnosťou spoločnosti je predaj a servis nových vozidiel značky Peugeot a Nissan.

Práve posledné dva spomenuté body sa taktiež stali dôležitou súčasťou predmetu podnikania (interné materiály spoločnosti Lion Car, s. r. o.).

4.4 Zamestnanci spoločnosti

V spoločnosti pracuje ku dňu 21. 3. 2011 37 pracovníkov, z toho:

- 33 zamestnancov na hlavný pracovný pomer
- 3 na dohodu o vykonaní práce
- 1 samostatne zárobkovo činná osoba (SZČO)

Každý zamestnanec má špecifikovanú pozíciu, ktorú vykonáva. Len veľmi málo pozícií v spoločnosti je totožných svojou náplňou práce, niektoré úlohy sú dokonca pre zvýšenie efektivity v rámci jednotlivých pozícií kumulované (interné materiály spoločnosti Lion Car, s. r. o.).

Pozície sme si preto rozdelili do siedmich skupín, s ktorými budeme následne pracovať pri vytváraní systému náboru a výberu zamestnancov v spoločnosti.

Rozdelenie pozícií v spoločnosti Lion Car do základných skupín a počet ľudí do skupiny zaradených znázorňuje tabuľka č. 3

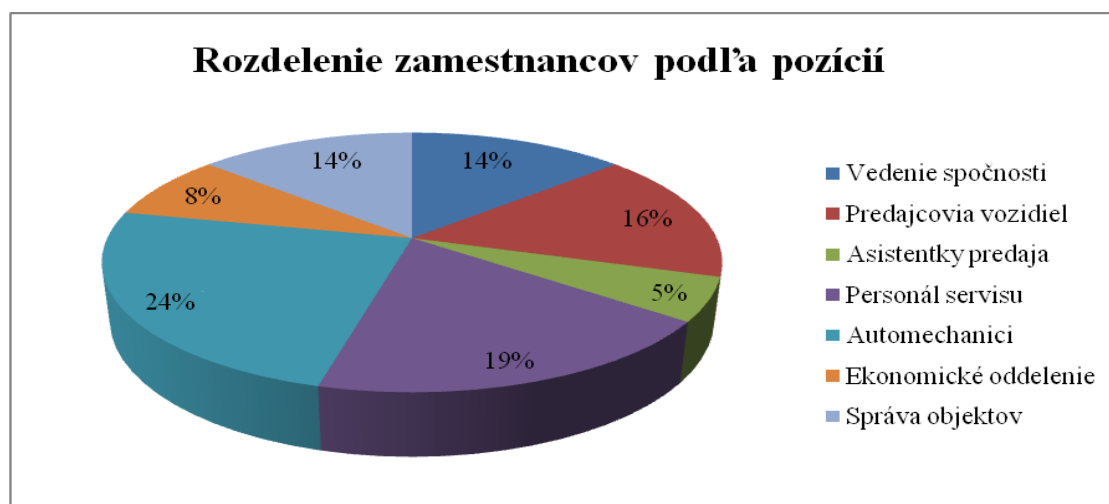
Tabuľka č. 3 – Rozdelenie pozícií do skupín a počet ľudí v nich

Skupina	Druh pozície	Počet zamestnancov v skupine
1.	Vedenie spoločnosti	5
2.	Predajcovia vozidiel	6
3.	Asistentky predaja	2
4.	Personál servisu	7
5.	Automechanici	9
6.	Ekonomické oddelenie	3
7.	Správa objektov	5
Spolu		37

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Pre lepšiu ilustráciu druhov pracovných pozícií prikladáme aj grafické znázornenie.

Graf č. 1 - Rozdelenie zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o. podľa pozícií



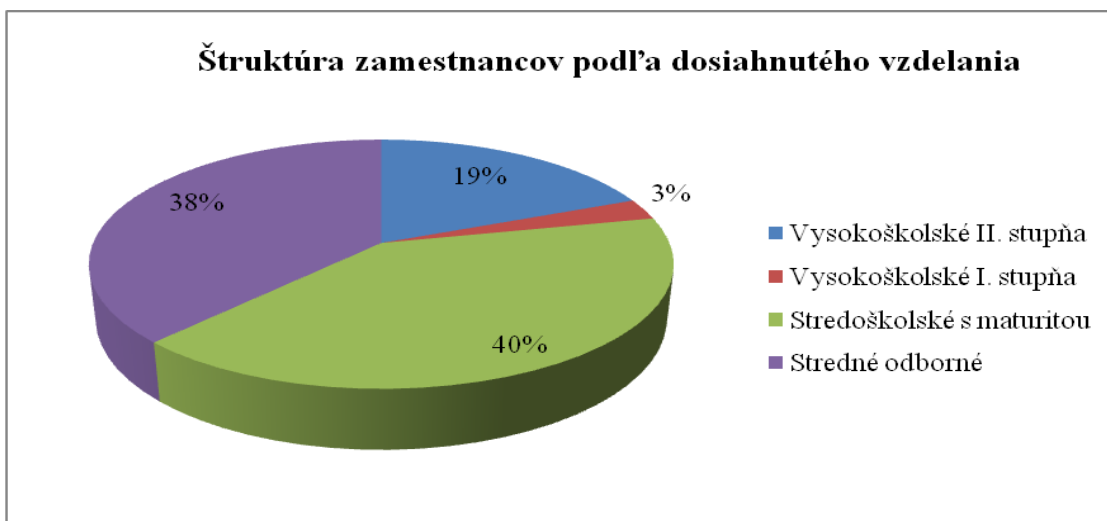
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Ako vidíme aj z grafu, na najvyšších pozíciách vo firme s prevahou duševnej činnosti a najvyšším stupňom zodpovednosti pracuje 14 % zamestnancov. Stredné pozície obsadzuje 48 % pracovníkov. Práca je tvorená kombináciou manuálnej a psychickej práce. Na najnižších pozíciách s prevahou manuálnej práce a nižšou mierou zodpovednosti pracuje 38 % zamestnancov.

Z nasledujúceho grafu vieme vyčítať, že 22 % zamestnancov dosiahlo istý stupeň vysokoškolského vzdelania, najväčší podiel tvoria pracovníci so stredoškolským vzdelaním s maturitou (40 %) a po ňom zamestnanci, ktorí ukončili

stredné odborné učilište a získali výučný list (38 %). Zamestnanci so základným vzdelaním, ale naopak, ani vysokoškolským vzdelaním III. stupňa vo firme nepracujú.

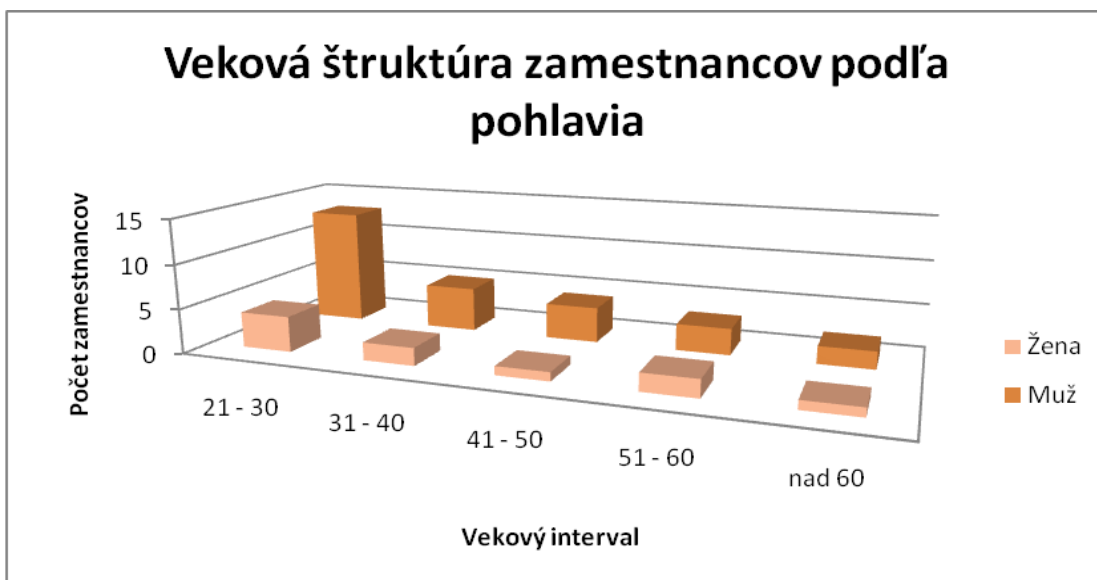
Graf č. 2 – Rozdelenie zamestnancov spoločnosti Lion Car, s. r. o. podľa vzdelania



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Pre úplnosť informácií o pracovníkoch sledovanej organizácie uvádzame aj graf zobrazujúci vekovú štruktúru zamestnancov rozdelenú aj podľa pohlaví.

Graf č. 3 – Štruktúra zamestnancov spoločnosti Lion Car, s.r.o. podľa veku a pohlavia



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Môžeme konštatovať, že spoločnosť tvoria mladí ľudia. Takmer polovica z nich má do tridsať rokov (46 %), 78 % zo všetkých zamestnancov má do 50 rokov. Vyššia fluktuácia v minulosti, ktorú bližšie priblížime v nasledujúcich kapitolách teda mohla

byť spôsobená aj skutočnosťou, že mladí ľudia ešte nie sú takí stabilní v zamestnaní ako starší, pretože často cestujú po svete, študujú v iných krajinách a skúšajú, aká práca ich baví a naplňa.

Veríme, že sa nám v tejto kapitole podarilo poskytnúť dostatočný obraz o profile a zamestnancoch analyzovanej firmy a môžeme pristúpiť k ďalšiemu kroku – posúdeniu minulého stavu, t.j. obdobie do roku 2008, ktorý označujeme aj v ďalšom texte ako východiskový.

5 VÝCHODISKOVÝ STAV V OBLASTI NÁBORU A VÝBERU ZAMESTNANCOV

Analyzovaná spoločnosť fungovala v dvoch etapách, ktoré sme rozdelili na obdobie roku do 2008 a po roku 2008. Táto kapitola je venovaná prvému obdobiu a popisujeme v nej stav, z ktorého pri písaní našej práce vychádzame.

Do roku 2008 bol nábor a následný výber zamestnancov v opisovanej spoločnosti realizovaný značne nesystematicky. Neexistovalo plánovanie a získavanie a výber zamestnancov sa uskutočňovali operatívne.

Postupom času spoločnosť zistila, že takýto „nesystém“ má za následok prijímanie ľudí, ktorí svojím spôsobom len nahradzovali odídených, no neboli na pozíciu, na ktorú boli obsadzovaní, tými najvhodnejšími. V danom čase ponúkal trh práce aj iné možnosti, ktoré však zástupcovia firmy, zodpovední za výber zamestnancov, kvôli zle organizovanému procesu neodhalili. Táto skutočnosť spôsobovala vysokú fluktuáciu a spoločnosť nemala dobré meno z dôvodu častého striedania zamestnancov.

5.1 Získavanie zamestnancov

Do spomínaného roku sa uskutočňovalo získavanie zamestnancov nasledovným spôsobom. Nábor sa realizoval tesne pred odchodom, niekedy až po odchode kvalifikovaného zamestnanca, a tým sa vytvoril veľký tlak na obsadenie pozície. Najčastejšie bol následne uverejnený inzerát v tlači. Uchádzači, ktorí na inzerát reagovali boli všetci pozvaní do prvého kola pohovoru. Niekedy to bolo aj 40 – 50 záujemcov. Tu môžeme vidieť až dva neefektívne kroky. Na jednej strane je vhodné využiť viacero spôsobov získavania zamestnancov (napríklad internet, oslovenie zamestnancov iných spoločností a pod.). Na druhej strane, ako sme už uviedli v teoretickej časti, v prípade, že sa do výberového konania prihlási veľa zamestnancov, je vhodné urobiť predvýber na základe zaslaných dokumentov a do prvého kola pohovoru pozvať cca 10 kandidátov.

Z uvedeného je zrejmé, že už pri prvých krokoch, akými sú plánovanie a nábor zamestnancov dochádzalo k značným chybám.

5.2 Výber zamestnancov

Výberové konania v prvom kole sa konali len za prítomnosti personalistu, v prípade jeho neprítomnosti za účasti vedúceho daného oddelenia. Mohlo teda

dochádzať k príliš subjektívnemu posudzovaniu kandidátov na základe prvého dojmu a sympatií či antipatií.

Pri veľkom množstve záujemcov absolvoval prijímajúci zamestnanec denne aj 20 pohovorov, aby „ne strácal čas“, pretože obsadenie pozície bolo už sùrne.

Pohovor mal neštruktúrovanú formu. Personalista a niekedy ani priamy nadriadený nevedeli uchádzačovi poskytnúť informácie o náplni práce a pri akýchkoľvek otázkach zo strany záujemcu o danú pozíciu sa odvolávali na to, že podrobné informácie sa uchádzač dozvie v druhom kole pohovoru.

Zásadnou chybou bolo to, že spoločnosť nedisponovala popisom pracovných miest, ani profilom kandidáta špeciálne vytvoreným pre obsadzovanú pozíciu.

Podľa Inštitútu zamestnanosti je prirodzená miera fluktuácie cca. 10 %. V roku 2007 bola miera fluktuácie v analyzovanej spoločnosti 36 %, v roku 2008 29 %, čo v zjednodušenom preklade znamená, že odídení zamestnanci tvorili približne tretinu celkového priemerného počtu zamestnancov spoločnosti.

Po zmene vedenia spoločnosti v decembri 2008 si nový výkonný riaditeľ vytvoril vlastný tím ľudí, vrátane manažéra ľudských zdrojov a začalo sa pátrať po dôvodoch vysokej fluktuácie, ktoré boli vo veľkej miere objavené a napravené.

6 VYTVORENIE SYSTÉMU NÁBORU A VÝBERU ZAMESTNANCOV

„Nič nie je také zložité, ak si to rozložíme do viacerých malých úloh.“

Henry Ford (1863 – 1947)

Vytvoriť systém, ktorý je komplexný, univerzálny a prehľadný, nie je jednoduché. Mal by byť výsledkom empirického sledovania skutočností, dôkladného zaznamenávania pozorovaných javov, ako aj vlastného logického úsudku tvorcov systému. V tejto časti predstavíme systém získavania a výberu zamestnancov, ktorý sme navrhli a priamo ušili na mieru spoločnosti Lion Car, s. r. o..

6.1 Ročný plán potreby zamestnancov

Základom pre stanovenie potreby zamestnancov je strategický plán potreby ľudských zdrojov, na ktorého vypracovanie sú potrebné aj plány ostatných oddelení.

V spoločnosti Lion Car, s. r. o. sa síce potreba pracovníkov počas jednotlivých rokov nijako zásadne nelíši, napriek tomu je vypracovávaný personálny plán, ktorý vychádza z plánu predaja nových a ojazdených automobilov, plánu servisných výkonov, plánu predaja náhradných dielov a doplnkov a v neposlednom rade marketingového plánu.

Plán potreby ľudských zdrojov vychádza z minulých období, zohľadňuje silnejšie a slabšie etapy v úspešnosti predaja, preto sa týka najmä predajného personálu a málokedy má vplyv napríklad na oddelenie správy.

Tento plán je základom pre vyhľadávanie kvalifikovaných a perspektívnych zamestnancov v požadovanej profesijnej štruktúre.

6.2 Špecifikácia pracovnej pozície

Pracovné miesto je v spoločnosti definované ako pozícia v organizácii práce, ktorá je vymedzená svojím účelom, popisom vykonávanej činnosti, s nimi spojenými zodpovednosťami a právomocami a vzájomnými väzbami na iné pracovné miesta (Verlag Dashöfer 2007, s. 8).

Súčasťou pracovného miesta je aj profil kvalifikačných a iných požiadaviek kladených na pracovníka, ktorý má dané miesto zastávať. Pracovné miesta v analyzovanom subjekte sú rozdelené do siedmich základných kategórií, ktoré sme si uviedli v tabuľke č. 1.

Pre každé pracovné miesto je v spoločnosti vytvorený dokument, ktorý obsahuje všetky, pre pracovnú pozíciu, dôležité údaje.

Súčasnú vedu spoločnosti Lion Car si uvedomuje, že koncepčné riadenie ľudských zdrojov je nevyhnutné aj v malých a stredných podnikoch. Manažér ľudských zdrojov podstúpil v súčinnosti so všetkými oddeleniami analýzu práce v organizácii, pričom využil tieto metódy: pozorovanie, komparácia, popisná metóda. Výsledkom analýzy je dokument s interným názvom Špecifikácia pracovnej pozície, ktorej formulár uvádzame v tabuľke č. 4.

Tabuľka č. 4 – Špecifikácia pracovnej pozície

ŠPECIFIKÁCIA PRACOVNEJ POZÍCIE

Názov pracovnej pozície: Oddelenie: Priamy nadriadený: Priami podriadení: Účel pracovnej pozície:
--

<i>Miesto výkonu práce:</i>	<i>Dátum nástupu:</i>
<i>Pracovná doba:</i>	<i>Skúšobná doba:</i>
<i>Podiel cestovania (v %):</i> - v tuzemsku - do zahraničia	<i>Poskytnuté zaškolenie (Á/N, v tuzemsku/ v zahraničí):</i>
<i>Plat nástupný / po skúšobnej dobe (btto):</i>	<i>Možnosti kariérneho rastu:</i>
<i>Variabilná/ bonusová zložka:</i>	<i>Druh pracovného pomeru:</i>
<i>Iné benefity (automobil, notebook, soc. program, vzdelávanie, ...):</i>	<i>Ďalšie špecifiká pozície:</i>

Zdroj: Interný dokument spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Špecifikáciu pracovnej pozície so vzorovým vyplnením na pozíciu manažéra ľudských zdrojov prikladáme do prílohy č. 2

6.3 Profil pracovníka

Zatiaľ, čo popis pracovného miesta sa zaoberá pozíciou a jej charakteristikami, profil pracovníka by mal vyjadrovať požiadavky kladené na pracovníka zastávajúceho dané miesto. Každý pracovník musí byť pred zaradením na pracovné miesto oboznámený s požiadavkami, ktoré sú naň kladené. Pokiaľ je profil pracovníka vypracovaný dobre, aj menej zainteresovaní zamestnanci majú jasnú predstavu, aký človek by mal tú ktorú pozíciu zastávať.

V spoločnosti Lion Car sa profil pracovníka interne nazýva Klobúk pracovníka a podobne, ako pri špecifikácii pracovného miesta, uvádzame nižšie jeho štruktúru v tabuľke č. 5.

Tabuľka č. 5 – Klobúk pracovníka

KLOBÚK PRACOVNÍKA

Vzdelanie:				
•				
Požadovaná prax (počet rokov, oblasť pôsobenia):				
•				
Znalosť cudzích jazykov:	základy	schopnosť dorozumieť sa	plynulá komunikácia	odborná terminológia
a/.....				
•				
b/.....				
•				
aktívne využitie cudzieho jazyka (v %):				
Znalosť software:	základná	užívateľská	odborná	
a/.....				
b/.....				
c/.....				
Iné špecifické znalosti (absolvované kurzy/ certifikáty, ...):				
•				
•				
•				

Vodičský preukaz:
Osobnostné predpoklady: •
Ďalšie požiadavky:

Zdroj: Interný dokument spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Klobúk pracovníka so vzorovým vyplnením na pozíciu manažéra ľudských zdrojov prikladáme do prílohy č. 3.

Pokiaľ má spoločnosť jasno v tom, koho hľadá a na akú pozíciu, je o krôčik ďalej k úspešnému výberu. Predtým, než sa výber môže uskutočniť, potrebuje ale získať (prilákať) určité množstvo záujemcov. To, akým spôsobom sa uskutočňuje nábor v spoločnosti Lion Car, popisuje ďalšia podkapitola.

6.4 Získavanie zamestnancov

Je niekoľko možností, ako informovať potenciálnych uchádzačov o zamestnanie o tom, že je obsadzovaná nejaká pracovná pozícia. Tieto metódy sme si priblížili v kapitole 2.3.

V spoločnosti, ktorú popisujeme, sú metódy presne definované:

Na prvom mieste sa využíva internet, konkrétne portál www.profesia.sk, na ktorom má spoločnosť predplatený určitý počet pozícií, ktoré môže inzerovať. Obsadzované pozície sa na internete zverejňujú vždy.

Podporným prvkom, najmä pri nižších pozíciách (automechanik, údržbár a pod.), je inzerát v tlači. Najčastejšie sú využívané regionálne inzertníky, ktoré sú doručované obyvateľom určitého územia priamo do poštových schránok. Inzerát musí obsahovať logo spoločnosti, názov a stručný opis obsadzovaného pracovného miesta, stručné požiadavky naň a meno zodpovednej osoby spolu s jej kontaktnými údajmi.

Z tohto zdroja sú doručované dokumenty (životopis, žiadosť o prijatie do zamestnania,...) väčšinou počas nasledujúceho týždňa od zverejnenia, najčastejšie vo fyzickej podobe.

V minulosti boli sporadicky využívané aj služby personálnych agentúr. V súčasnosti však spoločnosť tieto služby nevyužíva, preto ich nebudeme bližšie špecifikovať.

Dôležitým zdrojom sú však odporúčania súčasných zamestnancov. Lion Car má vytvorený náborový program s názvom „Hire a friend – naverbuj priateľa“. Preto sú vždy zamestnanci informovaní o obsadzovaných pozíciách. Ich úlohou je doručiť potrebné dokumenty v akejkoľvek podobe, ostatným sa už zaoberá personálne oddelenie. Pre zamestnancov je táto alternatíva výhodná, pretože v prípade prijatia nimi odporúčaného uchádzača sú ohodnotení čiastkou 83 € po uplynutí skúšobnej doby (troch mesiacov) a 83 € po šiestich mesiacoch trvania pracovného pomeru zamestnanca.

Tým, že sú prostriedky získavania zamestnancov presne definované, vrátane postupnosti ich využitia, zabráňuje spoločnosť chaosu, ktorý by pri operatívnych výberoch mohol vzniknúť.

Od roku 2008 sa nestalo, že by musela firma využiť inú metódu náboru. Týmto spôsobom si vždy zabezpečí dostatok záujemcov o pozíciu a môže pokračovať v plynulom procese obsadzovania pracovného miesta – uvoľneného, či novovytvoreného.

6.5 Predselekcia na základe zaslaných dokumentov

Všetky doručené dokumenty je potrebné dôkladne preštudovať, uložiť do vytvoreného priečinka obsadzovanej pozície a zapísať do tabuľky prijatých odpovedí. Ak sú niektoré životopisy doručené vo fyzickej podobe, sú uložené do vytvoreného šanóna a taktiež zapísané do tabuľky prijatých personálnych dokumentov.

Predvýber sa uskutočňuje v dvoch líniách. Rovnaké životopisy selektuje personalista a vedúci oddelenia, ktorého sa výber týka. Vytvorené sú tri kategórie, do ktorých sú záujemcovia zaraďovaní, podľa dát, ktoré uviedli v životopise, a to: vhodní, nevhodní a otázni. Po predselekcii sa personalista s vedúcim oddelenia dohodnú, ktorí kandidáti budú pozvaní na pohovor a ktorí odmietnutí bez možnosti predstaviť sa osobne.

Uchádzačom, ktorí sú už na prvý pohľad nevyhovujúci je zasielaný tzv. odmietací e-mail v tomto znení:

„Dobrý deň, ďakujeme za záujem a dôveru, ktorú ste prejavili našej spoločnosti. Žiaľ, musíme Vás informovať, že nie sme schopní ponúknuť Vám pozíciu, na ktorú ste reagovali. V selekcii došlých reakcií sme v tomto prípade dali prednosť uchádzačom, ktorí viac vyhovovali našim požiadavkám a očakávaniam. Ďakujeme ešte raz a tešíme sa na prípadnú budúcu spoluprácu. S úctou...“

Uchádzači, ktorí poslali dokumenty v papierovej podobe sú v prípade nepostúpenia kontaktovaní telefonicky.

Uchádzači, ktorých sa firma rozhodla pozvať na pohovor, sú kontaktovaní aspoň s trojdňovým predstihom, dohodne sa presná hodina a miesto stretnutia.

Po predselekcii je pozvaných na osobný rozhovor 10 – 15 uchádzačov, v závislosti od druhu obsadzovanej pozície.

6.6 Výberové konanie

Pohovory sa konajú na vopred dohodnutom mieste, zúčastňuje sa ich zamestnanec ľudských zdrojov a vedúci strediska, pre ktoré je pozícia obsadzovaná.

Výberové konania sa uskutočňujú v dvoch kolách:

Prvé kolo – je pozvané väčšie množstvo uchádzačov, kladú sa im základné otázky ohľadom ich vzdelania a doterajšej praxe, zisťuje sa relevantnosť predchádzajúcich zamestnaní a záujem o ponúkanú pracovnú pozíciu.

Druhé kolo – sem postupujú iba uchádzači, ktorí presvedčili o svojich kvalitách v prvom kole. Tu už sú pohovory realizované len s 2-4 kandidátmi. Kladú sa hlbšie otázky, vyžadujú sa podrobné popisy situácií, s ktorými sa kandidáti stretli, často sú využívané aj modelové situácie a testy znalostí. Menej zvyčajným spôsobom, ktorý je tiež využívaný pri niektorých pozíciách je „domáce testovanie“, kde uchádzač z druhého kola pohovoru odchádza s „domácou úlohou“ a termínom na jej splnenie.

Je takmer pravidlom, že kandidát, ktorý je vybraný podstúpi tzv. skúšku, kedy príde na 1-2 dni vykonávať danú pozíciu. Tento spôsob je výhodný pre obe strany, pretože umožňuje bližšie zoznámenie sa s uchádzačom (pre zamestnávateľa) a s pracovnou pozíciou (pre uchádzača).

Práve v tejto fáze sa mnohokrát objavia prekážky, ktoré sa počas pohovoru ani testovania nedajú zistiť.

Ak sa uchádzač na svojej „budúcej“ pracovnej pozícii počas skúšky osvedčil, dohodne sa s výkonným riaditeľom na mzdových podmienkach. Taktiež sa dohodne termín nástupu a ostatné podmienky, ktoré s jeho nástupom súvisia.

Pokiaľ sa uchádzač neosvedčí, výberový proces pokračuje. Buď sa prehodnotia záujemcovia, ktorí absolvujú druhé kolo alebo je vypísané nové výberové konanie, ktoré má rovnakú postupnosť, akú sme už popísali.

Vo výnimočných prípadoch je možné využiť aj iné prostriedky na získanie uchádzačov. V spoločnosti Lion Car však po roku 2008, odkedy sa uplatňuje strategický spôsob náboru a výberu, k takejto situácii nedošlo.

Po všetkých krokoch, ktoré sme uviedli je teda proces výberu uzavretý. Ako zhrnutie uvádzame tabuľku č. 6, v ktorej ilustrujeme jednotlivé stupne výberového konania.

Tabuľka č. 6 – Stupne výberového procesu v spoločnosti Lion Car, s. r. o.

8.	Výber zamestnanca
7.	Realizácia 2. kola
6.	Vyhodnotenie 1. kola
5.	Realizácia 1. kola
4.	Pozvanie uchádzačov na prvé kolo + príprava
3.	Odmietnutie nevhodných kandidátov z predvýberu
2.	Predselekcia na základe doručených dokumentov
1.	Zozbieranie dokumentov od uchádzačov, ktorí na pozíciu reagovali

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa informácií zo spoločnosti Lion Car, s. r. o.

6.7 Ukončenie výberového procesu a rozdelenie ďalších úloh

Výberom vhodného kandidáta a obsadením pozície sa úloha personálneho oddelenia ani zďaleka nekončí. Je potrebné, aby boli novému zamestnancovi pripravené všetky podmienky pre bezproblémový štart v zamestnaní – od zariadenia adekvátneho pracovného miesta, cez úvodné školenia až po plán adaptačného procesu na obdobie najbližších niekoľko týždňov. Popisovať tieto atribúty už nie je cieľom našej práce, objasníme si však kroky, ktoré nasledujú ihneď po rozhodnutí o prijatí uchádzača do pracovného pomeru.

Lion Car má vytvorený tzv. „prednástupný“ program, ktorý popisuje úlohy, ktoré musia byť splnené a kým majú byť splnené. Približujeme ho v tabuľke č. 7.

Tabuľka č. 7 – Rozdelenie povinností pred nástupom nového zamestnanca

Činnosť	Vykoná
TÝŽDEŇ PRED NÁSTUPOM	
príprava pracovných nástrojov pre zamestnanca: - telefón + SIM karta, prenoska - PC + prístupové heslá, emailové konto, profil - pracovné miesto s vybavením (pracovný stôl, stolička, šuflíky, zdvihák, náradie) - pracovné oblečenie (OPP, montérky, reklamné tričká, košele, nohavice, oblek,...) - zadanie výroby vizitiek, visačka, príp. tabuľka na dvere	MEZ MEZ IT MEZ MEZ MEZ
informovanie ekonomického oddelenia o nástupe nového zamestnanca	MEZ
MINIMÁLNE JEDEN DEŇ PRED NÁSTUPOM	
vypísanie formulára „Vstupné údaje“ novým zamestnancom a zaslanie na ekon. odd. na prihlásenie	MEZ
príprava pracovnej zmluvy	MEZ
podpis pracovnej zmluvy	MEZ
založenie osobnej zložky zamestnanca	EO
DEŇ NÁSTUPU ZAMESTNANCA	
odovzdanie PZ zamestnancovi	MEZ
odovzdanie príručky nového zamestnanca	MEZ
prevzatie potrebných dokumentov od zamestnanca	MEZ
predstavenie všetkým kolegom – osobne, emailom	MEZ
vydanie pracovných nástrojov (na kartu zverených predmetov), pracovné odevy	MEZ
naprogramovanie prenosného telefónu	IT
aktualizácia OŠ, telefónneho zoznamu, zoznamu menín a narodením zamestnancov	MEZ
školenie BOZP, PO	EŠ
plán adaptačného procesu	MEZ
ĎALŠIE TERMÍNY	
zistenie spokojnosti po 1 dni	MEZ
zistenie spokojnosti po 1 týždni	MEZ
zistenie spokojnosti po 1 mesiaci	MEZ
otestovanie znalostí nového zamestnanca – test, následné vyhodnotenie a spätná väzba zamestnancovi o výsledku	MEZ
plán ďalšieho vzdelávania – Performance Plan	MEZ

Vysvetlivky: MEZ – manažér ľudských zdrojov, EO – ekonomické oddelenie, EŠ – externý školiť, IT – technik informačných technológií

Zdroj: Interné materiály spoločnosti Lion Car, s. r. o.

6.8 Vyhodnotenie výberového procesu

Aj vyhodnotenie je súčasťou výberových konaní, ktorá by nemala byť opomínaná. Vyhodnotenie by mal spracovať manažér ľudských zdrojov v spolupráci s líniovým manažérom, ktorý sa výberov taktiež zúčastnil.

V spoločnosti, ktorú analyzujeme, sa hodnotenie výberového procesu realizuje na základe jednoduchého formulára, ktorý bol vypracovaný manažérom ľudských zdrojov a poskytuje všetky dôležité informácie o výbere. Tieto údaje uvádzame nižšie.

Tabuľka č. 8 – Formulár vyhodnotenia výberového procesu

Názov obsadzovanej pozície	
Dátum zverejnenia ponuky	
Vybrané média	
Počet reagujúcich uchádzačov	
Počet oslovených uchádzačov zo strany spoločnosti	
Počet uchádzačov vyradených v predselekcii	
Počet uchádzačov pozvaných do I. kola výberového procesu	
Počet uchádzačov pozvaných do II. kola výberového procesu	
Vybraný uchádzač	
Dátum nástupu	
Koniec skúšobnej doby	
Zamestnanec v pracovnom pomere zotrval/nezotrval 1 rok	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov od spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Ako zobrazuje tabuľka č. 8, pre evidenciu nemusí firma disponovať špeciálnym počítačovým programom ani zamestnávať špecialistu. Vyplnenie takéhoto formulára nie je náročné a poskytuje vzácne informácie o výberových konaniach. Môže slúžiť aj na porovnanie úspešnosti jednotlivých konaní a na odhaľovanie nedostatkov v prípade opakovane neúspešných výberov.

III. HODNOTIACA ČASŤ

Časť našej bakalárskej práce, ktorú sme nazvali hodnotiacou má za úlohu zosumarizovať kapitoly predchádzajúce. Zistené skutočnosti uvádza v jednej kapitole a pre lepšiu ilustráciu obsahuje aj prehľadnú komparačnú tabuľku.

7 ZHODNOTENIE SYSTÉMU NÁBORU A VÝBERU

Na základe predchádzajúcich kapitol v tejto časti pristúpime k porovnaniu spôsobov a postupov, ktoré boli využívané v dvoch etapách vývoja spoločnosti, t.j. pred a po roku 2008. Zameriame sa najmä na vypíchnutie rozdielov, ktoré nám z analýzy vyplynuli, s prihliadnutím na fakt, že pracovné podmienky, či otázky finančného hodnotenia ostali na rovnakej úrovni.

Zhodnotiť systém náboru a výberu v konkrétnej spoločnosti nie je veľmi zložitý. Naopak, práve na príklade spoločnosti Lion Car, s. r. o. je možné poukázať na nevyhnutnosť strategického riadenia ľudských zdrojov.

7.1 Fluktuácia v období rokov 2007 - 2010

Pokým do roku 2008 neexistovali takmer žiadne systémy či princípy, mala firma problém so stabilitou zamestnancov, napriek tomu, že platové či iné podstatné podmienky v spoločnosti boli na nadpriemernej úrovni. Zamestnanci často odchádzali aj z dôvodu nedostatočného zaškolenia a veľmi často sa tak stávalo v skúšobnej dobe. Ako sme už spomenuli, spoločnosť nemala dobré meno a trpela aj vysokou mierou fluktuácie. Nové vedenie spoločnosti začalo pátrať po príčinách tohto častého javu a zistilo, že medzera bude zrejme už na začiatku procesu. V plánovaní, získavaní a výbere zamestnancov. Začalo sa preto intenzívne venovať vytvoreniu návodov a postupov, ktoré sa stali pri následných výberových konaniach zákonom a boli pravidelne auditované.

Viditeľné výsledky sa dostavili už po roku, keď sa zistilo, že miera fluktuácie klesla v roku 2009 oproti roku 2008 o 14,62 %! Dostala sa teda na hranicu 13 %. Minulý rok (2010) prekvapil ešte viac, keď miera fluktuácie dosiahla 8,1 %, čo je oproti živelným rokom bez pravidiel (napr. 2007) pokles o 26,19 %.

Je isté, že nemôžeme brať do úvahy len mikroekonomické vplyvy a sme si vedomí toho, že porovnávame roky „predkrízové“ s „krízovými“. Je zrejmé, že

v období konca roka 2008 a v roku 2009 sa v dôsledku celosvetového vývoja zmenili pomery aj na trhu práce. Podniky vo veľkej miere prepúšťali svojich zamestnancov a tí, čo v pracovnom pomere zotrvali, nemali v pláne svoju prácu meniť. Skúmaná firma krízové roky úspešne zvládla bez prepustenia jediného zamestnanca z dôvodu organizačných zmien, či nadbytočnosti.

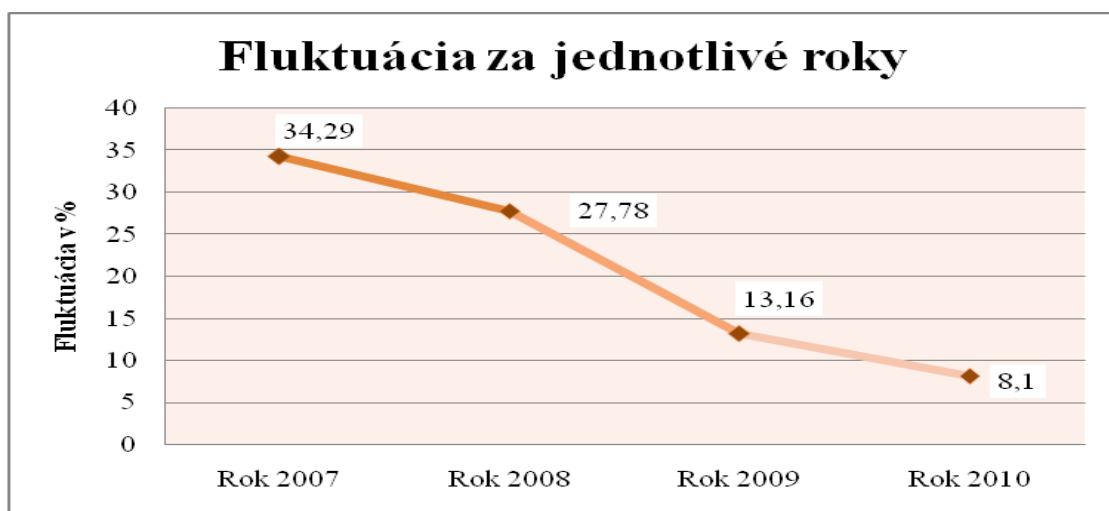
Tabuľka č. 9 – Vývoj priemerného počtu zamestnancov, počet odídených, fluktuácia

Rok	Priemerný počet zamestnancov	Počet odídených zamestnancov	Výsledná fluktuácia
2007	35	12	34,29 %
2008	36	10	27,78 %
2009	38	5	13,16 %
2010	37	3	8,1 %
Priemery	36,5	7,5	20,83 %

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Ako môžeme vyčítať z uvedenej tabuľky, priemerná fluktuácia zamestnancov za obdobie štyroch sledovaných rokov bola 20,83 %. Tento údaj samozrejme nemá vypovedaciu hodnotu, a slúži len ako porovnávací. Pre lepšiu ilustráciu uvádzame vývoj fluktuácie aj v nasledujúcom grafe.

Graf č. 4 - Vývoj fluktuácie v spoločnosti Lion Car, s. r. o. v období 2007 – 2010



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti Lion Car, s. r. o.

Aj z grafu č. 2 je zrejmé, že fluktuácia sa v sledovanej firme v období rokov 2007 – 2010 rapídne znížila. Dôvodom tejto skutočnosti je aj zavedenie prvkov riadenia ľudských zdrojov do procesov získavania a výberu zamestnancov.

7.2 Komparácia východiskového a súčasného stavu

Na základe informácií, ktoré sme uviedli v predchádzajúcich dvoch kapitolách sme záverečnej hodnotiacej kapitole vypracovali tabuľku, ktorá porovnáva východiskový stav so stavom súčasným v najdôležitejších atribútoch pri plánovaní, získavaní a výbere zamestnancov.

Tabuľka č. 10 – Porovnanie východiskového a súčasného stavu

POROVNANIE VÝCHODISKOVÉHO A SÚČASNÉHO STAVU	
<i>Do roku 2008</i>	<i>Po roku 2008</i>
Neuskutočňuje sa plánovanie	Vytvárajú sa plány ľudských zdrojov na ročnej báze
Nebola vykonaná analýza pracovných miest	Uskutočnená analýza pracovných miest
Neexistuje popis pracovného miesta	Vytvorená špecifikácia pracovnej pozície pre každé miesto
Nie je vytvorený profil pracovníka	Vytvorený dokument s názvom Klobúk pracovníka
Získavanie zamestnancov sa uskutočňuje chaoticky	Získavanie zamestnancov má presnú formu
Internet ako zdroj uchádzačov sa využíva zriedka	Internet je základným zdrojom uchádzačov
Nosným zdrojom získavania uchádzačov je inzerát v regionálnom periodiku	Inzerát v regionálnom periodiku je iba doplnkovým zdrojom uchádzačov pri niektorých pozíciách
Neprebíha predselekcia, pozvaní sú všetci záujemcovia, ktorí na pozíciu reagovali	Uskutočňuje sa predselekcia na základe doručených životopisov
Prvého kola pohovoru sa zúčastňuje iba jedna osoba	Na pohovoroch sú min. 2 kompetentné osoby
Pohovory nemajú nijakú štruktúru	Pohovory sú štruktúrované, otázky sú postavené pre jednotlivé pozície
Kandidát často odchádza z nezodpovedanými otázkami	Kandidát pozná odpoveď na všetky svoje otázky
Po výbere je kandidát prijatý a je mu predložená pracovná zmluva	Po výbere si prichádza kandidát svoju prácu vyskúšať, PZ dostane až v prípade spokojnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka uvádza hlavné rozdiely medzi fungovaním analyzovanej firmy v dvoch rozhodujúcich obdobiach, na ktoré sme sa zamerali. Samozrejme, nikdy nie je situácia čierna či biela, preto aj údaje v tabuľke sú pre lepšiu orientáciu popísané veľmi striktne. Sú však aj okolnosti, kedy sa realita jednotlivých období prelína aj so súčasnosťou.

Je veľmi ťažké posúdiť, ktorý zo spomínaných faktorov (hospodárska kríza, systematizácia výberov) mala na zlepšenie vývoja fluktuácie väčší vplyv. Sme však presvedčení, že pôsobením len jedného faktora – hospodárskej krízy, by sa spoločnosť k takýmto priaznivým číslam s určitosťou nedopracovala.

ZÁVER

Zámer bakalárskej diplomovej práce „Systém náboru a výberu zamestnancov v spoločnosti Lion Car, s. r. o.“, korešponduje so základným cieľom práce, a to na základe teoretických východísk získavania a výberu zamestnancov a analýzy získavania a výberu zamestnancov v konkrétnej spoločnosti, poukázať na hlavné problémy pri zabezpečovaní zamestnancov, identifikovať slabé stránky a popísať spôsoby, akým boli popisované problémy odstránené.

Bakalárska práca mapuje spôsoby zabezpečovania náboru a výberu zamestnancov s dôrazom na efektívnosť a kvalitu. Zmenou vedenia v skúmanej spoločnosti došlo k zmenám v procese plánovania, získavania zamestnancov a výberu zamestnancov. Dôvodom bola vysoká fluktuácia, kvôli ktorej začala spoločnosť pátrať po jej príčinách.

Práca je rozdelená na tri časti a sedem kapitol. Prvá, teoretická časť je základňou vyjadrujúcou pohľady rôznych autorov na danú problematiku. Druhá, analytická časť popisuje a približuje fakty o výberových procesoch a činnostiach, ktoré im predchádzajú v dvoch obdobiach – minulom a súčasnom. Tretia, hodnotiacia časť s využitím metódy komparácie odhaľuje, k akým chybám v minulosti dochádzalo a akým spôsobom ich analyzovaná firma eliminovala.

Na základe výsledkov našej analýzy, ktorá, okrem iného, porovnávala výberový proces s existujúcou fluktuáciou v období rokov 2007 – 2010, môžeme konštatovať, že medzi kvalitou výberu zamestnancov a fluktuáciou v organizácii existuje nepriamo úmerný vzťah. Preto by si mala každá firma, ktorá zamestnáva pracovníkov na rôznych pozíciách urobiť jasno v tom, koho hľadá, na aké miesto, ako ho získa a ako zistí, či je daný kandidát na danú pozíciu najvhodnejší.

Existuje množstvo viac či menej úspešných postupov, ktorými sa firma môže riadiť. Treba však prihliadať aj na faktory, ktoré sú pre spoločnosť špecifické a kvôli ktorým sa výber metód väčšinou zužuje. Tieto faktory môžu mať interný charakter, môžu však vyplývať aj z okolia organizácie, ako napríklad z lokalizácie spoločnosti, nezamestnanosti v regióne, konkurenčných zamestnávatel'ov, ekonomickej prosperity územia a pod.. Do výberového procesu môžu navyše zasahovať aj makroekonomické faktory, ako legislatíva, sociálny systém a častokrát aj politická situácia. S prihliadnutím na tieto skutočnosti nie je možné definovať systém, ktorý by bol univerzálny pre všetky spoločnosti. Každá si musí nájsť ten, ktorý jej poskytne

dostatočné množstvo kvalitných zamestnancov na správnych miestach. Táto úloha nie je jednoduchá, nie je však ani nemožná.

Naša bakalárska práca popisuje postup hľadania a zavádzania nových postupov v riadení ľudských zdrojov vo fázach, ktoré predchádzajú nástupu nového zamestnanca, t.j. vo fáze plánovania, získavania zamestnancov a výberu využitím komparatívnej, logicko-historickej metódy, analýzy a syntézy.

V závere môžeme konštatovať, že cieľ práce sa nám podarilo naplniť.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- COLLINS, J. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Praha: Grada Publishing, 2008. 304 s. ISDN 80-247-2545-2.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 80-251-1522-0.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František: Jak se nespálit při výběru zamestnancu. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2003. 402 s. ISBN 80-7261-168-3.
- LUDLOW, R., PANTON, F. Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru: Jank poznat druhou stranu. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 80-247-1972-6.
- MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. Personnel / Human Resource Management. NY: West Publishing Company, 1988. ISBN 0-314-62317-5.
- MILKOVICH, George B., BOUDREAU, John W.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Z. 2002. Výkladový slovník: Lidské zdroje. Praha : Academia, 2002. Heslo Personálne plánovanie, s. 155. ISBN 80–200–0950–7.
- PICHŇA, Ján: Základy personalistiky II. Bratislava: Sofa, 1995. 186 s. ISBN 80 85752-15-8.
- STÝBLO, Jiří: Personální management. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80 85424 92-4.

- VETRÁKOVÁ, M. a I. Ľudské zdroje v organizácii. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2006. 232 s., podiel 48 strán. ISBN 80-8083-193-9.
- WERTHER, William. B., DAVIS Keith: Ľudský faktor a personálny management. Zlín: Victoria Publishing, a. s., 1992. 633 s. ISBN 80-85605-04-X.
- ZELENÝ, Milan. 2005. Cesty k úspechu trvalé hodnoty soustavy Baťa. Kratochvilka: Čintámani, 2005. 156 s. ISBN 80-2394-969-1.
- Interné zdroje spoločnosti Lion Car, s. r. o.
- Študijné materiály Dashöfer Holding, Ltd. a Verlag Dashöfer

PRÍLOHY

- Príloha č. 1 – Organizačná štruktúra spoločnosti LION CAR, s. r. o.
- Príloha č. 2 – Špecifikácia pracovnej pozície na miesto manažéra ľudských zdrojov
- Príloha č. 3 – Klobúk pracovníka – manažér ľudských zdrojov

Príloha č. 2 - ŠPECIFIKÁCIA PRACOVNEJ POZÍCIE

Názov pracovnej pozície: <u>Manažér ľudských zdrojov</u>	
Oddelenie:	Ľudské zdroje
Priamy nadriadený:	Výkonný riaditeľ
Priami podriadení:	Asistent LZ
Účel pracovnej pozície: Riadenie ľudských zdrojov vo všetkých oblastiach (nábor, výber, vzdelávanie, hodnotenie, adaptácia)	

<i>Miesto výkonu práce:</i> Banská Bystrica Partizánska cesta 83	<i>Dátum nástupu:</i> 18.10.2008
<i>Pracovná doba:</i> 8.00 – 17.00	<i>Skúšobná doba:</i> 3 mesiace
<i>Podiel cestovania (v %):</i> - v tuzemsku 10% - do zahraničia 0%	<i>Poskytnuté zaškolenie (Á/N, v tuzemsku/ v zahraničí):</i> Á, v tuzemsku
<i>Plat nástupný / po skúšobnej dobe (btto):</i> 25 000 Sk, 30 000 Sk	<i>Možnosti kariérneho rastu:</i> Výkonný riaditeľ
<i>Variabilná/ bonusová zložka:</i> Podľa posúdenia nadriadeného	<i>Druh pracovného pomeru:</i> Hlavný pracovný pomer (PZ)
<i>Iné benefity (automobil, notebook, soc. program, vzdelávanie, ...):</i> Notebook, mobilný telefón, odborné školenia, odoberanie odbornej literatúry	<i>Ďalšie špecifiká pozície:</i>

Príloha č. 3 - KLOBÚK PRACOVNÍKA

Vzdelanie:				
VŠ ekonomického alebo humanitného smeru				
Požadovaná prax (počet rokov, oblasť pôsobenia):				
3 roky v oblasti personalistiky				
Znalosť cudzích jazykov:	základy	schopnosť dorozumieť sa	plynulá komunikácia	odborná terminológia
a/ Anglický jazyk		X		
b/.....				
.				
aktívne využitie cudzieho jazyka (v %): minimálne (5%)				
Znalosť software:	základná	užívateľská	odborná	
a/ MS Office balík		X		
b/ Internet		X		
c/.....				
Iné špecifické znalosti (absolvované kurzy/ certifikáty, ...):				
- Certifikát lektora alebo interného školiteľa vítaný				
Vodičský preukaz: skupina B				
Osobnostné predpoklady:				
- vodcovské schopnosti - dôslednosť - strategické myslenie (plánovanie, organizovanie, rozhodovanie,...) - dynamickosť - cieľavedomosť - identifikácia so spoločnosťou + lojalita				
Ďalšie požiadavky:				
- výborné komunikačné a argumentačné - znalosť prostredia trhu práce – svojho regiónu, teritória, konkurencie - schopnosť viesť tím - znalosť techniky a taktiky personálnych činností (napr. výbery) - znalosť právnych predpisov, legislatívy v oblasti ľudských zdrojov (zákoník práce)				