

Současné trendy výběru zaměstnanců

Bc. Martin Ondila

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Tato strana se ze šablony netiskne. Je to výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Lidské zdroje a vzdělávání jsou stanovené jako jedna ze čtyř hlavních priorit v souvislosti s naplněním cílu Lisabonské strategie pro Slovensko do roku 2010. Rozhodujícím z hlediska personálního poradenství se jeví hledání a podpora účinných strategických nástrojů, které zabezpečí proměnu lidských zdrojů na lidský kapitál.

Když za všichni velíky stojí v prvním řadě lidé, důvody zamyšlení se nad obsazením určitého pracovního místa resp. pozice mohou představovat celé rozsáhlé spektrum vzájemně souvisejících impulsů. Plánování lidských zdrojů představuje proces předvídání, stanovování cílu a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku a uvnitř podniku, v oblasti spájení zaměstnanců s pracovními úkoly v právej čas a na správním místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti jejich personálního a sociálního rozvoje. Vyhledávání a získávání zaměstnanců představuje další krok navazující pro plánování lidských zdrojů a popis pracovního místa, přičemž předchází jeho výběru a nejvíce s ním souvisí. Uváděný krok je možné nazvat i jako nábor, který je definovaný jako proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, ze kterých postupně budou vybrati ti, kterým je zaměstnání nabídnuté. Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z vybraných uchazečů/kandidátů, shromážděných během procesu jejich vyhledávání a získávání, bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa ve smysle odbornosti, ale i osobnostní charakteristiky.

Výběr zaměstnanců je proces, který není jednoduchý. Může však být zjednodušen v případech, jestli jsou jeho kroky správné a efektivně aplikovány. Neexistuje pravidlo ani metoda, která by mohla být označena za správnou, nebo nejvhodnější, nikdy totiž není možné s úplnou jistotou předpovídat úspěšnost vybraného kandidáta na obsazení pracovního místa. Napříč tomu je možné na základě získaných a dostupných informací o vytipovaných kandidátech přibližně určit jejich potenciál a předpoklady pro úspěšné zvládnutí nároků a kritérií obsazovaného pracovního místa. Při výběru zaměstnanců se jedná o vzájemný obchod, kdy jedna i druhá strana nakupuje a současně i nabízí. Organizace „nakupuje“ znalosti, schopnosti, potenciál kandidáta, kandidát „nakupuje“ ohodnocení, příležitosti, seberealizaci a sebeuspokojení. Organizace na druhé straně nabízí to, co má kandidát zájem „koupit“ a kandidát nabízí to, o co má zájem organizace. Na prvním místě

si však musí každá organizace uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů. Ich následní vyhledávání a výběr je už záležitostí použití konkrétních metod a vhodných postupů.

Abstrakt ve světovém jazyce

Human resources and education are one of the four main priorities to fulfill the goals of Lisbon strategies for Slovakia until 2010. Search and support of effective strategic tools to provide the conversion of human resources into human capital seems to be a determining factor from the personnel counseling point of view.

It is people who are responsible for all the great things and thus it is vital to choose the right person for the position as it represents a wide range of intermutual impulses. To plan human resources means to predict, to state goals and carry out measures in the field of circulation of people into the firm, out of the firm and within the firm with the view to connecting employees with the same tasks at the right time and place to form and exploit working abilities of people, to form working teams in the area of their personnel and social development.

To search for and gain employees is another step following planning of human resources and the character of the working position, it precedes the choice of employees and what is more is closely connected with it. This step is also known as intake, which is defined as a process to select and attract the group of applicants who will be offered the positions. The role of the selection is to identify which of the applicants best matches the requirements for the position from the professional point of view as well as from the point of view of the character.

Selection of employees is not a simple process. It can be simplified in case the steps of the selection are right and effective. There is not a method or the rule that could be considered the most appropriate as it is not possible to predict the success of the chosen applicant for the position. Nevertheless, it is possible to consider and use the gained information about the applicant to predict his/her potential and assume his/her abilities to cope with the criteria of the position. The selection of employees is a kind of purchase when both sides offer and buy at the same time. The establishment “buys” abilities, knowledge, potential of the applicant and the applicant “buys” rating, opportunity, self-realization and self-satisfaction. The establishment on the other hand offers what the applicant wants “to buy” and the applicant offers what the establishment takes concern in. What is most important is

that the establishment should realize the value and importance of human resources. The following search and choice is the matter of using the right and appropriate methods.

POĎAKOVANIE

Dovoľujem si touto cestou úprimne poďakovať Ing. Danielovi Sidorovi, diplomovému vedúcemu, za pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytoval počas tvorby diplomovej práce.

OBSAH

POĎAKOVANIE	6
OBSAH	7
ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA	12
1.1 PLÁNOVANIE A JEHO CIELE.....	12
1.2 ZDROJE PLÁNOVANIA.....	13
1.3 POSTUP PLÁNOVANIA.....	13
1.4 OBLASTI PLÁNOVANIA.....	14
1.5 METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	15
1.6 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA.....	17
1.7 POPIS OBSADZOVANÉHO PRACOVNÉHO MIESTA.....	18
2 VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV.....	20
2.1. VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV.....	20
2.2. VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE VLASTNÝMI SILAMI.....	20
2.3. VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE VONKAJŠÍMI SILAMI.....	25
2.4. ZHRNUTIE POZNATKOV Z TEORETICKEJ ČASTI	32
II. ANALYTICKÁ ČASŤ.....	37
3. VÝBER ZAMESTNANCOV.....	38
3.1. ÚLOHY A POŇATIE VÝBERU ZAMESTNANCOV.....	39
3.2. PSYCHOLOGICKÝ KONTRAKT.....	41
3.3. NÁLEŽITOSTI VÝBERU A ZÁKLADNÁ ADMINISTRATÍVA.....	42
3.4. FÁZY VÝBERU.....	47
3.5. METÓDY VÝBERU.....	48
3.6. ZHRNUTIE POZNATKOV Z ANALYTICKEJ ČASTI.....	55
III. PROJEKTOVÁ ČASŤ PRÁCE.....	58

4	VÝSKUM.....	59
4.1.	ZÁKLADNÉ CIELE VÝSKUMU.....	59
4.2.	METODOLÓGIA VÝSKUMU.....	59
4.3.	VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	62
4.4.	VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA.....	63
4.5.	ODPORÚČANIA.....	70
4.6.	KLADY A ZÁPORY VÝSKUMU.....	72
4.7.	ZHRNUTIE POZNATKOV Z PROJEKTOVEJ ČASTI.....	73
5	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	80
	ZOZNAM OBRÁZKOV	82
	ZOZNAM TABULIEK	83
	ZOZNAM PRÍLOH.....	84

ÚVOD

Ľudské zdroje a vzdelávanie sú stanovené ako jedna zo štyroch hlavných priorít v súvislosti s napĺňaním cieľov Lisabonskej stratégie pre Slovensko do roku 2010.

Rozhodujúcim z hľadiska personálneho poradenstva sa javí hľadanie a podpora účinných strategických nástrojov, ktoré zabezpečia premenu ľudských zdrojov na ľudský kapitál.

Keďže za všetkými veľkými vecami stoja v prvom rade ľudia, dôvody zamyslenia sa nad obsadením určitého pracovného miesta resp. pozície môže predstavovať celé široké spektrum vzájomne súvisiacich impulzov.

Dôležitú úlohu pri výbere správneho kandidáta na pracovnú pozíciu v organizácii určujú tri významné pojmy: vyhľadávanie, získavanie a výber zamestnancov. Prax potvrdzuje, aj keď to v počiатku tak nevyzerá, pomerne veľkú zložitosť, náročnosť a úsilie nevyhnutne vynaložené pri realizácii činností vyjadrených týmito pojmami.

Prvoradou snahou manažmentu ľudských zdrojov, kde samotný výber zamestnancov predstavuje jednu z jeho aktivít, je zabezpečiť organizácii zamestnancov v potrebnom počte a predovšetkým s požadovanými znalosťami, schopnosťami a osobnostnými kvalitatívnymi vlastnosťami.

Hlavný cieľ diplomovej práce spočíva v poskytnutí praktického náhľadu na výber zamestnancov a zároveň snaženie sa zjednotiť aktuálne poznatky tejto významnej oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Popri zjednotení poznatkov vystihuje metodický postup výberu zamestnancov od A po Z, od začatia procesu plánovania obsadenia pracovného miesta až po jeho úplné ukončenie.

Práca sa skladá z troch častí, teoretickej, analytickej a projektovej.

Prvá teoretická časť pozostáva z dvoch kapitol. Poníma aktuálny prehľad súčasných trendov výberu zamestnancov.

Prvá kapitola sa zaoberá plánovaním ľudských zdrojov, ktoré je pre každú organizáciu východiskom pre následné kroky v oblasti vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov. Organizácia tak vie zhodnotiť a definovať svoje súčasné potreby ako aj potreby ľudských zdrojov v blízkej budúcnosti. Nakoľko popis obsadzovaného pracovného miesta je daný presne požadovanými špecifikami firmy, analýza pracovného miesta je v kapitole spomenutá okrajovo.

Druhá kapitola pojednáva o rôznych možnostiach získavania a vyhľadávania zamestnancov. Zahŕňa množstvo spôsobov prostredníctvom ktorých si organizácia zabezpečuje dostatok adekvátnych uchádzačov o pracovné miesto vlastnými silami alebo pomocou vonkajších síl.

Druhú analytickú časť práce tvorí tretia kapitola, ktorá je venovaná samotnému postupu výberu zamestnancov, jeho náležitostiam spojených s administratívou, fázami výberu a jednotlivými zaužívanými metódami.

Tretia projektová časť sa zameriava na výskum. Tvorí ju štvrtá kapitola predstavujúca empirickú sondu s cieľom určiť rozsah a používanie metód vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov v oslovených, prevažne súkromných podnikoch na Slovensku.

Poprednou snahou je oboznámiť sa so súčasným stavom pre prax a položiť základu ďalšieho akademického výskumu v tejto oblasti manažmentu ľudských zdrojov, zároveň poskytnúť návrhy a závery čitateľom. Metóda aplikovaná v tejto časti práce je sociologická metodológia založená na zbere údajov prostredníctvom dotazníka.

Rozsah práce je limitovaný, nakoľko je daná problematika značne obširná a komplexná.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

1.1 Plánovanie a jeho ciele

Nepretržité a systematické hľadanie súladu medzi víziou, cieľmi a stratégiou firmy na jednej strane a realitou trhu na strane druhej nazývame plánovaním ľudských zdrojov. Ak nie je firma zabezpečená dostatočnými ľudskými zdrojmi, tak aj pri dobrej stratégii je odsúdená k zániku alebo pohlteniu inou konkurenčnou firmou (HRONÍK, 1999). Realizáciu podnikových cieľov zabezpečuje plánovanie ľudských zdrojov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu podnikových úloh adekvátnou pracovnou silou. Na základe toho možno tvrdiť, že táto činnosť slúži na to, aby podnik mal nielen v súčasnosti, ale najmä v budúcnosti pracovné sily:

- ⇒ v potrebnom množstve,
- ⇒ s potrebnými znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami,
- ⇒ so žiadúcimi osobnostnými charakteristikami,
- ⇒ optimálne motivované a s žiadúcim vzťahom k práci,
- ⇒ flexibilné a pripravené na zmeny,
- ⇒ optimálne rozmiestnené do pracovných miest a organizačných celkov,
- ⇒ v správny čas,
- ⇒ s primeranými nákladmi.

Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vnútri podniku, v oblasti spájania zamestnancov s pracovnými úlohami v pravý čas a na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti ich personálneho a sociálneho rozvoja (KOUBEK, 2000). Plánovanie v ponímaní celkového procesu výberu zamestnancov slúži ako spúšťací mechanizmus pre jeho začatie a taktiež ako východisko pre všetky nasledujúce aktivity s týmto procesom

spojené. Inak povedané plánovanie určuje potrebu a množstvo ľudských zdrojov pre začatie procesu výberu.

1.2 ZDROJE PLÁNOVANIA

ZDROJE PLÁNOVANIA ROZDEĽUJEME NA:

- ♦ **Externé:** K externým zdrojom plánovania ľudských zdrojov zaraďujeme predovšetkým dáta poskytujúce informácie o tom, čo sa už stalo a na základe čoho je možné predvídať to, čo bude nasledovať. Veľa profesionálnych inštitúcií môže poskytovať zdroje takýchto dát. K takýmto inštitúciám zaraďujeme napríklad Štatistický úrad Slovenskej republiky, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, Národný úrad práce, Ministerstvo školstva a iné. Uvedené inštitúcie dávajú možnosť získať rôzne demografické údaje, údaje o zamestnanosti a mzdách, nezamestnanosti, ukazovatele hospodárskeho vývoja, podnikateľskej štruktúre, školstve, zdravotníctve, priemysle, poľnohospodárstve, doprave, o štruktúre študentov a absolventov atď. Informácie o konkurencii získané najmä pomocou prieskumov renomovaných poradenských spoločností patria taktiež medzi takéto dáta.
- ♦ **Interné:** týmito zdrojmi rozumieme firemné dáta, ktorými sú predovšetkým firemné stratégie, personálne stratégie, personálny audit, analýza firemnej mienky, indexy fluktuácie a stability, chorobnosť, horizontálna a vertikálna mobilita, hospodárske výsledky, počet zamestnancov rôzne rozdelených podľa účasti na tvorbe príjmov a výdavkov, produktivita práce a podobne (HRONÍK, 1999).

1.3 POSTUP PLÁNOVANIA

Nepretržitý proces plánovania ľudských zdrojov prebieha v troch etapách:

- ⇒ monitoring interného a externého prostredia, podmienok a zdrojov
- ⇒ vyhodnotenie a predpoveď
- ⇒ návrh opatrení, priebežná realizácia a kontrola

1.3.1 Monitoring interného a externého prostredia, podmienok a zdrojov.

Je veľmi potrebné napred určiť údaje podrobené systematickému sledovaniu, čím bude možné zaznamenať zmeny, ktoré nastanú. Externé a interné zdroje plánovania ľudských zdrojov sú najčastejšie používané na monitorovanie trhu práce členiaceho sa na vnútrofirminý, lokálny a celoštátny trh práce. Prípadný pohyb na trhu práce môžeme považovať za imigráciu. Lokálny trh práce je daný predovšetkým možnosťou denného dochádzania do zamestnania a preň sú typické funkcie výkonné a funkcie nižšieho manažmentu. Celoštátny trh práce je adekvátny pre pozície top manažmentu. Popri monitorovaní trhu práce je možné sledovať vývoj personálnych nákladov, produktivity práce, či vykonávať benchmarking a pod.

1.3.2 Vyhodnotenie a predpoveď

Zo systematicky získaných údajov je potrebné realizovať vyhodnotenie zmien, trendov a na ich základe konštatovať v danom časovom horizonte (3 mesiace, 6 mesiacov, 1 rok, 3 roky) uskutočniť predpoveď týkajúcu sa niektorej z oblastí plánovania ľudských zdrojov.

1.3.3 Návrh opatrení, priebežná realizácia a kontrola

Celý postup je zavŕšený nielen konštatovaním zmeny, jej interpretáciou, predpoveďou ďalšieho vývoja v určitých časových úsekoch, ale predovšetkým návrhom opatrení po jednotlivých krokoch a kontrolou priebehu (HRONÍK, 1999).

1.4 OBLASTI PLÁNOVANIA

Medzi tri základné oblasti plánovania ľudských zdrojov zaradíme:

- ⇒ **Plánovanie potreby zamestnancov**, ide o plánovanie pracovných miest, čiže plánovanie dopytu po pracovných silách.
- ⇒ **Plánovanie pokrytia potreby zamestnancov** predstavuje predvídanie ponuky pracovných síl v podniku i mimo neho a stanovením ciest zabezpečenia potrebných zdrojov pracovných síl pre podnik
- ⇒ **Plánovanie personálneho rozvoja (kariéry) jednotlivých zamestnancov.** Prostredníctvom tejto oblasti plánovania ľudských zdrojov sa zabezpečujú potrebné

zdroje pracovných síl predovšetkým zvýšením atraktivity práce v podniku, napomáhaním rozvoja pracovných schopností jeho zamestnancov i pracovných skupín a znížením množstva a frekvencie nežiadúcich odchodov zamestnancov.

Ako je možné všimnúť si, plánovanie ľudských zdrojov je nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi dopytom po pracovných silách a ponukou pracovných síl, nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi množstvom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov podniku (KOUBEK, 2000).

1.5 METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

„Pre efektívne plánovanie ľudských zdrojov je možné použiť rôzne metódy, trochu nepresne rozdelené na intuitívne a kvantitatívne“ (HRONÍK, Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, str.19 – 20).

Intuitívne metódy

1.5.1 Odborné predpovede

Tieto metódy venujú pozornosť predpovediam jednotlivých odborníkov. Prostredníctvom svojho posúdenia expert predpovedá potrebu určitých zamestnancov určitej kvalifikácie, praxe a osobných kvalít. Mnoho odborníkov na základe tohto pod manažérom budúcnosti si predstavuje človeka zrelého so širokým rozhľadom, ktorý bude vo veku globalizácie prekonávať izoláciu medzi množstvom do hĺbky prepracovaných odborov, ktoré ťažko hľadajú inšpiráciu za svojimi hranicami. V malých firmách, kde nie je toľko priestoru pre filozofické výlety, úlohu hlavného predpovedajúceho experta zastáva riaditeľ či majiteľ.

1.5.2 Metódy skupinového rozhodovania (brainstorming)

Skupinové metódy predpovedí sa uplatňujú tým viac, čím viac nejasností a neistôt je možné predpokladať, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu predpovede. Najrozšírenejšiu všeobecnú známu metódu brainstormingu, ktorú je možné jednoducho modifikovať pre potreby predpovede. Zatiaľ čo mienka jedného experta sa skôr prikláňa k „vysloveniu jednej pravdy“, skupinové metódy väčšinou dávajú plastickejší pohľad v rôznych alternatívach.

1.5.3 Delphská (kaskádová) metoda

Delphská metoda predstavuje určité prepojenie predchádzajúcich metód. Jednotliví experti na základe vyzvania formulujú svoje predpovede potrieb obsadenia pracovných miest alebo rozvoja kariéry zamestnancov. Následne sa oboznamujú so všetkými odpoveďami a znova sú vyzvaní, aby predložili nová predpovede. Postupne tak dochádza k približovaniu predpovedí, ktoré nekorešpondujú s odpoveďou jedného experta, často je formulovaná predpoveď, ku ktorej nebolo možné dojsť v prvom kole. Bežne dochádza ku konsenzu až v piatom kole.

Kvantitatívne metódy

1.5.4 Metóda extrapolácie

Metóda extrapolácie vychádza z predpokladu, ktorý hovorí že na základe minulých tendencií je možné predpovedať prejavy v budúcnosti. V mnohých prípadoch môže byť uvedený predpoklad klamlivý, pretože minimálne zahrňuje variabilitu prostredia alebo preferencií.

1.5.5 Metóda indexovania

V podnikoch prirodzene ovplyvňovaných sezónnosťou je vhodná metóda indexovania. Ako príklad môžeme uviesť stavebné firmy, ktoré majú inú potrebu pracovníkov počas sezóny (od jari do jesene), zatiaľ čo v zime je ich potreba výrazne nižšia. Index je možné prirovnať k objemu zákaziek.

1.5.6 Počítačové analýzy

Počítačové analýzy napríklad umožňujú porovnanie s vývojom iných firiem, ktoré sa ocitli v podobnej situácii. Spracúvajú známe údaje, na základe ktorých popisujú to, čo sa už stalo a predpokladajú podobný priebeh za približne rovnakých podmienok. Nepatrná zmena vo východiskových predpokladoch má za následok pri počítačovej analýze dopad drobnej zmeny vo výsledku, resp. drobné zmeny sa zrátajú, zatiaľ čo pri počítačovom modelovaní môžu byť výsledné zmeny podstatne dramatickejšie.

1.5.7 Počítačové modelovanie

V súčasnosti existuje množstvo počítačových programov, ktoré umožňujú modelovanie otvorených systémov. Na rozdiel od počítačových analýz konštruujú varianty novej reality. Modelujú ju. Množstvo týchto modelov vychádza z teoretického zázemia teórie chaosu. Je možné predpokladať rozvoj v užívaní týchto metód, pretože v súčasnej dobe prestáva byť problém zhromaždenie potrebných dát. (HRONÍK, 1999, str.19 – 20)

1.6 ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Analýza pracovných miest v organizácii je úzko spätá s ostatnými aktivitami Manažmentu ľudských zdrojov a súvisí s procesom získavania detailných informácií o práci, pracovných činnostiach. Na základe získaných informácií a požiadaviek je možné určiť požadovanú kvalitu ľudských zdrojov, resp. ich charakter.

„Analýzou pracovného miesta sa rozumie proces zberu, analýzy a usporiadania informácií o obsahu práce s cieľom vytvoriť základ pre popis pracovného miesta a podklady pre získavanie, výber, vzdelávanie zamestnancov, ich hodnotenie a riadenie pracovného výkonu“ (ARMSTRONG, Personální management, str. 209).

Analýza pracovného miesta poskytuje tieto informácie:

- ☐ celkový účel pracovného miesta
- ☐ obsah
- ☐ povahu a šírku práce
- ☐ zodpovednosť držiteľa pracovného miesta a jeho kompetencie
- ☐ kritériá výkonu
- ☐ organizačné faktory ako sú napr. podriadenosť, nadriadenosť
- ☐ ďalej motivačné faktory
- ☐ faktory osobného rozvoja zamestnanca
- ☐ faktory prostredia ako napr. pracovné prostredie, pracovná doba, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

Zo spomínanej analýzy pracovného miesta vyplýva, že poskytuje komplexný obraz o konkrétnej práci a pracovnom mieste, ako aj o faktoroch, ktoré naň vplývajú. Pre potreby výberu zamestnancov je dôležitý najmä popis pracovného miesta, ktorý je odvodený z jeho analýzy.

1.7 POPIS OBSADZOVANÉHO PRACOVNÉHO MIESTA

Podrobný popis pracovného miesta vyplývajúci z analýzy pracovného miesta obsahuje dve nasledovné časti. Významnou súčasťou a zároveň dôležitým zjednodušením vyhľadávania a výberu zamestnancov je opis práce poskytujúci ucelený obraz o danej práci, pričom predstavuje východisko pre spracovanie špecifikácie požiadaviek na zamestnanca.

Opis práce je písomná správa (definícia), ktorá obsahuje základný prehľad, účel a cieľ práce jednotlivých oblastí činností a zodpovedností tvoriacich obsah danej práce, prípadne aj sociálnej a fyzikálnej podstaty okolitého prostredia. Spravidla opis práce vystihuje termíny správania, to čo človek robí, aké znalosti využíva pri vykonávaní práce, úsudky, ktoré robí a faktory, ktoré berie do úvahy. Ďalej do opisu práce je možné zahrnúť jej organizáciu a pracovnú dobu, pracovné podmienky ako je odmena, výhody pracovného miesta a iné.

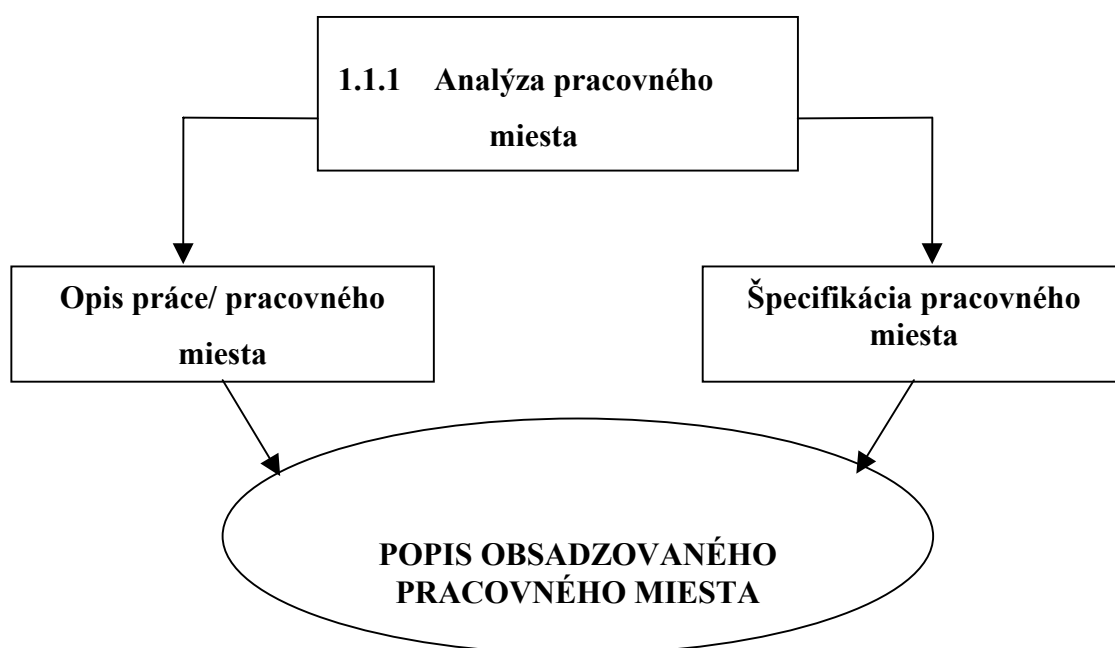
Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca popisuje tak nároky kladené na zamestnanca, ktorý prácu vykonáva, ako aj schopnosti, ktoré sú na to nevyhnutné. Ide vlastne o profil ľudských vlastností a schopností nevyhnutných na vykonávanie práce (KACHAŇÁKOVÁ, 2001).

Veľmi dôležitá pre výber zamestnancov je najmä kombinácia opisu práce a špecifikácie, čiže popis **obsadzovaného** pracovného miesta, ktorý je stručne ale zato podstatne sformulovaný a určený pre všetkých účastníkov výberu. (Uvedený príklad vid' príloha č. 1)

Takýto popis by mal obsahovať najmä:

- ◆ názov pracovného miesta (pozície)
- ◆ uvedenie vedúceho alebo nadriadeného
- ◆ mali by byť uvedené prípadne podriadené pracovné miesta tejto pozícii

- ♦ lokalizácia pracovného miesta
- ♦ celkový účel práce
- ♦ kľúčové zodpovednosti a hlavné úlohy
- ♦ povaha a šírka pracovného miesta
- ♦ takisto aj požiadavky pre úspešné zvládnutie obsadenia tejto pozície,
najčastejšie sa jedná o požadované znalosti a schopnosti.



Obr. 1 Grafické znázornenie popisu pracovného miesta

2 VYHLÁDÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

2.1 VYHLÁDÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov predstavuje ďalší krok nadväzujúci na plánovanie ľudských zdrojov a popis pracovného miesta, pričom predchádza ich výberu a najviac s ním súvisí. Uvedený krok je možné nazvať aj ako **nábor**, ktorý je definovaný ako „proces vymedzenia a upútania záujmu skupiny uchádzačov, z ktorých postupne budú vybrať tí, ktorým je zamestnanie ponúknuté“ (MILKOVICH, 1993).

Jeho podstatou je, aby mal podnik na voľné pracovné miesto zabezpečený dostatočný počet uchádzačov, ktorých celkový profil zodpovedá obsadzovanému pracovnému miestu a to s primeranými nákladmi a v požadovanom časovom termíne. Samotné rozhodnutie o spôsobe vyhľadávania a získavania zamestnancov je podmienené konkrétnymi potrebami podniku, jeho veľkosťou, konkurencieschopnosťou, situáciou na trhu práce a ďalšími okolnosťami. Základné spôsoby alebo metódy vyhľadávania a získavania zamestnancov, či ľudských zdrojov, je možné vykonávať vlastnými alebo vonkajšími silami.

2.2 VYHLÁDÁVANIE A ZÍSKAVANIE VLASTNÝMI SILAMI

Po organizačnej a metodickej stránke zabezpečujú vyhľadávanie a získavanie vlastnými silami vo väčších podnikoch útvary riadenia ľudských zdrojov. V menších podnikoch/firmách plnia túto úlohu príslušní manažéri alebo iní zamestnanci. Každá firma pokladá rôzny dôraz na rozdielne metódy vyhľadávania a získavania, ku príkladu môžeme uviesť osobitý základ firemnej tradície, skúseností a osobností tých, ktorí s nimi nakladajú. Výhodou tohoto spôsobu je predovšetkým dôverná znalosť firemného prostredia a charakteru práce. Nevýhodou môže byť absencia určitého nadhľadu, nedostatok bohatších skúseností s realizáciou celého procesu vyhľadávania, získavania a aj samotného výberu (HRONÍK, 1999). Vyhľadávanie vlastnými silami znamená, že si podnik zdroj uchádzačov zabezpečí výhradne sám.

Medzi metódy vyhľadávania zamestnancov vlastnými silami môžeme zaradiť:

- ❑ Inzercia (v klasických médiách, na internete)
- ❑ Nástenky a pútače v priestoroch podniku ako aj mimo neho

- ❑ Organizovanie dní otvorených dverí pre potenciálnych uchádzačov
- ❑ Burzy práce alebo organizovanie firemných dní
- ❑ Oslovenie niektorého zo zamestnancov podniku alebo jeho odporúčenie na inú
- ❑ osobu
- ❑ Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov
- ❑ Pre získavanie zamestnancov aj realistický úvod do zamestnania

Vlastné (interné) sily:

2.2.1 Inzercia

Organizácie sa usilujú využívať v širšom zmysle inzerciu v klasických médiách a najmä v súčasnej dobe s rozšírením možností internetu, čoraz častejšie aj služby tohoto média (a to buď na vlastnej web-stránke alebo na stránkach sprostredkujúcich inzertné a poradenské služby ako napr. www.profesia.sk, www.jobserver.sk, www.burzaprace.sk). Ku klasickým médiám je možné zaradiť noviny, časopisy, odborné publikácie, rozhlas alebo televíziu. Predovšetkým požiadavky popisu pracovného miesta určujúce smer v prípade rozhodnutia pre použitie tejto metódy ovplyvňujú formuláciu obsahu, formy inzerátu a výber média.

Medzi hlavné body inzercie zaradujeme:

- ❖ **Výber vhodného média** v ktorom inzerát zverejniť, je potrebné vziať do úvahy viacero aspektov. Jedným z nich je charakter obsadzovaného pracovného miesta, pretože je mimoriadne dôležité, aby vybrané médium oslovilo správnu skupinu uchádzačov (napr. špecialistov, manažérov alebo radových zamestnancov). V ďalšom aspekte je významné myslieť aj na charakter regiónu, v ktorom daná organizácia sa vyskytuje a v ktorom chce inzerovať, pretože inzercia v denníku, ktorý sa v cieľovom regióne nepredáva, alebo médiu, ktoré daný región svojím signálom nepokrýva je úplne zbytočná.
- ❖ **Obsah inzerátu** musí jednoznačne obsahovať:
 - názov práce (pracovného miesta)
 - stručný opis pracovnej náplne

- charakteristiku podniku
- požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a ďalšie schopnosti a
- vlastnosti uchádzača (hlavne jeho psychologické kvality)
- pracovné podmienky (časové, mzdové a pod.)
- možnosti vzdelávania a ďalšieho rozvoja
- spôsob uchádzania sa o pracovné miesto (písomne, osobne)
- požadované dokumenty
- adresu a kontakt na zodpovednú osobu/osoby (KACHAŇÁKOVÁ, 2001).

❖ **Vzhľad, forma inzerátu a iné:**

- veľkosť a formát inzerátu
- umiestnenie (na ktorej strane, prípadne či v strede, v rohu, na vrchu alebo dole)
- farba a grafika inzerátu
- logo inzerátu alebo firmy
- intenzita inzerovania, najmä jej frekvencia, periodicita a počet médií
- deň uverejnenia inzerátu.

Časová nenáročnosť a pomerne nízka nákladovosť pre zabezpečenie väčšieho počtu uchádzačov o dané pracovné miesto patria k základným dôvodom pre vyhľadávanie zamestnancov prostredníctvom inzerátu. V závislosti od použitia vhodného média a oslovenia správnej skupiny uchádzačov sa však spomínané výhody môžu líšiť.

2.2.2 Nástenky a pútače

Pre túto metódu je charakteristické zverejnenie informácií o obsadzovaní pracovného miesta (pre oslovenie ľudí zvonku) pomocou oznamov na nástenkách v priestoroch spoločnosti alebo pomocou rôznych vývesiek, plagátov, billboardov v okolí spoločnosti alebo vo vytipovanom regióne. Musíme brať na zreteľ pomerne nízku efektívnosť sprevádzajúcu výber tohoto spôsobu vyhľadávania a získavania, najmä čo sa týka

oslovenia špecialistov alebo manažérov a aj keď nemusí byť práve finančne náročná, vo väčšinou prípadov ba priam naopak aj je.

2.2.3 Dni otvorených dverí

Organizácia vyznačujúca sa dobre vybudovaným a silným postavením s cieľom vytvoriť si dobrý imidž usporadúva takzvaný deň otvorených dverí pre prilákanie širokej verejnosti do jej priestorov a tým realizuje atraktívne lákadlo pre mnohých potenciálnych uchádzačov. Uvedená skutočnosť predstavuje nenákladnú prezentáciu firemných činností, aktivít a pracovného prostredia. Jednou z možných nevýhod tejto metódy je najmä jej časové ohraničenie a organizačná náročnosť.

2.2.4 Burzy práce alebo firemné dni

Organizácie sa môžu zúčastniť špecializovaných podujatí nazývaných burzami práce často organizovaných formami workshopov a takýmto spôsobom získať kontakty na mnohých uchádzačov. Typickým sprievodným znakom je prezentácia firmy a samozrejme aj obsadzovanej pracovnej pozície. Druhou stranou mince je predurčená skutočnosť daná predovšetkým tým, že firemné dni sú často spojené najmä s prezentáciou firmy, obsadzovaného pracovného miesta a v neposlednej rade s prezentáciou aktivít alebo produktov firmy, s odbornými prednáškami alebo inou propagačnou činnosťou, či už na výstavách, veľtrhoch alebo formou športových a zábavných podujatí. Burzy práce a firemné dni môžu splniť svoj zámer a byť efektívne avšak často bývajú aj pomerne nákladné.

2.2.5 Oslovenie kmeňových zamestnancov

Táto metóda so sebou prináša čo do nákladovosti nízku finančnú náročnosť je založená na danosti, že pri obsadzovaní pracovného miesta sú oslovení zamestnanci spoločnosti, ktorí by mohli danú pozíciu zastávať. Ich výhodou je to, že na jednej strane veľmi dobre poznajú organizačnú kultúru, firemné prostredie ako aj mnohé detaily práce a na druhej strane v prípade odporúčania na inú osobu alebo osoby aj jej alebo ich vlastnosti a kvality. Spôsob oslovenia vlastných zamestnancov je úzko spojený s metódou násteniek a pútačov, no v poslednej dobe sa do popredia dostalo využívanie vlastného intranetu spoločnosti. Jednu z malá aj keď nie nepodstatnú nevýhodu prezentuje prípadné zamestnanie blízkej

osoby, či rodinného príslušníka čo môže mať za následok ovplyvnenie pracovného procesu a tým aj pokles pracovného výkonu.

2.2.6 Evidencia náhodných uchádzačov

Uvedená metóda je založená na vytvorení obsahu vlastnej databázy doručených sprievodných listov, profesných životopisov s osobnými údajmi uchádzačov prostredníctvom poštovej zásielky, faxu, emailu a osobne akceptovaných v prípade potreby použitia pre obsadzovanie konkrétneho pracovného miesta. Evidencia uchádzačov je síce nákladovo nenáročná, ale na strane druhej si vyžaduje väčšiu administratívu. Po ďalšie nie všetci uchádzači spĺňajú stanovené požiadavky.

2.2.7 Realistický obraz zamestnania (Realistic Job Preview)

Realistický obraz zamestnania možno zaradiť k súčasným metódam získavania zamestnancov. Prostredníctvom nej získavajú uchádzači o pracovné miesto pravdivý a reálny pohľad na zamestnanie. Hlavný dôraz kladie táto metóda na strane jednej zvýšiť efektivitu získavania zamestnancov a na druhej strane zas pri ich následnom výbere zvýšiť „udržanie“ si zamestnanca na pracovnom mieste. Úloha poskytnúť informácie o organizácii, samotnom pracovnom mieste a jeho aspektoch tvoria dôležitú súčasť správneho uskutočnenia úvodu do zamestnania. Potencionálny uchádzač by mal byť oboznámený tak s informáciami, ktoré obsahujú nielen pozitívne stránky zamestnania, ale jednoznačne aj jeho pravdivé negatívne stránky, čo je veľmi úzko súvisiace s psychologickým kontraktom medzi potenciálnym zamestnancom a zamestnávateľom (viď stať 3.2., str.31). V zreteli reálneho videnia obrazu zamestnania má tak uchádzač šancu spraviť si svoj vlastný úsudok o organizácii a o pracovnom mieste a na základe tejto situácie sa aj znížia jeho nereálne očakávania (WRDI Institute, 2003). Spomínaná metóda sa vhodne najviac aplikuje pre povolania, ktorých výkon predpokladá zvýšenú psychickú alebo fyzickú záťaž. Týka sa to istých špecifických zamestnaní v určitých rizikových podmienkach ku príkladu akými je služba v armáde, v policajných zložkách, hasičských zboroch, prípadne v ústavoch pre fyzicky alebo duševne postihnutých alebo vo výrobe s rizikom ohrozenia zdravia a pod. Súvisiacou negatívnou črtou tejto metódy získavania zamestnancov je fakt, že môže dôjsť k odradeniu kandidátov a zároveň k nezabezpečeniu ich prípadného vyhľadania.

2.3 VYHĽADÁVANIE A ZÍSKAVANIE VONKAJŠÍMI SILAMI

V základnom ponímaní je vyhľadávanie a získavanie zamestnancov vonkajšími silami možné prezentovať ako sprostredkovanie alebo asistovanie pri spomínaných aktivitách niekým iným, mimo organizáciu. Prvotnú výhodu aplikácie týchto metód predstavuje objektívny nadhľad sprevádzaný potrebnými znalosťami realizátorov týchto metód. Na strane druhej istá nevýhoda sa môže objaviť v nedostatočnej znalosti a informovanosti o práci, organizácii ako takej, či nedostatočné zabezpečenie potrebného počtu kandidátov.

K týmto metódam zaradíme najmä spolupráca s/so:

- školami, vzdelávacími firmami a rekvalifikačnými strediskami
- úradmi práce
- odbormi
- združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi
- personálnymi agentúrami a personálny leasing
- spoločnosťami zameranými na priame vyhľadávanie (Executive Search)

Pri vymedzení vyhľadávania vlastnými a vonkajšími silami skúsme si položiť otázku: „prečo práve takáto forma rozdelenia, keď dostupná odborná literatúra poníma vlastné a vonkajšie zdroje vyhľadávania a získavania, resp. rôzny spôsob členenia?“ Je v tomto ohľade nutné túto pravdu uviesť a zároveň podotknúť skutočnosť, že literatúra práve rozlišuje iba zdroje, kým firma sa orientuje na dostupné metódy. Ako interné zdroje chápe len jej zamestnancov. K naplneniu hlavného cieľa tejto práce a pre jej potreby sa pozeráme na spôsob náboru zamestnancov z hľadiska rozhodovania organizácie o možných spôsoboch vyhľadávania a získavania zamestnancov, rozdelené do uvedených dvoch skupín.

Vonkajšie (externe) sily:

2.3.1 Vzdelávacie inštitúcie

Uplatnenie metódy spolupráce so **školami** sa v modernom riadení ľudských zdrojov chápe v určitom širšom zmysle pričom organizácie môžu dosiahnuť tak dobré výsledky v procese získavania zamestnancov. Prioritnou myšlienkou je predpoklad realizovať priamu účasť niektorých podnikov na odbornej príprave svojich zamestnancov (príprava na odborné profesie Peugeot/Citroen v Trnave), ďalej nadväzovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl už počas štúdia s cieľom vzbudiť u nich záujem o prácu v danom podniku. Organizácie sa orientujú na využívanie rôznych foriem nástrojov, akými sú napríklad prezentácie podnikov na školách, exkurzie do podnikov, skrátené formy pracovných úväzkov, absolvovanie pracovných stáží a praxí v podnikoch, účasť na rôznych odborných podujatiach podniku a riešení konkrétnych projektov i poskytovaním účelovo viazaných štipendií. Výhodou takéhoto prístupu je možnosť lepšieho spoznávania vytipovaných študentov a uľahčenie rozhodovania pri ich výbere, ako aj vstup do procesu ich formovania pre potreby podniku už v školskom prostredí. Uplatnenie tejto metódy predpokladá dobre vybudovaný systém interného podnikového vzdelávania zamestnancov (KACHAŇÁKOVÁ, 1999, str.84). Obvykle v úzkej nadväznosti na úrady práce, ak nie sú oni sami zriaďovateľmi, pôsobia **rekvalifikačné strediská**. Predovšetkým uchádzači evidovaní úradom práce získavajú novú kvalifikáciu, s ktorou majú lepšie predpoklady uplatnenia než so súčasnou kvalifikáciou, čo môžu organizácie využiť pre ich potreby získavania zamestnancov (HRONÍK, 1999). Ďalšiu možnosť predstavuje spolupráca s **komerčnými vzdelávacími firmami** organizujúcimi množstvo kurzov či školení pre firmy ale aj pre širokú verejnosť. Vzdelávacie firmy disponujú tak množstvom kontaktov a spolupráca s nimi môže prebiehať napríklad zverejnením ponuky obsadzovaného miesta organizáciou v priestoroch vzdelávacej firmy alebo jej prostredníctvom následným rozposlaním ponuky do e-mailových schránok návštevníkom, či absolventom, z ktorých vysoký počet je niekde zamestnaných alebo prípadne kvalifikačne pripravených pre výkon rôznych pracovných činností. Všeobecne známou nevýhodou vyhľadávania prostredníctvom škôl je najmä nedostatok pracovnej praxe a profilácia študentov.

2.3.2 Úřady práce

Lacnú metódu vyhľadávania a získavania zamestnancov predstavuje spolupráca s úradmi práce, keďže náklady na ich činnosti sú hradené zo štátneho rozpočtu. Úrady práce sú profesionálne štátne inštitúcie, ktoré registrujú a aktualizujú informácie o uchádzačoch o zamestnanie a o voľných pracovných miestach nahlasovaných jednotlivými organizáciami. Tieto informácie poskytujú zainteresovaným subjektom (uchádzačom a organizáciám) a sprostredkujú občanom vo svojom územnom obvode vhodné zamestnanie. Pri využití tejto metódy vznikajú problémy najmä z hľadiska štruktúry ponuky evidovaných uchádzačov, pretože vysoko - kvalifikovaní odborníci, špecialisti alebo manažéri, úrady práce využívajú minimálne (KACHAŇÁKOVÁ, 2001).

2.3.3 Odbory

Neprávom podceňovanou metódou vyhľadávania a získavania zamestnancov, najmä vysoko kvalifikovaných robotníckych profesií, je systematická spolupráca s odbormi. Odbory, resp. odborové zväzy, podobne ako úrady práce majú prehľad o svojich členoch a môžu mať dobre spracovanú databázu údajov o nich. Pri tejto metóde nie je nepodstatné budovanie vzájomne prospešných vzťahov zamestnávateľov a odborov, vzťahov dôvery, ktoré sa môžu mnohokrát zúročiť (HRONÍK, 1999). Nevýhodou použitia tejto metódy aj keď nie je namieste je istá neochota k spolupráci či komunikácii vedenia organizácií s odbormi a naopak, prípadne neinformovanosť o kontaktoch na odbory.

2.3.4 Združenia odborníkov, vedecké spoločnosti, cechy

Tieto spoločnosti a organizácie, resp. ich funkcionári majú k dispozícii nielen zoznam svojich členov, ale tiež veľmi dobrý prehľad o profesionálnych kvalitách jednotlivých členov. Táto spolupráca je účelná najmä pri získavaní špičkových odborníkov a špecialistov (HRONÍK, 1999). K spoločnostiam takéhoto typu možno zaradiť napríklad: obchodné komory, Slovenská akadémia vied, Komora geodetov a kartografov, Komora komerčných právnikov, Lekárska komora, Cech strechárov Slovenska, Slovenská asociácia podnikových finančníkov a mnohé iné. Istú nevýhodu predstavuje skutočnosť, že prostredníctvom tejto metódy môže byť pracné hľadanie a nadväzovanie kontaktov na jej

členov či zamestnancov v prípade, ak organizácia s takouto spoločnosťou alebo združením v praxi aktívne nespolupracuj

2.3.5 Personálne agentúry

V súčasnom období pôsobí v oblasti personálneho vyhľadávania množstvo sprostredkovateľských agentúr, ktoré za finančnú úhradu pomáhajú získavať organizáciám vhodných zamestnancov. Okrem už zmienenej činnosti sa agentúry vo veľkej miere venujú ďalším rôznym aktivitám riadenia ľudských zdrojov, alebo sa priamo orientujú len na vyhľadávanie vhodných kandidátov. Medzi ďalšie veľmi časté činnosti personálnych agentúr patria napríklad:

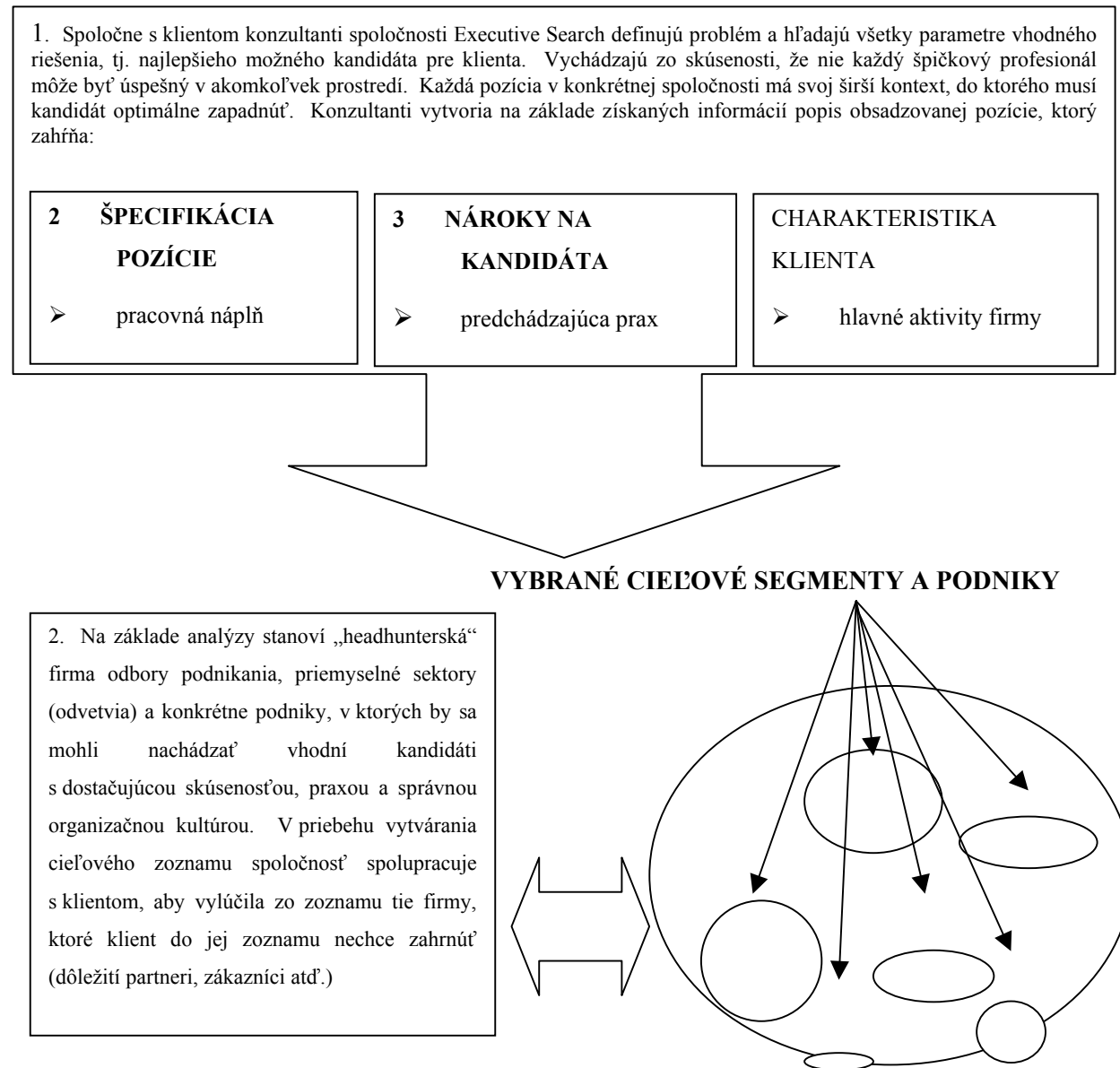
- ❑ **Audit manažérskych kompetencií** (identifikácia osobnostných charakteristík a riadiacich kompetencií zamestnancov, identifikácia možných individuálnych limitných situácií a návrhy ich riešení, návrhy ďalšieho personálneho a profesionálneho rozvoja a sebarealizácie zamestnanca, návrhy optimálneho personálneho obsadenia riadiacich pozícií a pod.)
- ❑ **Audit rozvoja ľudských zdrojov** (identifikácia podmienok fungovania, postavenia a činností útvaru ľudských zdrojov v organizácii, objasnenie povinností a možností útvaru ľudských zdrojov, návrh riešení pre zmenu v riadení útvaru ľudských zdrojov a pod.)
- ❑ **Personálna analýza** (poskytuje organizácii individuálny osobnostný profil každého hodnoteného kandidáta, zamestnanca)
- ❑ **Analýza sociálneho systému organizácie** (podobne ako audit rozvoja ľudských zdrojov – identifikácia problémových oblastí, návrh možných riešení či príležitosti a odporúčenie plánu opatrení na zlepšenie výsledkov organizácie v oblasti personálneho riadenia, spôsob ako efektívne využívať ľudské zdroje, určenie problémových oblastí a vykonanie účinných zmien, zvýšenie pracovných výkonov, získanie spätnej väzby od zamestnancov a pod.)
- ❑ **Prieskum mzdovej politiky a odmeňovania** (analýza odmeňovacieho systému organizácie, prípadný návrh jeho zmeny, alebo jeho porovnanie s konkurenčnými firmami)

- ❑ **Rôzne tréningové programy** (napr. efektívna komunikácia, koučing, marketingová komunikácia, vedenie porád, riadenie zmien, zvládanie stresu a relaxačné techniky, budovanie tímov, spoločenská etiketa a pod.)
- ❑ **Organizácia integračných alebo firemných dní** (jedná sa najčastejšie o pracovné a súčasne relaxačné stretnutia v rámci pobytu jednotlivých pracovných tímov alebo aj celého kolektívu zamestnancov v rekreačných zariadeniach)
- ❑ **Outplacement** (poskytnutie prepúšťaným zamestnancom organizácie nové zamestnanie prostredníctvom personálnej agentúry)
- ❑ **Výber zamestnancov** (zabezpečenie celého procesu výberu) Uchádzači o zamestnanie navštevujú personálne agentúry prevažne osobne, z dôvodu vyplnenia osobného dotazníka (viď príloha č.2), ktorý býva zaevidovaný do rozsiahlej databázy. Iné agentúry si spravujú evidenciu profesných životopisov. Záznamy vybraných vhodných uchádzačov poskytujú personálne spoločnosti organizáciám a zároveň im sprostredkujú stretnutie s nimi. Niektoré z personálnych agentúr poskytujú svojim klientom/organizáciám aj službu personálneho leasingu, takzvaný prenájom zamestnancov.
- ❑ **Personálny leasing** je založený na takom princípe, že uchádzač hľadajúci si zamestnanie sa zamestná v personálnej agentúre, ktorá má na starosti kompletnú administráciu pracovnoprávných náležitostí a starostlivosť o uchádzača a tak ho vlastne danej spoločnosti za poplatok prenajme. Túto formu služieb však organizácie využívajú na kratšie obdobie, napr. na zastupovanie, alebo mimoriadnu výpomoc, či na špeciálne projekty. Využitie služieb personálnej spoločnosti je priamoúmerne závislé od ich kvality a cien, odborného profilu ich zamestnancov. Výhoda spočíva v komplexnosti služieb mnohých agentúr spojených s vyhľadávaním a zároveň s výberom, či inými službami. Nevýhodou je možná časová a finančná náročnosť.

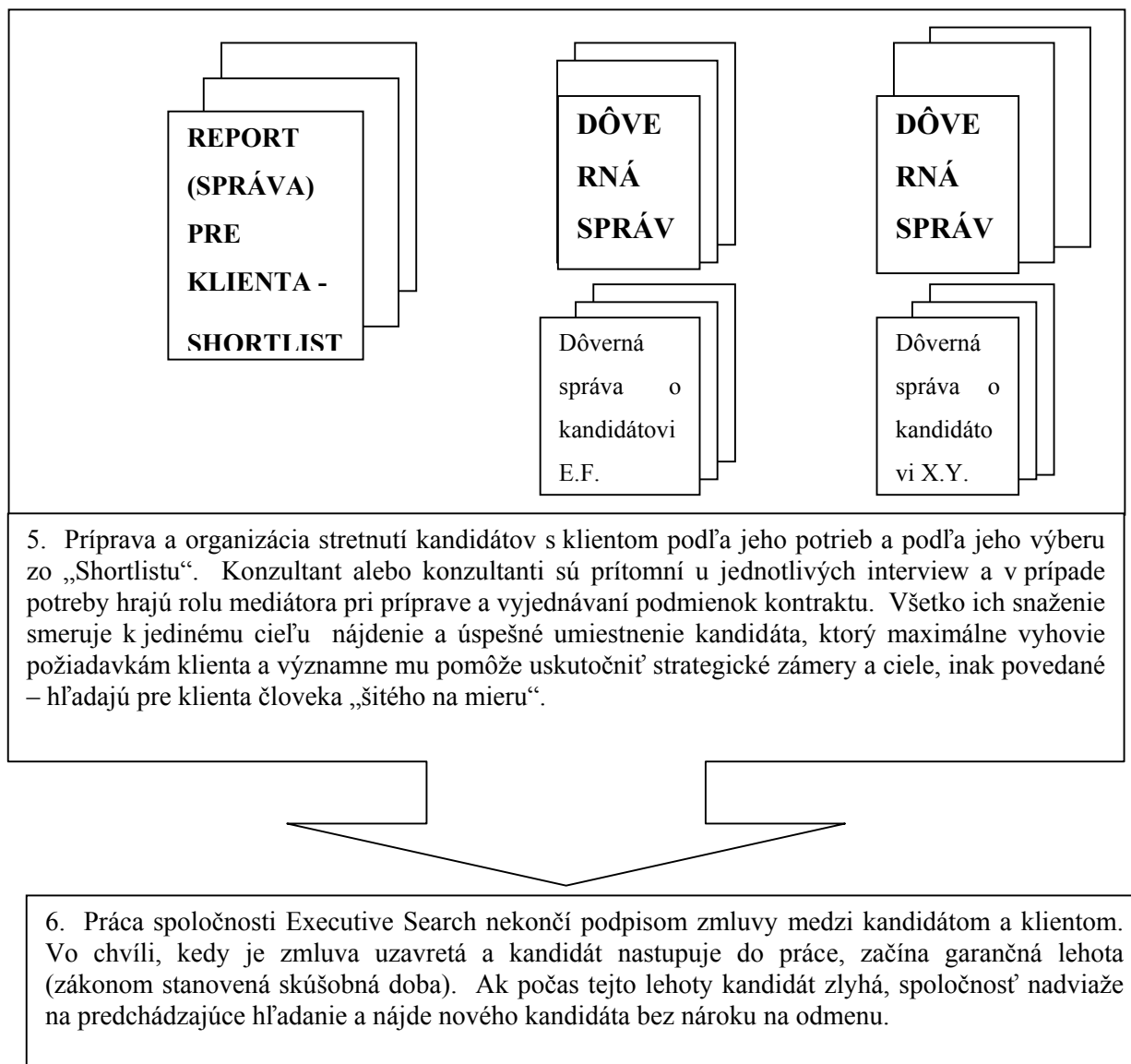
2.3.6 Executive Search

Executive Search, ako metóda priameho či cieleného vyhľadávania manažérov alebo specialistov, býva často nazývaná aj ako „headhunting“, čiže v preklade lovenie hláv (mozgov). Metódu priameho vyhľadávania vykonávajú mnohé personálne agentúry, najmä však spoločnosti, ktoré sa na ňu výhradne špecializujú. Táto metóda je nákladná a aj časovo náročnejšia ako iné metódy, avšak komplexná a často prináša dobré výsledky. Tie

sú však podmienené odbornosťou zamestnancov spoločnosti Executive Search a najmä tých, ktorí vytipovávajú cieľové trhové segmenty, podniky a vykonávajú prieskum ľudských zdrojov.



3. **PROSTREDNÍCTVOM VŠETKÝCH DOSTUPNÝCH KOMUNIKAČNÝCH A INFORMAČNÝCH KANÁLOV „HEADHUNTERSKE“ SPOLOČNOSTI PREHEADÁVAJÚ STANOVENÉ CIEĽOVÉ SEGMENTY (PODNIKY). VYKONÁVAJÚ Market Research**, čiže prieskum ľudských zdrojov na základe ich vlastného know how. Výsledkom tejto aktivity je „Longlist“ správa klientovi o tom, v ktorých podnikoch a miestach boli identifikovaní ľudia s vhodnou kvalifikáciou a ktorí z nich prípadne prejavili záujem o navrhovanú pozíciu.



Obr. 2. Schematické znázornenie postupu Executive Search

2.4 Zhrnutie poznatkov z teoretickej časti

PLÁNOVANIE A JEHO CIELE

Nepretržité a systematické hľadanie súladu medzi víziou, cieľmi a stratégiou firmy na jednej strane a realitou trhu na strane druhej nazývame plánovaním ľudských zdrojov.

Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vnútri podniku, v oblasti spájania zamestnancov s pracovnými úlohami v pravý čas a na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti ich personálneho a sociálneho rozvoja.

ZDROJE PLÁNOVANIA rozdeľujeme na:

Externé: K externým zdrojom plánovania ľudských zdrojov zaraďujeme predovšetkým dáta poskytujúce informácie o tom, čo sa už stalo a na základe čoho je možné predvídať to, čo bude nasledovať.

Interné: týmito zdrojmi rozumieme firemné dáta, ktorými sú predovšetkým firemné stratégie, personálne stratégie, personálny audit, analýza firemnej mienky, indexy fluktuácie a stability, chorobnosť, horizontálna a vertikálna mobilita, hospodárske výsledky, počet zamestnancov rôzne rozdelených podľa účasti na tvorbe príjmov a výdavkov, produktivita práce a podobne

POSTUP PLÁNOVANIA

Nepretržitý proces plánovania ľudských zdrojov prebieha v troch etapách:

- monitoring interného a externého prostredia, podmienok a zdrojov
- vyhodnotenie a predpoveď
- návrh opatrení, priebežná realizácia a kontrola

Monitoring interného a externého prostredia, podmienok a zdrojov.

Externé a interné zdroje plánovania ľudských zdrojov sú najčastejšie používané na monitorovanie trhu práce členiaceho sa na vnútrofirminý, lokálny a celoštátny trh práce.

Vyhodnotenie a predpoveď

Zo systematicky získaných údajov je potrebné realizovať vyhodnotenie zmien, trendov a na ich základe konštatovať v danom časovom horizonte uskutočniť predpoveď týkajúcu sa niektorej z oblastí plánovania ľudských zdrojov.

Návrh opatrení, priebežná realizácia a kontrola

Celý postup je završený nielen konštatovaním zmeny, jej interpretáciou, predpoveďou ďalšieho vývoja v určitých časových úsekoch, ale predovšetkým návrhom opatrení po jednotlivých krokoch a kontrolou priebehu

OBLASTI PLÁNOVANIA

Medzi tri základné oblasti plánovania ľudských zdrojov zaraďujeme:

Plánovanie potreby zamestnancov

Plánovanie pokrytia potreby zamestnancov

Plánovanie personálneho rozvoja (kariéry) jednotlivých zamestnancov.

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Pre efektívne plánovanie ľudských zdrojov je možné použiť rôzne metódy, trochu nepresne rozdelené na **intuitívne** a **kvantitatívne**.

Intuitívne metódy

Odborné predpovede

Tieto metódy venujú pozornosť predpovediam jednotlivých odborníkov.

Metódy skupinového rozhodovania (brainstorming)

Skupinové metódy predpovedí sa uplatňujú tým viac, čím viac nejasností a neistôt je možné predpokladať, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu predpovede.

Delphská (kaskádová) metóda

Delphská metóda predstavuje určité prepojenie predchádzajúcich metód.

Kvantitatívne metódy

Metóda extrapolácie

Metóda extrapolácie vychádza z predpokladu, ktorý hovorí že na základe minulých tendencií je možné predpovedať prejavy v budúcnosti.

Metóda indexovania

V podnikoch prirodzene ovplyvňovaných sezónnosťou je vhodná metóda indexovania.

Počítačové analýzy

Počítačové analýzy napríklad umožňujú porovnanie s vývojom iných firiem, ktoré sa ocitli v podobnej situácii.

Počítačové modelovanie

V súčasnosti existuje množstvo počítačových programov, ktoré umožňujú modelovanie otvorených systémov.

ANALÝZA PRACOVNÉHO MIESTA

Analýza pracovných miest v organizácii je úzko spätá s ostatnými aktivitami Manažmentu ľudských zdrojov a súvisí s procesom získavania detailných informácií o práci, pracovných činnostiach.

Analýza pracovného miesta poskytuje tieto informácie: celkový účel pracovného miesta, obsah, povahu a šírku práce, zodpovednosť držiteľa pracovného miesta a jeho kompetencie, kritériá výkonu, organizačné faktory ako sú napr. podriadenosť, nadriadenosť, ďalej motivačné faktory, faktory osobného rozvoja zamestnanca, faktory prostredia ako napr. pracovné prostredie, pracovná doba, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

POPIS OBSADZOVANÉHO PRACOVNÉHO MIESTA

Opis práce je písomná správa (definícia), ktorá obsahuje základný prehľad, účel a cieľ práce jednotlivých oblastí činností a zodpovedností tvoriacich obsah danej práce, prípadne aj sociálnej a fyzikálnej podstaty okolitého prostredia.

Špecifikácia požiadaviek na zamestnanca popisuje tak nároky kladené na zamestnanca, ktorý prácu vykonáva, ako aj schopnosti, ktoré sú na to nevyhnutné.

Veľmi dôležitá pre výber zamestnancov je najmä kombinácia opisu práce a špecifikácie, čiže popis **obsadzovaného** pracovného miesta.

VYHLADÁVANIE A ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov predstavuje ďalší krok nadväzujúci na plánovanie ľudských zdrojov a popis pracovného miesta, pričom predchádza ich výberu a najviac s ním súvisí. Uvedený krok je možné nazvať aj ako **nábor**, ktorý je definovaný ako proces vymedzenia a upútania záujmu skupiny uchádzačov, z ktorých postupne budú vybrať tí, ktorým je zamestnanie ponúknuté.

VYHLADÁVANIE A ZÍSKAVANIE VLASTNÝMI SILAMI

Po organizačnej a metodologickej stránke zabezpečujú vyhľadávanie a získavanie vlastnými silami vo väčších podnikoch útvary riadenia ľudských zdrojov. V menších podnikoch/firmách plnia túto úlohu príslušní manažéri alebo iní zamestnanci.

Medzi metódy vyhľadávania zamestnancov vlastnými silami môžeme zaradiť:

- Inzercia (v klasických médiách, na internete)
- Nástenky a pútače v priestoroch podniku ako aj mimo neho
- Organizovanie dní otvorených dverí pre potenciálnych uchádzačov
- Burzy práce alebo organizovanie firemných dní
- Oslovenie niektorého zo zamestnancov podniku alebo jeho odporúčenie na inú osobu
- Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov
- Pre získavanie zamestnancov aj realistický úvod do zamestnania

VYHLADÁVANIE A ZÍSKAVANIE VONKAJŠÍMI SILAMI

V základnom ponímaní je vyhľadávanie a získavanie zamestnancov vonkajšími silami možné prezentovať ako sprostredkovanie alebo asistovanie pri spomínaných aktivitách niekým iným, mimo organizáciu.

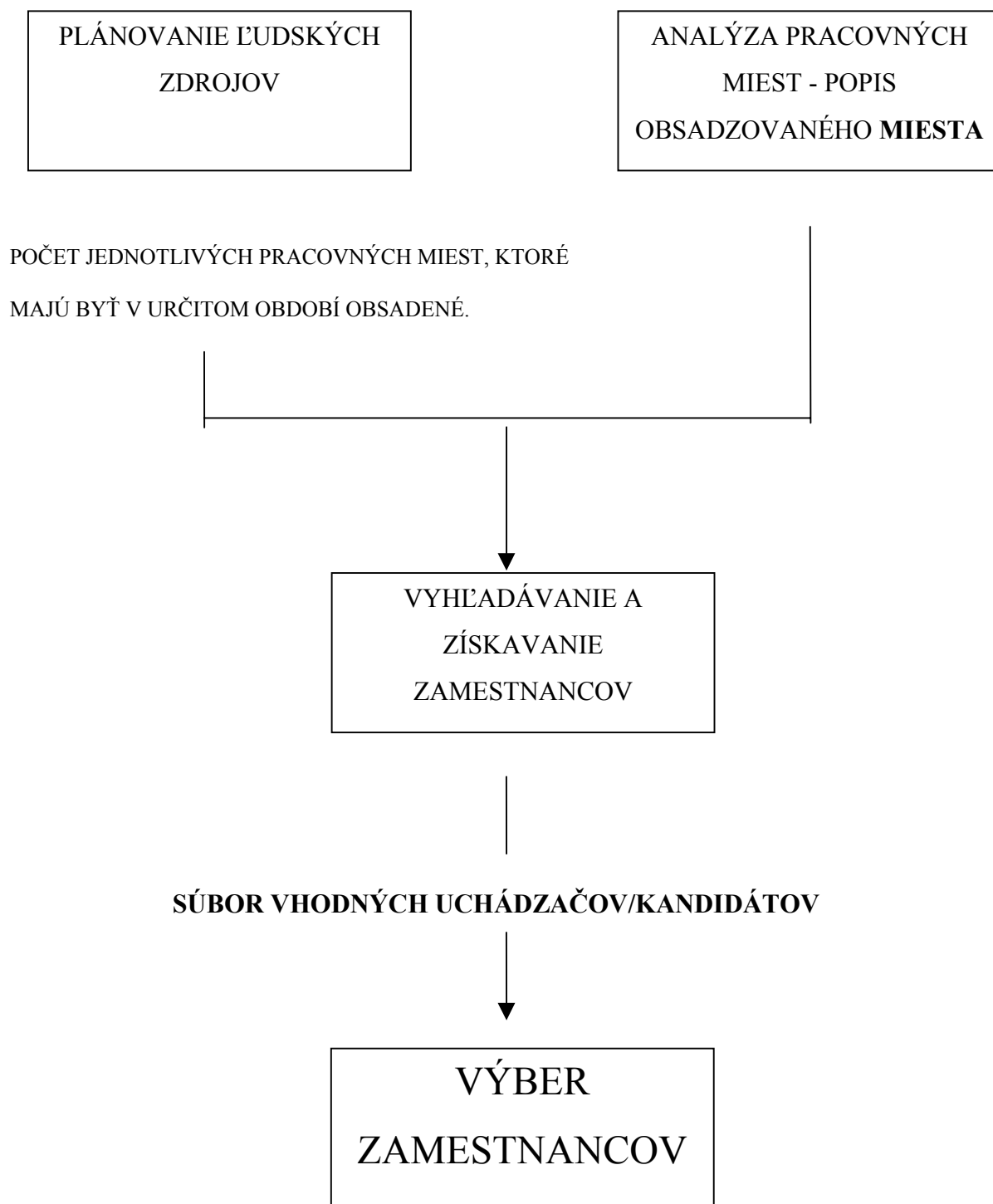
K týmto metódam zaraďujeme najmä spolupráca s/so:

- školami, vzdelávacími firmami a rekvalifikačnými strediskami
- úradmi práce
- odbormi
- združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi

- personálnymi agentúrami a personálny leasing
- spoločnosťami zameranými na priame vyhľadávanie (Executive Search)

II. ANALYTICKÁ ČASŤ

3 VÝBER ZAMESTNANCOV



Obr. 3. Grafické znázornenie celkového procesu výberu zamestnancov

(BYARS, L.L.-RUE, L.W.: Human Resource Management, Boston 1987, str. 135)

3.1 ÚLOHY A POŇATIE VÝBERU ZAMESTNANCOV

„Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z vybraných uchádzačov/kandidátov, zhromaždených behom procesu ich vyhľadávania a získavania, bude pravdepodobne najviac vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta v zmysle odbornosti, ale aj osobnostnej charakteristiky“ (KOUBEK, 2000).

„V skupine uchádzačov o zamestnanie, ktorú sme vytvorili náborom, je obvykle väčší počet osôb, než je k obsadeniu voľných miest potrebné. Je teda nutné zvoliť časť z nich, ktorým prácu ponúkne a odmietnuť ostávajúce, poprípade ich upovedomiť na neskorší termín prijatia do zamestnania“ (MILKOVICH, Personální management, str. 309).

Je to proces hodnotenia a posudzovania jednotlivých vybraných kandidátov s cieľom obsadiť pracovné miesto tým najvhodnejším, na základe získania čo najväčšieho množstva informácií o nich.

Na výber zamestnancov je možné nazerať z niekoľkých rôznych pohľadov, ale pre vysvetlenie tohoto procesu je podstatné uvedomiť si, že náplň a nároky každého obsadzovaného pracovného miesta si vyžadujú jeho primerané a zodpovedajúce obsadenie. Výber zamestnancov v organizácii ovplyvňuje mnoho faktorov, sú to napríklad **faktory týkajúce sa organizácie a pracovného miesta** ako:

- ☐ Veľkosť organizácie, organizačná štruktúra
- ☐ Charakter obsadzovaného pracovného miesta
- ☐ Typ organizácie z hľadiska jej zamerania
- ☐ Imidž a postavenie organizácie na trhu
- ☐ Konkurencieschopnosť organizácie
- ☐ Organizačná kultúra danej organizácie
- ☐ Požiadavky na výkon zamestnanca
- ☐ Požiadavky na osobnostný profil zamestnanca
- ☐ Požiadavky na kvalifikáciu, prax a ostatný profesný profil zamestnanca
- ☐ Kapitálová a finančná situácia organizácie
- ☐ Časová dĺžka celého procesu

- ❑ Lokalizácia organizácie

Ďalej **faktory týkajúce sa uchádzačov o pracovné miesto a okolitého prostredia:**

- ❑ Veľkosť organizácie, organizačná štruktúra
- ❑ Charakter obsadzovaného pracovného miesta
- ❑ Typ organizácie z hľadiska jej zamerania
- ❑ Imidž a postavenie organizácie na trhu
- ❑ Konkurencieschopnosť organizácie
- ❑ Organizačná kultúra danej organizácie
- ❑ Požiadavky na výkon zamestnanca
- ❑ Požiadavky na osobnostný profil zamestnanca
- ❑ Požiadavky na kvalifikáciu, prax a ostatný profesný profil zamestnanca
- ❑ Kapitálová a finančná situácia organizácie
- ❑ Časová dĺžka celého procesu
- ❑ Lokalizácia organizácie

Ďalšie **faktory týkajúce sa uchádzačov o pracovné miesto a okolitého prostredia:**

- ❑ Vzdelanostná úroveň obyvateľstva
- ❑ V mnohých prípadoch príslušnosť uchádzačov k vyberajúcim (rodina, známi)
- ❑ Demografické faktory
- ❑ Trh práce
- ❑ Možnosti mobility do a zo zamestnania
- ❑ Vôľa a ochota pracovať

V širšom poňatí aj politické, legislatívne, hospodárske a ekonomické, spoločenské, technologické a kultúrne faktory.

Podstatnú úlohu takisto zohráva aj ten faktor, že výber je obojstranná záležitosť, kedy si organizácia vyberá zamestnanca a zároveň si zamestnanec vyberá organizáciu.

3.2 PSYCHOLOGICKÝ KONTRAKT

„Psychologický kontrakt (psychological contract) je pojem, ktorým sa označuje nepísaný vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jedná sa o formu nepísanej „zmluvy“, ktorú si vytvorí uchádzač o zamestnanie na základe vlastnej interpretácie informácii, ktoré mu organizácia poskytne“ (LUPTÁKOVÁ, 2002). Psychologický kontrakt sa začína vytvárať v priebehu náboru a následne výberu zamestnancov, teda už v čase, kedy ani organizácia ani uchádzač o pracovné miesto nevedia presne povedať, či v budúcnosti nadviažu pracovno-právny pomer. Neskôr, ak je pracovník prijatý do zamestnania a začne v organizácii pracovať, porovnáva skutočnosť na pracovisku s informáciami, obsiahnutými v psychologickom kontrakte.

Pri psychologickom kontrakte je dôležité uvedomiť si jeho základné vlastnosti:

- ⇒ je nepísaný a neformálny;
- ⇒ vzniká ešte **pred** samotnou pracovnou skúsenosťou;
- ⇒ ovplyvňuje pracovnú spokojnosť zamestnancov.

Uchádzač si vytvára názor o organizácii na základe informácií, ktoré sú bežne dostupné a na základe konkrétnej správy už počas **náboru, čiže pri jeho získavaní**. Preto je dôležité zvážiť spôsob a obsah komunikácie počas náboru. Vzletné, nič nehovoriace informácie môžu samozrejme pomôcť organizácii osloviť (presnejšie povedané nalákať) veľké množstvo uchádzačov. Kto by nechcel pracovať v mladom, dynamickom tíme, robiť zaujímavú prácu a byť následne nadštandardne ohodnotený? Je však pravdepodobné, že interpretácia každého, kto si takýto oznam prečíta bude výrazne iná. Ľudia, ktorí zareagujú na takýto oznam si už od začiatku vytvoria nerealistické očakávania, ktoré budú neskôr porovnávať so skutočnosťou na pracovisku. Odhliadnuc od skutočnosti, že pojmy ako „nadštandardné odmeňovanie“, „zaujímavá práca“, či „dynamický tím“ sú ozaj vágne. Preto je dôležité, aby organizácie podľa možnosti jasne a konkrétne stanovovali svoje očakávania a kritéria, ktoré kladú na budúcich zamestnancov a aby ich formulovali hneď od začiatku náboru. Je možné, že takýto prístup naláka menej uchádzačov, avšak tí, ktorí sa prihlásia vedia prečo tak činia. Budú sa tiež vedieť oprieť o konkrétne fakty a posúdiť, či sa pre organizáciu hodia a či naopak je organizácia pre nich zaujímavým partnerom. To isté sa týka aj procesu **výberu**, najmä ústneho pohovoru. Realistické prezentovanie budúcej práce s pozitívnymi aj negatívnymi stránkami ovplyvní formovanie

psychologického kontraktu v tom zmysle, že si uchádzač nebude robiť nerealistické očakávania a nebude následne nemilo prekvapený. Samozrejme, že realistický obraz môže niektorých uchádzačov odstrašiť v priebehu procesu výberu, ale na druhej strane, je lepšie stratiť ich hneď na začiatku procesu výberu ako potom po polroku prípadne roku práce. Realisticky prezentovaná budúca práca vytvorí pocit dôvery voči organizácii a uchádzač si tiež vytvorí realistické očakávania do budúcnosti. Keď pracovnú ponuku prijme, vyskytne sa pri porovnávaní očakávaní a reality menší priestor na nezrovnalosti a následne menší priestor na nespokojnosť. Ľudia, ktorí sú zodpovední za nábor a výber, poskytujú uchádzačom informácie o povahe práce, pracovných podmienkach, vzdelávacích programoch, ako aj o odmeňovaní. Tieto informácie by mali byť pravdivé a dôveryhodné, pretože v očiach uchádzača ich nevyslovuje jednotlivec ale vlastne organizácia, ktorú reprezentuje. Ak sa uchádzač počas prijímacích konaní dozvie spoľahlivé, seriózne informácie, bude aj organizáciu ako celok považovať za seriózneho partnera. Ak to, čo sa dozvie je niečo nejasné, nekompetentné a vyhybavé, bude sa voči budúcemu potenciálnemu zamestnávateľovi správať prinajmenšom podozrievavo. Informácie, ktoré sa počas pohovorov ponúknu uchádzačom, by mali byť podľa možnosti konkrétne, aby sa eliminoval vznik budúceho konfliktu na základe nepresnej interpretácie týchto informácií. Každopádne, uchádzač si vytvára obraz o organizácii na základe dostupných informácií, snaží sa vytvoriť svoje očakávania od budúceho zamestnania a určiť svoju rolu v organizácii. Tento obraz si uchádzač vytvára ešte pred tým, ako sa v organizácii zamestná a neskôr ho nutne konfrontuje so skutočnou situáciou (LUPTÁKOVÁ, 2002).

3.3 NÁLEŽITOSTI VÝBERU A ZÁKLADNÁ ADMINISTRATÍVA

3.3.1 Príprava výberu

Zodpovedná príprava výberu zamestnancov predpokladá najmä:

♦ **Prípravu subjektov v organizácii, ktoré zabezpečujú výber a určenie ich úloh.**

V prvom rade takéto subjekty predstavujú **manažéri ľudských zdrojov a línioví manažéri..** Úlohy manažérov ľudských zdrojov, či personalistov, spočívajú predovšetkým v získavaní a aktualizovaní odborných znalostí a vedomostí v oblasti výberu zamestnancov a ich aplikácia, organizačné zabezpečovanie celého procesu výberu ako aj zhromažďovanie, evidovanie, vyhodnocovanie a overovanie písomnej dokumentácie o

uchádzačoch. K ich ďalším úlohám patrí taktiež komunikácia a inštruovanie líniových manažérov o organizácii a metódach výberového procesu, zabezpečovanie konzultačnej či poradenskej činnosti od externých spoločností zaoberajúcich sa výberom, zabezpečovanie administratívy a sledovanie nákladov spojených s výberom, vyhodnocovanie výsledkov výberu a ich hodnotenie ako aj informovanie top manažmentu o výsledku celého procesu a aj informovanie uchádzačov. Úlohou líniových manažérov je určenie požiadaviek na zamestnanca a na výkon práce, oboznámenie sa s organizáciou a metódami výberu, ujasnenie si vlastného postavenia a povinností v tomto procese vrátane svojich kompetencií, oboznámenie sa s písomnou dokumentáciou uchádzačov, vykonanie výberového rozhovoru alebo podieľanie sa na ňom, posúdenie výsledkov jednotlivých krokov a postupov a aj rozhodnutie o definitívnom prijatí vybraného uchádzača.

♦ Určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce

Tieto faktory by mali určiť spôsobilosť človeka na určitú prácu. Úspech v tejto oblasti je podmienený najmä kvalitou informácií na hodnotenie uchádzačov a kvalifikovaným výberom prediktorov v nadväznosti na vytypované kritériá výberu. Ich validita a spoľahlivosť sú základným predpokladom správneho rozhodnutia o organizácii výberového procesu a použití metód výberu zamestnancov.

♦ Určenie kritérií výberu

Tieto kritériá by mali umožniť posúdenie budúcej úspešnosti zamestnanca nielen na pracovnom mieste, ale aj v rámci útvaru a celej organizácie. Medzi ne patria napríklad **kritériá konkrétneho pracovného miesta**, čiže to, čo je známe pod pojmom popis pracovného miesta, **kritéria útvaru**, ktoré sa vzťahujú k vlastnostiam, ktoré by mal mať človek pracujúci v určitom konkrétnom útvare organizácie. Ide o to, aby uchádzač svojimi osobnostnými charakteristikami zapadol do daného kolektívu a stal sa súčasťou tímu a **celopodnikové kritériá**, ktoré súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie uchádzačových predpokladov pre úspešné počínanie si v organizácii (KACHAŇÁKOVÁ, 2001).

3.3.2 Životopis

Niekedy sa stretávame s jeho cudzojazyčnými názvami, ako je napríklad Curriculum Vitae alebo Résumé. Životopis je faktická prezentácia osoby. Zamestnávateľovi pomáha pri

rozhodování o tom, či má kandidát tie správne predpoklady pre danú prácu. V minulosti sa výhradne používala jeho forma, ktorá zodpovedala krátkemu slohovému útvaru, kedy jeho autor písal ako o sebe, tak aj o svojej najbližšej rodine. Takýto životopis bol častokrát písaný perom v domnienke, že zamestnávateľ bude posudzovať aj rukopis. V súčasnosti sa životopis písaný na počítači považuje za štandard. Rozdielna je len jeho grafická úprava, obsah a forma.

Životopis by mal obsahovať dôležité údaje ako je adresa, telefónne číslo a podobne, mal by byť vizuálne atraktívny, prehľadný a ľahko čitateľný (mal by sa graficky líšiť od stoviek iných životopisov, aj keď forma by mala ostať zachovaná), mal by vyzdvihovať skúsenosti a schopnosti svojho autora v prehľadnom usporiadaní a zvýrazňovať výsledky pracovných skúseností, prípadne popísať vykonávané aktivity (BEŇÁKOVÁ, 2000).

V poslednej dobe sa najčastejšie stretávame s formou profesného štruktúrovaného životopisu, aj keď je možné stretnúť sa s funkčným typom životopisu, ktorý je zameraný len na konkrétny druh profesnej skúsenosti uchádzača a jeho prípadné výsledky.

Obsahová stránka správne štruktúrovaného životopisu: Podľa personálnej spoločnosti. (Príloha č. 3)

♦ **Osobné údaje:**

Meno a priezvisko

Titul

Adresa

Tefonický, prípadne e-mailový kontakt, fax

Dátum a miesto narodenia

Rodinný stav

u mužov absolvovanie ZVS, prípadne CVS

♦ **VZDELANIE:**

Presný názov inštitúcií, univerzít a iných škôl, ktoré kandidát navštevoval spolu s konkrétnou vyštudovanou fakultou a vyštudovaným odborom, bez použitia skratiek.

Taktiež rok začatia a ukončenia štúdia.

Doplňkom ku vzdelaniu sú absolvované kurzy a školenia (doma i v zahraničí).

♦ **KARIÉRA:** (pracovná prax)

Táto časť by mala byť usporiadaná chronologicky od aktuálneho (posledného) zamestnania

až po prvé vrátane pobytov v zahraničí, obdobia nezamestnanosti, prípadne materskej dovolenky. Mali by ju tvoriť názvy zamestnávateľov, pracovných pozícií, príslušnej pracovnej náplne, projektov, na ktorých sa kandidát podieľal, kompetencií v jednotlivých zamestnaniach a časové úseky, v ktorých kandidát zastupoval jednotlivé spoločnosti. Pri každom zamestnaní sa zvykne uvádzať aj dôvod ukončenia pracovného pomeru, ale nie je to nevyhnutné. Ak svojim životopisom kandidát smeruje k získaniu konkrétnej pracovnej pozície, mal by sa zamerať vo svojej kariére na špecializácie, ktoré priamo súvisia s pozíciou jeho záujmu.

♦ **CUDZIE JAZYKY:**

Pri jednotlivých jazykoch ide najmä o stupeň znalosti, odkiaľ kandidát získal skúsenosti a možnosti využitia jazyka v minulosti v pracovnej oblasti.

♦ **INÉ ZNALOSTI A SCHOPNOSTI:**

V tejto časti sa uvádzajú informácie o vodičskom preukaze, PC (s uvedením jednotlivých znalostí softvéru), prípadne iné záujmové schopnosti a zručnosti, ktoré by mohli súvisieť s danou prácou.

♦ **Odporúčania, resp. referencie:**

Mená a kontakty osôb, ktoré môžu v prípade potreby podať referencie o kandidátových prednostiach, schopnostiach a kvalitách, čiže informácie o jeho predchádzajúcom pôsobení.

3.3.3 Overovanie referencií a informácií o uchádzačoch

„Overovanie referencií je konzultantom vyžiadaný ústny alebo písomný komentár od súčasného, resp. bývalého zamestnávateľa (riaditeľa, priameho nadriadeného, manažéra ľudských zdrojov, kolegu a pod.), trénera a školiteľa alebo inej autority pôsobiacej v danej oblasti, zameraný na pracovné a osobnostné kvality kandidáta. Najbežnejšia je písomná referencia vypracovaná na žiadosť kandidáta, v ktorej sa obyčajne píše kedy, ako dlho a s akým úspechom pracoval na určitej pozícii“ (MAKO, Personálne poradenstvo a vzdelávanie, 2003, str. 8).

Náplňou **overovania histórie pracovnej praxe** je overenie dátumov, pracovných pozícií, náplne práce a zodpovedností počas kandidátovej profesnej kariéry. Takéto overovanie vykonáva osoba, ktorá zabezpečuje výberový proces a jedná sa pri ňom o telefonické kontaktovanie predošlých zamestnávateľov kandidáta, kedy sú diskrétnym spôsobom

overené spomenuté fakty. **Overovanie školských a odborných diplomov a certifikátov** zahŕňa overovanie relevantnosti vzdelania, kvalifikácie, kurzov a školení, získaných diplomov a odborných certifikátov. **Overovanie trestných a civilných záznamov** predstavuje overenie kandidátovho mena v príslušných trestných záznamoch, resp. overenie si jeho výpisu z registra trestov, prípadne totožnosti na matrike. **Mediálne overovanie** je špeciálny a najmladší spôsob overovania referencií, kedy sa pomocou internetu zisťuje, či sa meno daného kandidáta v posledných rokoch spomínalo v tlačенých alebo iných médiách a v akej súvislosti (MAKO, 2003).

3.3.4 Sprievodný list

Sprievodný list alebo žiadosť o zamestnanie, iným názvom „cover letter“ je dôležitou doplnkovou súčasťou životopisu. Líši sa podľa situácie, všeobecne ak uchádzač reaguje na inzerát, alebo reaguje na konkrétne pracovné miesto, stačí jednoduchý text, ktorý vysvetlí, prečo bol životopis do organizácie doručený. Pri písaní tohoto listu nie je vhodné písať vety typu: „mám dve deti a stará sa mi o ne babička“ alebo „píšem Vám, keďže už pol roka som nezamestnaný a hľadám si slušnú prácu.“

Sprievodný list môže mať viacero foriem:

- v prípade ak je zasielaný na rôzne miesta (Príloha č. 4)
- v prípade ak uchádzač už s dotýčným pracovníkom hovoril telefonicky (Príloha č. 5)
- v niektorých prípadoch personalisti vyžadujú aj podrobný list, kde je treba vypísať o aké miesto má uchádzač záujem a za aký plat je ochotný pracovať (Príloha č. 6) (SRNCOVÁ, 2000).

3.3.5 Zamietací list

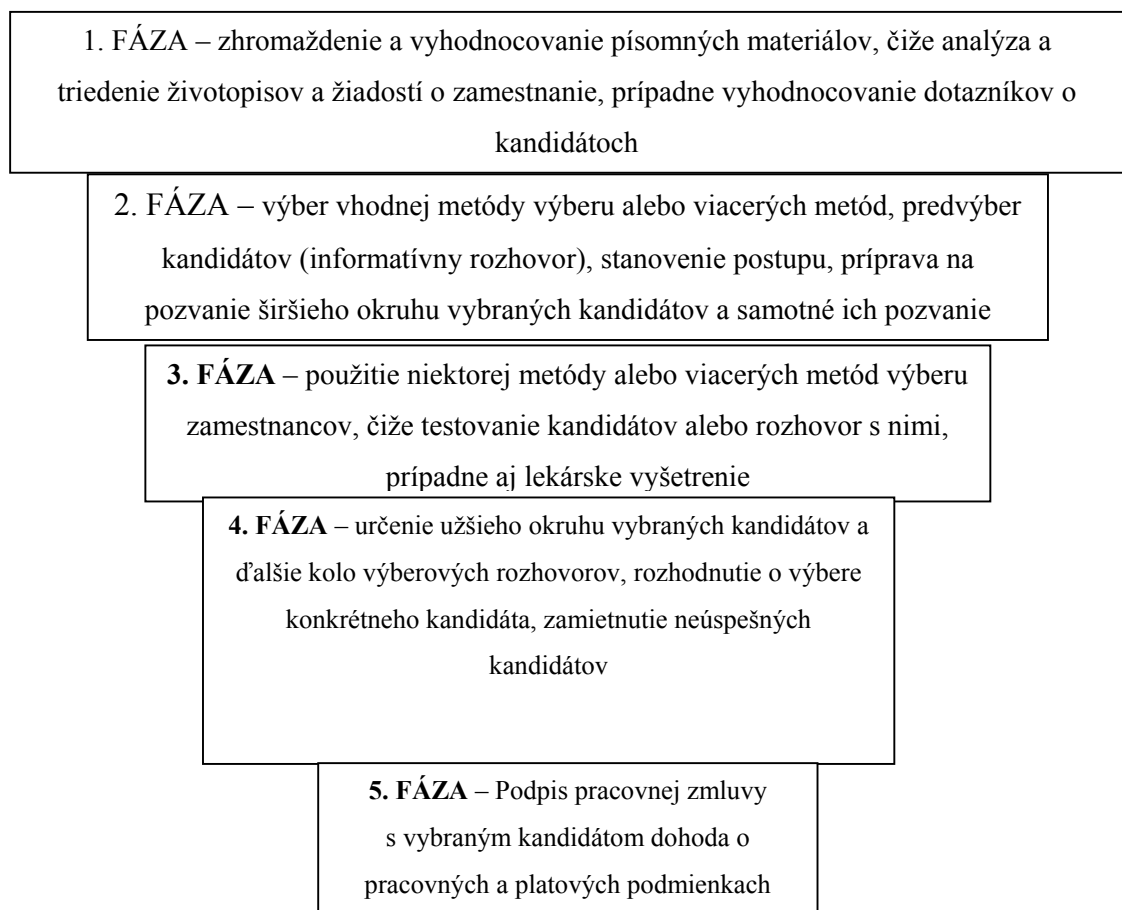
Tento zamietací list je veľmi dôležitý pre organizáciu z hľadiska zachovania si svojho dobrého mena. Posiela ho tým uchádzačom, ktorí nespĺňajú zodpovedajúce kritéria výberu alebo z iných dôvodov nemá organizácia záujem o ich ďalšie kontaktovanie. Zamietací list je spojený s ukončovaním výberového procesu, ale často býva zvykom, že je zasielaný aj priebežne.

Zamietací list môže:

- ❑ odpovedať v rámci konkrétneho projektu (Príloha č. 7)
- ❑ zamietnuť uchádzačov o konkrétnu pracovnú ponuku (Príloha č. 8)

3.4 FÁZY VÝBERU

Fázy výberu je možné vyjadriť rôznymi spôsobmi. Nasledujúce grafické vyjadrenie postupnosti krokov (fáz) výberu zamestnancov symbolizuje obrátenú pyramídu, vyjadrujúcu znižovanie počtu kandidátov po uplynutí jednotlivých fáz výberu.



Obr. 4. Fázy výberu zamestnancov

3.5 METÓDY VÝBERU

3.5.1 Odborné alebo iné testy

„Testy sú s najväčšou pravdepodobnosťou užitočné, ak ich organizácia použije ako jednu časť výberovej procedúry pre zamestnania, ktoré vyžadujú veľké množstvo uchádzačov a kedy nie je možné úplne sa spoľahnúť na výsledky previerok a skúšok či informácie o predchádzajúcich skúsenostiach ako východisko pre predvídanie budúceho pracovného výkonu. Za týchto okolností je hospodárne vytvoriť a použiť testy a je tiež možné vytvoriť dostatočné množstvo prípadov pre dôkladné overenie ich validity (spoľahlivosti)“ (ARMSTRONG, Personálny management, str. 479).

V spoločnosti Staves s.r.o., ktorá sa predovšetkým zaoberá predajom stavebných strojov, používajú sériu odborných testov pre všetkých manažérov, technikov, obchodníkov a predajcov. Za roky používania vlastných odborných testov majú veľmi dobre kvantifikovanú odbornú úroveň vo firme a dokážu ju porovnávať s úrovňou, ktorá vyplýva z testov uchádzačov. Každá oblasť (okrem časti venovanej cudziemu jazyku) má 15 otázok a dá sa pri nej veľmi dobre sledovať, kde je ťažisko odbornosti uchádzača a kde je naopak jeho slabšia stránka. (ako príklad viď príloha číslo 9) Častokrát nie je potrebný natoľko prepracovaný systém odborných testov, pri niektorých výberových konaniach stačí mať k dispozícii jednodimenzionálny odborný test. Napríklad nakladateľstvo, ktoré si vyberá korektora, predloží uchádzačom text ku korektúre, na ktorú je vymedzený časový limit (HRONÍK, Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, str. 164 – 165).

Inak povedané, výhodou takýchto testov je overenie si potrebných znalostí pre vykonávanie profesie. Tieto testy však nevypovedajú o iných predpokladoch a vlastnostiach kandidátov a pri ich použití je potrebné brať do úvahy najmä ich obsah a rozsah ako aj fakt, že vyhodnotenie testov by malo spĺňať určité kritériá štandardizácie, aby nedošlo k zvýhodneniu niektorého z kandidátov.

3.5.2 Psychodiagnostické metódy

Za takéto metódy je možné považovať celú škálu metód. Pri týchto metódach sa nejedná iba o psychologické testy ale aj o pozorovanie či rozhovor.

- ♦ **Pozorovanie** - pri osobnom kontakte s uchádzačom ho chtiac či nechtiac vyberajúci pozoruje a s informáciami, ktoré takto získa, nejakým spôsobom nakladá, spracováva

ich. V profesionálnom výberovom konaní ide najmä o to, aby pozorovanie bolo vopred stanoveným spôsobom zamerané a boli zabezpečené podmienky čo najväčšej objektivity. Pozorovaním je možné zamerať sa na to, ako druhý človek v situácii voľnej, neštruktúrovanej alebo v situácii štruktúrovanej, zámerne navodenej prejavuje emócie, jedná s druhými ľuďmi, má vzťah k úlohám a veciam alebo ako sa správa k sebe samému.

Takto sa môže prejavovať, reagovať, správať, konať na:

A) neverbálnej úrovni prostredníctvom

- ❖ **proxemiky**, čiže vzdialenosti, ktorú si udržiava od druhých ľudí, alebo tendencie zachovávať si výškovú nerovnováhu,
- ❖ **haptiky**, teda dotykov, ktoré v prípade výberu najčastejšie vyjadruje podanie ruky, jej stisk,
- ❖ **gestiky**, t.j. pohybu rúk počas vyjadrovania,
- ❖ **posturológie**, čiže postojov alebo póz,
- ❖ **kineziky**, čiže pohybov, napríklad poklepkávanie si prstami na rukách, kmitanie nohou,
- ❖ **mimiky**, t.j. výrazov tváre
- ❖ pohľadu očí, zrakového kontaktu,
- ❖ rečových a hlasových charakteristík
- ❖ vzhľadu a vône, či pachu (HRONÍK, 1999).

„Reč ľudského tela prezrádza viac ako tisíc slov. Potvrďuje názory významných psychológov, ako sú napr. D.Morris, E.Schefflen, Friesen a Sorenson, ktoré jasne hovoria, že ľudské telo má svoj jazyk s príslušnou gramatikou a interpunkciou. Ľudské ruky, ramená, nohy nehovoria o nič menej než ľudský jazyk a sú úprimnejšie. Ich prostredníctvom je možné získať až 65% informácií zo vzájomných rozhovorov. Niekoľko znakov tejto reči má človek vrodenných, ďalšie sa možno naučiť“ (THIEL, Reč ľudského tela, 1993).

B) verbálnej úrovni prostredníctvom rozhovoru psychológa s kandidátom, ako aj v prípade rôznych navodených testovacích situácií v prítomnosti psychológa.

Psychologické testy – odhaľujú a hodnotia osobnosť a charakter človeka, jeho psychický stav, základné črty správania, jeho záujmy a hodnoty. Často bývajú využívané na overenie kompetencií testovaných uchádzačov z hľadiska ich manažérskych a iných profesionálnych schopností. Tieto testy skúmajú: všeobecné rozumové schopnosti, kombinačné schopnosti, flexibilitu myslenia, sebakontrolu, sebaovládanie, vôľové vlastnosti, vytrvalosť v sledovaní cieľov, schopnosť motivovať ľudí, schopnosť presadiť svoj názor voči nadriadeným, schopnosť presadiť svoj názor voči podriadeným, ochota brať na seba riziko, vedieť zdravo riskovať, schopnosť jednať diplomaticky, spoločenská pohotovosť, schopnosť organizovať, viesť iných ľudí, riadiť. Psychologické testy je možné triediť z rôznych pohľadov, ich najjednoduchšie delenie je obyčajne na **výkonové testy alebo testy schopností**, v ktorých ide o výkon a o správnu a nesprávnu odpoveď. Najčastejšie sú to testy inteligenčné, pozornosťné, testy psychomotorického tempa a ďalších jednotlivých psychických funkcií a testy vedomostí. Ďalším typom testov sú **osobnostné testy**, ktoré je možné ďalej triediť na dotazníky, objektívne testy osobnosti, projektívne testy a posudzovacie stupnice a ešte na špeciálne **grafologické testy**, čiže využitie písomznaleckých metód na určenie psychologickéj charakteristiky autora písaného textu (rukopisu).

- ♦ **Diagnosticke – výcvikové programy, resp. metóda Assessment Centra** - táto metóda je založená na sérii simulácií alebo hraní rolí typických manažérskych pracovných činností, napr. formou psychohier či skupinových diskusií, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača ale aj viacerých uchádzačov (KOUBEK, 2000).

Assessment centre teda slúži k hodnoteniu a rozvíjaniu manažérskeho potenciálu účastníka, zahŕňa skupinové i individuálne úlohy počas navodenia rôznych modelových situácií, praktických problémov, prípadových štúdií, neriadených skupinových diskusií, či morálnych dilém. Assessment obyčajne trvá jeden celý deň. Psychodiagnostické metódy ako protiklad odborných testov môžu veľa napovedať o osobnostných vlastnostiach uchádzačov a o ich psychickej spôsobilosti, avšak nie veľa o ich odborných a iných znalostiach. Aj príprava a odbornosť osôb vykonávajúcich tieto metódy je veľmi podstatná, takisto aj postoj uchádzačov či ich psychický stav, ktorý môže byť nevýhodou objektivity posúdenia ich kvalít. Nevýhodou použitia týchto metód môže byť ich nepresnosť alebo aj zameranie sa na veci nepodstatného významu, kedy napr. nesprávne

podanie ruky alebo nepriamy očný kontakt kandidáta nemusí predpovedať jeho možnú neschopnosť zastávať určitú pracovnú pozíciu.

3.5.3 Interview

„Pohovor je možné charakterizovať ako účelovú konverzáciu. Je to konverzácia, pretože uchádzači by mali byť vedení k tomu, aby voľne rozprávali o sebe a svojej kariére. Táto konverzácia však musí byť plánovaná, riadená a kontrolovaná preto, aby sa dosiahol hlavný účel pohovoru, ktorým je vytvorenie pokiaľ možno čo najpresnejšej predpovede uchádzačovho budúceho výkonu na pracovnom mieste, pre ktoré sa s ním počíta. Pohovor má však ďalšie ciele. Jedným z nich je poskytnúť uchádzačovi informácie o pracovnom mieste a organizácii. Pohovor je v podstate výmena informácií, ktorá obom stranám umožní vykonať rozhodnutie: ponúknuť alebo neponúknuť zamestnanie, prijať alebo neprijať ponuku“ (ARMSTRONG, Personální management, str. 468).

Vo všeobecnosti poznáme dva typy pohovorov – **selektívne a rozhodovacie**. V prvom sa selektujú kandidáti podľa toho, či sú vhodní na dané miesto alebo nie. Pohovor vykonáva konzultant personálnej spoločnosti alebo personalista firmy, ktorý je na to trénovaný. Selektívny pohovor nerozhoduje, či je kandidát najlepší, ale posudzuje, či spĺňa predpoklady, ktoré zamestnávateľ očakáva. Má zvyčajne logický a systematický priebeh, lebo personalisti potom často píšú o kandidátovi hodnotiace správy. Vedia, aké informácie hľadajú a kladú také otázky, aby na ne dostali odpoveď. **Druhý typ** pohovoru vykonáva buď manažér danej organizácie alebo osoba, ktorá má právo zamestnanca prijať. Tieto osoby zvyčajne nie sú pripravené na vedenie štandardného pohovoru a preto sa často pýtajú aj neštandardné otázky. Sú to skôr otázky, ktoré u kandidáta zisťujú: či môže riešiť nejaký konkrétny problém, ako zapadne do útvaru alebo na pracovisko firmy, či bude s vyberajúcim dobre vychádzať (BEŇÁKOVÁ, 2000).

Z uvedeného vyplýva, že pohovor môže mať **neštruktúrovanú podobu**, čiže jeho forma, obsah i postup je utváraný počas priebehu pohovoru alebo **štruktúrovanú podobu**, kedy obsah, sekvencia otázok i čas na ich zodpovedanie sú vopred stanovené a naplánované, pohovor je štandardizovaný a všetky otázky sú položené všetkým uchádzačom o pracovné miesto (KOUBEK, 2000).

Existuje mnoho odporučení ako správne viesť pohovor a ako by pohovor mal prebiehať, v zásade ide o to, aby si jedna aj druhá strana navzájom zodpovedala vopred pripravené otázky. Príklad otázok:

♦ **Otázky z pohľadu organizácie:**

- ⇒ Čo sa Vám páči na terajšom zamestnaní?
- ⇒ Prečo ste sa rozhodli zmeniť zamestnanie?
- ⇒ Aké ste zastávali pozície vo Vašich predchádzajúcich zamestnaniach?
- ⇒ Akú máte v terajšom zamestnaní zodpovednosť?
- ⇒ Ako vyzerá Váš bežný pracovný deň vo firme kde teraz pracujete?
- ⇒ Prečo chcete u nás pracovať?
- ⇒ Čo viete o našej firme alebo o jej produktoch?
- ⇒ Čo očakávate od zamestnania v našej firme?
- ⇒ Ako si predstavujete svoje pôsobenie u nás?
- ⇒ Aké sú Vaše profesné predstavy a ciele?
- ⇒ Aké sú Vaše slabé stránky?
- ⇒ Aké sú Vaše silné stránky?
- ⇒ Čo znamená pre Vás úspech?
- ⇒ Pracujete radšej individuálne alebo v tíme?
- ⇒ Ako by ste sa charakterizovali?
- ⇒ Aké sú Vaše koníčky, záľuby?
- ⇒ Aké máte predstavy o plati?

♦ **Otázky z pohľadu kandidáta:**

- ⇒ Aké kvalifikačné požiadavky sú relevantné pre danú prácu?
- ⇒ Čo sú hlavné úlohy, kompetencie a zodpovednosti v danom pracovnom zaradení?

- ⇒ S kým budem spolupracovať?
 - ⇒ Aké najväčšie úspechy dosiahla firma v minulosti?
 - ⇒ Čo sú vaše silné stránky v porovnaní s konkurenciou?
 - ⇒ Aké sú plány firmy do budúcnosti?
 - ⇒ Aké princípy a hodnoty uznáva vaša firma?
 - ⇒ Koľko pracovníkov zamestnávate, aký je ich profil – veková a profesná štruktúra?
 - ⇒ Aké možnosti a formy vzdelávania poskytujete?
- (prezentačný materiál spoločnosti Management Partners Search s.r.o.)

Typický pohovor prebieha približne nasledujúcim spôsobom:

- **Predstavenie sa** a úvodná konverzácia, predstavenie organizácie kandidátovi a informovanie o obsadzovanom pracovnom mieste.
- **Získavanie informácií o kandidátovi**, o vzdelaní, o profesnej dráhe, atď.
- **Získavanie informácií o organizácii**, pracovnom mieste a iných náležitostiach kandidátom.
- **Uzavretie pohovoru**, kedy by mali byť vysvetlené ďalšie kroky (telefonát, písomná správa o výsledku pohovoru, pozvanie do ďalšieho kola pohovorov atď.) (BEŇÁKOVÁ, 2000).

Táto metóda výberu je jednoduchá a nenáročná z mnohých hľadísk, najmä z časového a organizačného. Jej nevýhodou je prípadná nepripravenosť osoby vedúcej výberový rozhovor, či jej subjektivita a nekompetentnosť vo vedení interview. Aj vynaložené cestovné alebo iné sprievodné náklady predstavujú istým spôsobom nevýhodu. Zo strany uchádzača môže ísť napríklad o tzv. haló efekt, čiže vyvolanie prvého dojmu uchádzačom, na základe ktorého môže byť ovplyvnený celý priebeh rozhovoru.

3.5.4 Výber počas skúšobnej doby

Niektoré spoločnosti využívajú pre výber zamestnancov možnosť uzavretia pracovnej zmluvy na dobu určitú, najčastejšie na dobu jedného roka a počas tejto doby ich pozorujú a prípadne im aj metodicky pomáhajú. Niektoré úspešné spoločnosti zámerne prijímajú napr. vysokoškolských absolventov a tým po prijatí na určité pracovné miesto pridelia tzv. tútora alebo mentora, ktorý im odborne napomáha v danej oblasti, na konkrétnom pracovisku. Takýmto spôsobom je možné, že absolvent prijatý na jedno pracovné miesto je po určitej dobe presunutý na pracovné miesto iné, kde mu je znova pridelený tútor. Po rotovaní na viacerých pracovných miestach, za jeden rok obyčajne štyroch, príslušní manažéri riadiaci dané pracoviská a aj tútori rozhodnú, pre ktorý typ pracoviska sa absolvent hodí najviac a kde môže podávať najväčšie výkony. Výhodou tejto metódy je možnosť overenia si kvalít a pracovnej spôsobilosti uchádzača v organizácii a pri výkone pracovných činností. Jej nevýhodou je nevyhnutnosť zaškolenia a monitorovania činnosti a správania uchádzača, takisto časová náročnosť a nákladovosť.

3.5.5 Fyzické a fyziologické predpoklady

Väčšina zamestnaní nemá také požiadavky na fyzický stav zamestnancov, aby rozdiely fyzických schopností jednotlivých uchádzačov vo väčšej miere ovplyvnili ich pracovný výkon. Avšak pre tie pracovné zamerania, ktoré takéto požiadavky majú, boli vypracované testy, ktoré ich charakterizujú. Príkladom takýchto testov môže byť testovanie pružnosti a rovnováhy kandidátov, testovanie statickej alebo dynamickej sily. Vo veľkom množstve organizácií sa uchádzači musia podrobiť lekárskej prehliadke, či absolvovať drogové, genetické alebo iné testy (MILKOVICH, 1993). Výhodou výberu na základe fyzických predpokladov je možné zabránenie ohrozenia zdravia ostatných ľudí (napr. v potravinárstve), nevýhodou môže byť prípadná diskriminácia uchádzačov.

Kombinácia metód

Na záver tejto kapitoly a teoretickej časti práce je potrebné spomenúť kombináciu viacerých metód výberu, ktorá predstavuje použitie viacerých možných postupov alebo spôsobov pre výber kandidátov. Použitie niekoľko postupov súčasne môže zaistiť komplexnejšie informácie a umožňuje, aby sa proces výberu prispôbil konkrétnej situácii. Pokiaľ organizácia používa rôzne spôsoby výberu, musí sa rozhodnúť, ako ich správne skombinovať, aby sa na ich základe mohlo určiť či vybraného kandidáta prijať

alebo nie. Finančná, organizačná alebo časová náročnosť môžu byť nevýhodou kombinácie (MILKOVICH, 1993).

3.6 Zhrnutie poznatkov z analytickej časti

Výber zamestnancov- celkový proces pozostáva z týchto fáz:

- ❑ Plánovanie ľudských zdrojov
- ❑ Analýza pracovných miest - popis obsadzovaného miesta
- ❑ Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov
- ❑ Výber zamestnancov

ÚLOHY A POŇATIE VÝBERU ZAMESTNANCOV

Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z vybraných uchádzačov/kandidátov, zhromaždených behom procesu ich vyhľadávania a získavania, bude pravdepodobne najviac vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta v zmysle odbornosti, ale aj osobnostnej charakteristiky.

Výber zamestnancov v organizácii ovplyvňuje mnoho faktorov, sú to napríklad:

faktory týkajúce sa organizácie a pracovného miesta ako:

veľkosť organizácie, organizačná štruktúra, charakter obsadzovaného pracovného miesta, typ organizácie z hľadiska jej zamerania, imidž a postavenie organizácie na trhu, konkurencieschopnosť organizácie, organizačná kultúra danej organizácie, požiadavky na výkon zamestnanca, požiadavky na osobnostný profil zamestnanca, požiadavky na kvalifikáciu, prax a ostatný profesný profil zamestnanca, kapitálová a finančná situácia organizácie, časová dĺžka celého procesu, lokalizácia organizácie.

faktory týkajúce sa uchádzačov o pracovné miesto a okolitého prostredia:

veľkosť organizácie, organizačná štruktúra, charakter obsadzovaného pracovného miesta, typ organizácie z hľadiska jej zamerania, imidž a postavenie organizácie na trhu, konkurencieschopnosť organizácie, organizačná kultúra danej organizácie, požiadavky na výkon zamestnanca, požiadavky na osobnostný profil zamestnanca, požiadavky na kvalifikáciu, prax a ostatný profesný profil zamestnanca, kapitálová a finančná situácia organizácie, časová dĺžka celého procesu, lokalizácia organizácie.

faktory týkajúce sa uchádzačov o pracovné miesto a okolitého prostredia:

vzdelanostná úroveň obyvateľstva, v mnohých prípadoch príslušnosť uchádzačov k vyberajúcim (rodina, známi), demografické faktory, trh práce, možnosti mobility do a zo zamestnania, vôľa a ochota pracovať.

PSYCHOLOGICKÝ KONTRAKT

Psychologický kontrakt (psychological contract) je pojem, ktorým sa označuje nepísaný vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jedná sa o formu nepísanej „zmluvy“, ktorú si vytvorí uchádzač o zamestnanie na základe vlastnej interpretácie informácií, ktoré mu organizácia poskytne.

Základné vlastnosti psychologického kontraktu sú: je nepísaný a neformálny; vzniká ešte **pred** samotnou pracovnou skúsenosťou, ovplyvňuje pracovnú spokojnosť zamestnancov.

NÁLEŽITOSTI VÝBERU A ZÁKLADNÁ ADMINISTRATÍVA

Príprava výberu

Zodpovedná príprava výberu zamestnancov predpokladá najmä:

- prípravu subjektov v organizácii, ktoré zabezpečujú výber a určenie ich úloh
- určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce
- určenie kritérií výberu

Životopis

V poslednej dobe sa najčastejšie stretávame s formou **profesného štruktúrovaného životopisu**, ktorý obsahuje: osobné údaje, vzdelanie, kariéra, cudzie jazyky, iné znalosti a schopnosti, odporúčania resp. referencie.

Overovanie referencií a informácií o uchádzačoch je konzultantom vyžiadaný ústny alebo písomný komentár od súčasného, resp. bývalého zamestnávateľa (riaditeľa, priameho nadriadeného, manažéra ľudských zdrojov, kolegu a pod.), trénera a školiteľa alebo inej authority pôsobiacej v danej oblasti, zameraný na pracovné a osobnostné kvality kandidáta. Najbežnejšia je písomná referencia vypracovaná na žiadosť kandidáta, v ktorej sa obyčajne píše kedy, ako dlho a s akým úspechom pracoval na určitej pozícii.

Sprievodný list

Sprievodný list alebo žiadosť o zamestnanie, iným názvom „cover letter“ je dôležitou doplnkovou súčasťou životopisu. Sprievodný list môže mať viacero foriem:

v prípade ak je zasielaný na rôzne miesta, v prípade ak uchádzač už s dotýčným pracovníkom hovoril telefonicky, v niektorých prípadoch personalisti vyžadujú aj podrobný list, kde je treba vypísať o aké miesto má uchádzač záujem a za aký plat je ochotný pracovať.

Zamietací list

Tento zamietací list je veľmi dôležitý pre organizáciu z hľadiska zachovania si svojho dobrého mena.

FÁZY VÝBERU

1. FÁZA – zhromaždenie a vyhodnocovanie písomných materiálov
2. FÁZA – výber vhodnej metódy výberu alebo viacerých metód
3. FÁZA – použitie niektorej metódy alebo viacerých metód výberu zamestnancov
4. FÁZA – určenie užšieho okruhu vybraných kandidátov a ďalšie kolo výberových rozhovorov
5. FÁZA – Podpis pracovnej zmluvy s vybraným kandidátom

METÓDY VÝBERU

Odborné alebo iné testy, psychodiagnostické metódy, interview, výber počas skúšobnej doby, fyzické a fyziologické predpoklady, kombinácia metód.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ PRÁCE

4 VÝSKUM

4.1 ZÁKLADNÉ CIELE VÝSKUMU

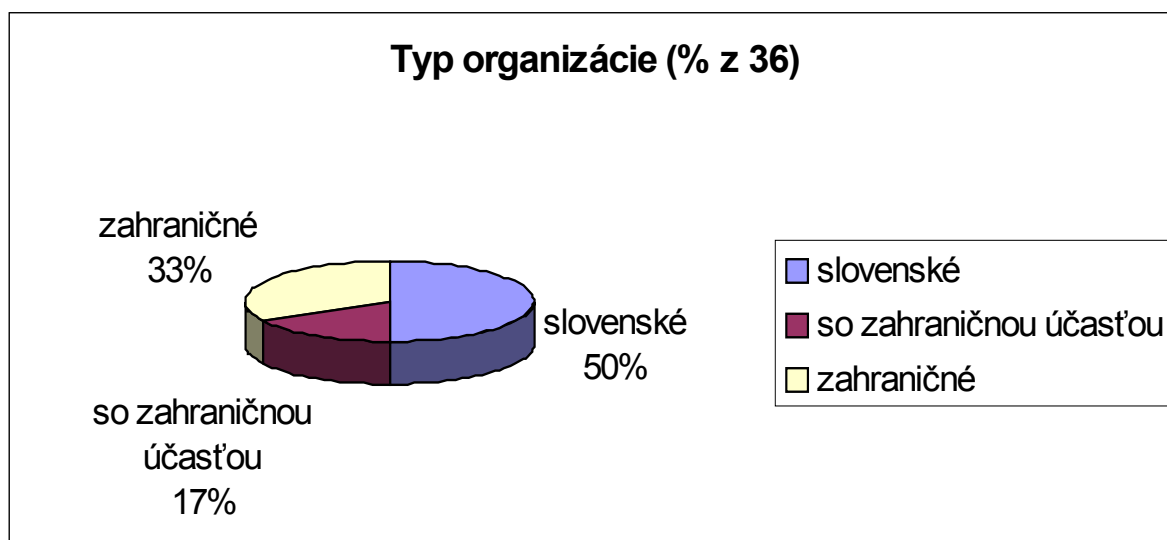
Základné ciele výskumu som zhrnul do nasledovných bodov:

- ◆ Zmapovať a overiť aplikáciu jednotlivých používaných metód vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov v oslovených spoločnostiach na Slovensku.
- ◆ Poskytnúť reálny prehľad o frekvencii - pravidelnosti používania daných spôsobov a metód.
- ◆ Poskytnúť základnú ilustráciu aktuálneho využívania daných metód v spoločnostiach ako aj snaha o vytvorenie prierezovej vzorky, ktorá by zodpovedala štruktúre súkromných spoločností na Slovensku.
- ◆ Použitie dotazníka, ktorý: „*je vysoko efektívna technika, ktorá môže osloviť veľký počet jedincov pri relatívne nízkych nákladoch, spolupracovníci v teréne sú potrební len niekedy, náklady na vyhodnocovanie vzorky sú relatívne nízke*“ (DISMAN, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost, str. 141). Napriek určitému riziku spojenému so situáciou, že dotazník kladie vysoké nároky na ochotu respondenta, prípadne otázky môžu byť zodpovedané niekým iným ako výskumník predpokladá a aj návratnosť je veľmi nízka, je táto výskumná metóda pri vhodnom použití často efektívna.
- ◆ Validita merania. Validne meranie je: „*také meranie, ktoré meria skutočne to, čo sme zamýšľali merať*“ (DISMAN, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost, str. 62).
- ◆ Poskytnúť nielen prehľad, ale aj východisko a námet pre ďalšie merania v tejto oblasti.
- ◆ Vyvodiť klady a zápory zo získaných údajov.
- ◆ Potvrdenie teórie praxou.

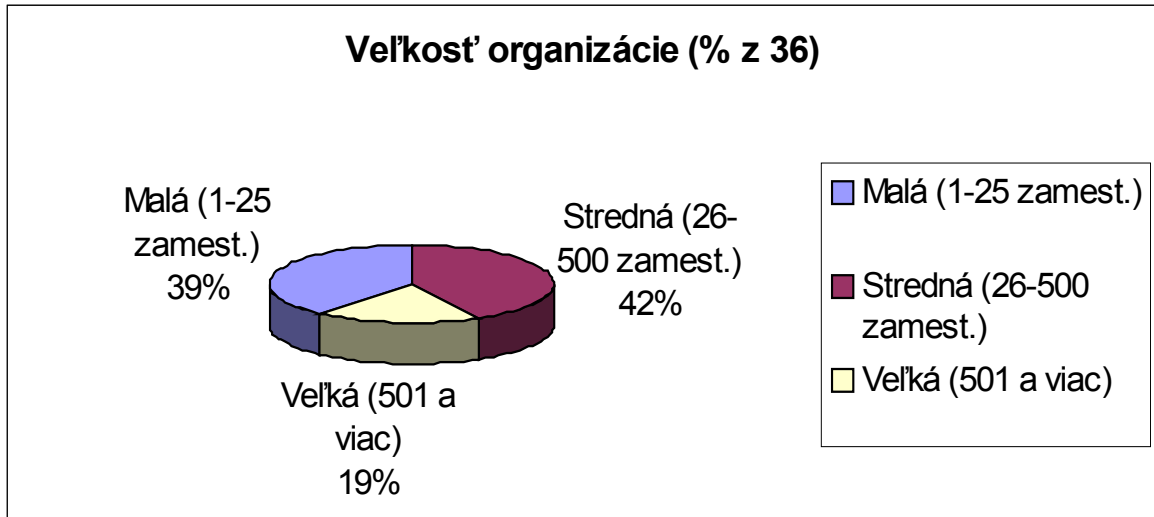
4.2 METODOLÓGIA VÝSKUMU

Začiatočnému postupu výskumu, alebo inak povedané pri oslovovaní organizácií dominovala snaha osloviť spoločnosti rôznej veľkosti, typu majetkovej účasti, a odvetvia v akom pôsobia. Oslovených bolo spolu cca 150 spoločností, do ktorých som po zistení a overení si internetových adries v troch etapách rozposlal dotazníky. Menovite môžem spomenúť, že sa jednalo aj o tieto spoločnosti: Comax, Molex, Wrightson, Pergamon,

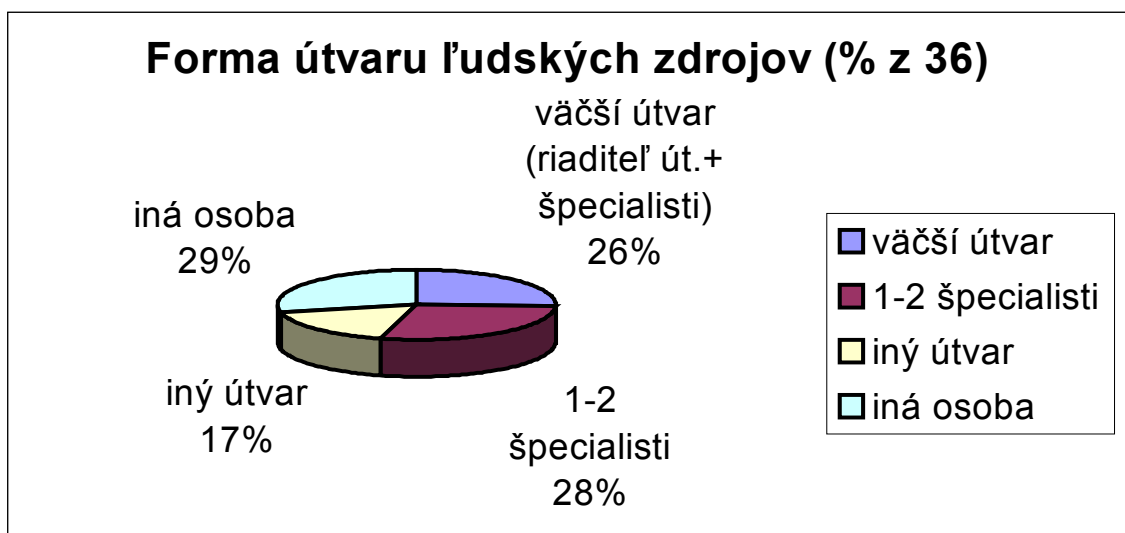
Hewlet Packard, Cisco, HVB Bank, Dell, Mc Donald, ZSNP, Šariš, Henkel, Coca Cola, Axon Consulting, Slovalco, Primalex, Pedotherm, Berlitz, Johnson Controls, Doprastav, Zipp, Jednota, Baunit, ADLO, Chemosvit, Národná banka Slovenska, Unimed, Pfizer, Ozeta, Matador, Cetus, Tower Automotive, CK Fischer, CKM 2000 Travel, Orange, Allianz, Istrobanka, Nikea, Fax Copy, Metro, Carrefour, Aupark, Philips, Alcatel, Plastic Omnium, Hour Software, Berlitz, Gold Limo, Izomat a ďalšie. Z rozposlaných 150 dotazníkov spoločnostiam sa mi postupne vrátilo 36 vyplnených dotazníkov, čiže 24%. Týchto 36 spoločností som podľa označeného typu vlastníctva rozdelil nasledujúcim grafickým zobrazením a percentuálnym vyjadrením:



Z ďalšieho grafu je možné všimnúť si aj veľkosť spoločností podľa počtu ich zamestnancov, ktoré respondenti uviedli:



Charakter útvaru ľudských zdrojov zobrazuje nasledujúci graf:



Z odvetví boli zastúpené tieto:

marketing/ reklama – 3%, farmácia – 3%, výroba/priemysel – 26%, stavebníctvo – 3%, IT/telekomunikácie, poradenstvo – 3%, maloobchod – 3%, veľkoobchod – 8%, FMCG (rýchloobrátkový tovar) – 21%, elektronika – 6%, vzdelávanie – 6%, iné (respondenti uviedli financie a cestovný ruch) – 18%.

Po detailnom štúdiu odbornej teoretickej literatúry a zároveň aj po oboznámení sa s metódami, praxou a trendmi v oblasti výberu zamestnancov využívanými v súčasnosti, som sa pokúsil zostaviť dotazník. Jednotlivé otázky uvedeného dotazníka boli sformulované tak aby spĺňali úlohu indikátorov metód vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov, pričom bola sledovaná aj frekvencia ich výskytu.

Dotazník bol rozdelený na dve časti (viď príloha číslo 10):

- Všeobecné údaje, ktoré poskytujú údaje o respondentovi a aj spoločnosti (organizácie), v ktorej je respondent zamestnaný. Jedná sa o počet rokov, koľko respondent v spoločnosti pracuje, o jeho pracovné zaradenie, typ organizácie, veľkosť organizácie, formu útvaru ľudských zdrojov alebo popis vykonávateľa jeho aktivít, sektor v akom organizácia pôsobí čiže odvetvie.
- Výber zamestnancov a v jeho rámci aj ich vyhľadávanie a získavanie. Táto časť bola rozdelená na 3 celky, resp. spôsoby vyhľadávania a získavania zamestnancov, metódy samotného výberu zamestnancov a aj prípadných náležitostí výberu zamestnancov.

Odpovede na otázky, týkajúce sa metód a náležitostí vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov, boli sformované podľa nasledovného kľúča, vyjadrujúc tak pravidelnosť a výskyt používania uvedených metód:

1 - Áno, pravidelne 2 – Áno, ale nie pravidelne 3 – Vôbec nie 4 – Neviem posúdiť

4.3 VÝSKUMNÉ OTÁZKY

Pre základné zachovanie správneho výskumného postupu som zostavil výskumné otázky nasledovne:

- ☐ Ktorá z metód vyhľadávania a získavania zamestnancov sa používa v najväčšej miere?
- ☐ Ktorá z metód výberu zamestnancov sa používa v najväčšej miere?
- ☐ Ktorá z metód vyhľadávania a získavania zamestnancov je používaná najmenej?
- ☐ Ktorá z metód výberu zamestnancov je používaná najmenej?

4.4 VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

Tab. 1. Pri vyhľadávani a získavaní zamestnancov spoločnosti využívajú pravidelne:

Metóda	Počet	Percento
1. Uchádzači sami doručujú svoje životopisy a žiadosti	26	72%
2. Inzercia na internete	18	50%
3. Spolupráca s komerčnými vzdelávacími firmami	16	44%
4. Spolupráca so združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi	15	42%
5. Inzercia na vlastnej web-stránke Umožnenie študentom absolvovať praxe a stáže	11	31%

Prvá tabuľka zobrazujúca pravidelnosť používania metód získavania a vyhľadávania zamestnancov napovedá to, že najčastejšie uchádzači svoje žiadosti o zamestnanie doručujú do spoločnosti sami. Vyplýva to zrejme s viacerých faktorov akými sú vysoká nezamestnanosť na Slovensku, vytvorený dobrý image oslovených organizácií.

Pozitívna stránka tejto metódy je v tom, že spoločnosť nemá zapotrebné vyvíjať úsilie v tomto smere, na druhej strane však musí zabezpečovať administratívne spracovanie došlých materiálov ako aj zabezpečovať šírenie svojej dobrej povesti alebo mena v okolí prostredí. Druhá a čo do využívania obzvlášť častá je metóda inzercie na internete. Pre potencionálnych uchádzačov je inzercia na internete možnosťou pripojenia trocha obmedzená, ale umožňuje finančne nenáročné zabezpečenie vysokého počtu relevantných uchádzačov vo veľmi krátkom čase. Výhodnosť tejto metódy je aj v tom zmysle, že je ideálna pri potrebe obsadenia viacerých pracovných miest, pretože je možné inzerovať viacero pracovných ponúk súčasne a po zabezpečení potrebného počtu uchádzačov je možné ponuku okamžite zrušiť. Ďalej bezproblémovosť zmeny respektíve úpravy inzercie kedykoľvek. Tretia najčastejšie používaná metóda je spolupráca s komerčnými vzdelávacími firmami. Vychádza sa z alternatívy, ktorá hovorí tak ako zamestnanci uvedených firiem rozposielajú ponuku na obsadenie pracovnej pozície absolventom, tak túto ponuku oznamujú svojim návštevníkom, ktorí sú v prevažnej miere zamestnaní v rôznych spoločnostiach. Metóda spolupráce s komerčnými vzdelávacími

spoločnosťami je hlavne nenákladná, ale nemusia jej prostredníctvom oslovení práve vhodní uchádzači o ponúkanú pracovnú pozíciu. Štvrtou pravidelne používanou metódou je spolupráca so združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi. Tieto združenia alebo spoločnosti majú či už dostatočný počet svojich členov, ktorí sú vo väčšine prípadov kvalifikovaní odborníci a špecialisti, alebo majú na takýchto odborníkov dobré kontakty. Nevýhodou tejto metódy je najmä jej zložitosť z hľadiska kontaktovania tých správnych osôb združených alebo zamestnaných v týchto spoločnostiach a aj ich ochota spolupracovať. Za povšimnutie stojí aj piata v poradí najčastejšie používaných metód, umožnenie študentom absolvovať praxe a stáže, ktorá na jednej strane organizácii zabezpečí lacnú pracovnú silu pre výkon rôznych pracovných činností, na druhej strane si overí znalosti, schopnosti a potenciál študenta pre prípadnú spoluprácu v budúcnosti. Aj keď v prípade tejto metódy si môže spoločnosť budovať dobré meno a pripravovať tak budúcu pracovnú silu, nie vždy majú študenti záujem o prácu v nej po absolvovaní štúdia.

Tab. 2. Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov spoločnosti využívajú nepravidelne:

Metóda	Počet	Percento
1. Inzercia v klasických médiách	19	53%
2. Sponzorovanie študentov	14	39%
3. Umožnenie študentom absolvovať praxe a stáže Spolupráca s vysokými školami Spolupráca s odbornými personálnymi agentúrami Organizácia firemných dní	13	36%
4. Využívanie spoločností zameraných na priame vyhľadávanie (Executive Search)	12	33%

Druhá tabuľka hovorí o prvom mieste nepravidelného používania inzercie v klasických médiách aké predstavujú noviny a časopisy. Väčšina denníkov venuje tomuto druhu inzercie samostatnú špecializovanú prílohu, a niektoré inzertné noviny ponúkajú takisto túto možnosť. Pri výbere inzertného média je nutné zvážiť možnosť oslovenia vhodných uchádzačov a posúdiť aj cenu inzercie, ktorá sa značne líši medzi jednotlivými denníkmi.

Na druhom mieste nepravidelne používaných metód je sponzorovanie študentov. Pri použití tejto metódy si spoločnosti zväčša vytipujú špičkových študentov, ktorým pomáhajú sponzorovať rôzne projekty, výskumné práce. Taktiež im umožňujú štúdium v zahraničí alebo iné doplnkové vzdelávanie. Je dôležité neopomenúť, že sponzorovanie študentov ešte nezaručuje ich záujem o budúcu spoluprácu ako aj ich kvality. Na túto metódu svojim spôsobom nadväzuje spolupráca s vysokými školami, na ktorých je množstvo potenciálnych zamestnancov získavajúcich potrebné vzdelanie a kvalifikáciu. Nevýhodou tejto metódy je jej časová náročnosť, otázný záujem študentov o prácu v organizácii a takisto je náročné predpokladať možnú úspešnosť vybraných študentov v praxi. Tretie miesto uvedených metód, ktoré stojí za povšimnutie je spolupráca s personálnymi agentúrami. Tieto agentúry často disponujú širokou databázou uchádzačov o pracovné miesta a líšia sa od seba poskytovanými službami, cenami, kvalitou služieb. Preto je pri výbere personálnej spoločnosti vhodné podrobne sa informovať o spôsobe jej činnosti, metódach, referenciách čiže klientoch. Spoločnosti taktiež organizujú alebo zúčastňujú sa firemných dní, kedy si osobným stretnutím s uchádzačmi môžu vytipovať tých najvhodnejších. Štvrtú pozíciu obsadilo využitie spoločností zameraných na priame vyhľadávanie zamestnancov, čiže lovenie hláv. Táto metóda je finančne a časovo náročná, vhodná najmä pre vyhľadávanie stredného alebo vyššieho manažmentu či rôznych odborníkov, špecialistov. Spoločnosti poskytujúce tieto služby sa líšia ako ich kvalitou, tak aj obsahom služieb. V mnohých prípadoch nie je rozhodujúca veľkosť takejto spoločnosti, ale najmä počet úspešne ukončených projektov a referencie.

Tab. 3. Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov spoločnosti vôbec
nevyužívajú:

Metóda	Počet	Percento
1. Oslovenie rekvalifikačných stredísk	32	89%
2. Spolupráca s odborními	27	75%
3. Organizovanie pre záujemcov dni otvorených dverí	26	72%
4. Využívanie rôznych verejných pútačov, vývesiek, billboardov	25	69%
5. Služby úradu práce	23	64%
6. Personálny leasing	22	61%

Tretia tabuľka zachytáva metódy získavania a vyhľadávania zamestnancov, ktoré spoločnosti vôbec nevyužívajú. V tejto súvislosti vôbec najmenej využívajú spoluprácu s rekvalifikačnými strediskami, ktoré jednak umožňujú zmenu kvalifikácie osobám evidovaným na úrade práce, ako aj poskytujú získanie do istej miery novej kvalifikácie osobám bez stredoškolského vzdelania. Výhodou týchto metód však môže byť jej nenákladovosť, dostupnosť mnohých informácií o účastníkoch rekvalifikácie. Nevýhodou je najmä nízka úroveň vzdelania potenciálnych uchádzačov. Ďalej nevyužívajú spoluprácu s odborními, ktoré na jednej strane disponujú informáciami o svojich členoch, no na druhej strane môže byť táto metóda komplikovaná, navyše nie každá organizácia odbory má. Ani organizovanie otvorených dverí spoločnosti vo veľkej miere nevyužívajú, najmä preto, že môže byť nákladná na jej zverejnenie a organizáciu. Vývesky, pútače, billboardy sú často nákladnou metódou, ktoré zrejme väčšina spoločností považuje za negatívnu reklamu. Výhodou vývesiek však môže byť oslovenie uchádzačov z vybraného regiónu ako aj veľké možnosti ich umiestnenia na rôznych miestach. Spoločnosti málo využívajú aj spoluprácu s úradmi práce. Táto metóda vyhľadávania zamestnancov je síce nenákladná, zato neobľúbená. Pri súčasných vysokých počtoch nezamestnaných evidovaných úradmi práce, zamestnanci úradu často posielajú za potenciálnymi zamestnávateľmi veľké množstvo nezamestnaných bez potrebnej kvalifikácie či praxe. Šiestou najmenej využívanou metódou je personálny leasing, čiže prenájom pracovníkov. Výhody tejto metódy sú pre spoločnosti napríklad, v tom že nemusia viesť o prenajatých zamestnancoch žiadnu agendu, ktorú za poplatok vedie personálna spoločnosť. Ďalšou výhodou je flexibilita

prenájmu zamestnanca, čiže spoločnosť si môže prenajať zamestnanca na akékoľvek časové obdobie. Nevýhodou však je pri prípadných častejších potrebách takýchto zamestnancov ich zaškoľovanie, oboznamovanie so spoločnosťou a jej činnosťami atď.

Tab. 4. Metódy a prípadne iné náležitosti na základe ktorých spoločnosti pravidelne vyberajú zamestnancov:

Metóda, náležitosť	Počet	Percento
1. Osobné interview	35	97%
2. Životopis	20	56%
3. Odborné alebo iné testy	17	47%
Odporúčenie niektorého zo zamestnancov	10	28%
4. Referencie a doporučenie	10	28%
5. Kombináciu metód výberu	9	25%
6. Psychologické testy a pohovory	8	22%

Štvrtá tabuľka metód a náležitostí výberu zobrazuje s takmer 100% určitosťou, že metóda osobného pohovoru je pravidelne používanou metódou výberu zamestnancov. Je to metóda pomerne jednoduchá, nenákladná a vo väčšine prípadov efektívna. Použitie výhradne tejto metódy je však povážlivé pri obsadzovaní rôznych pozícií náročných na vykonávanie činností pri zvýšenej psychickej či fyzickej záťaži, technologických, konštrukčných, riadiacich a iných zložitých postupov. Životopis je v poradí druhou najpoužívanjšou metódou, vlastne náležitosťou, je veľmi potrebnou súčasťou výberového procesu, pretože na jednej strane obsahuje všetky dôležité údaje o uchádzačovi a na strane druhej je možné podľa jeho spracovania vylúčiť z výberového procesu tých uchádzačov, ktorí zjavne nespĺňajú predpoklady obsadzovaného pracovného miesta. Treťou pravidelne používanou metódou sú testy uchádzačov. Môžu to byť rôzne druhy testov, ktoré overujú potrebné znalosti uchádzačov pre ktorúkoľvek pracovnú oblasť. Ich nevýhodou môže byť ich obmedzenie, nedostatočná validita alebo prípadne to, že uchádzač nemusí byť na ich vyplňanie v dobrej psychickej, či fyzickej kondícii. Ďalšou metódou používanou pri výbere zamestnancov je odporúčanie niektorého zo zamestnancov. Zamestnanci často

disponujú dobrými kontaktami, poznajú prostredie spoločnosti a aj požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. Ak si nechcú spraviť hanbu, odporúčia niektorého zo známych, ktorý má predpoklady pre úspešné zvládnutie požadovanej náplne práce, prípadne niekoho z blízkej rodiny. Referencie a odporúčanie od bývalého alebo bývalých zamestnávateľov môžu poslúžiť ako predpoklad úspešného zvládnutia pracovných činností či ako zdroj informácií o vlastnostiach uchádzača. Ich nevýhodou je časté prikrášlenie či neobjektívne hodnotenie uchádzača. Len malý počet spoločností (9 z 36) používa kombináciu viacerých metód výberu. Z hľadiska efektivity má takáto kombinácia viacero kladov ako záporov, najmä ak sa jedná o obsadenie kľúčovej pozície v organizácii. Záporom môže byť jej prípadná časová alebo finančná náročnosť. Psychologické testy a pohovory bývajú používané pri obsadzovaní kľúčových riadiacich pozícií, ale ich použitie je vhodné takisto pri obsadzovaní pracovného miesta, na výkon ktorého sa nevyhnutne vyžadujú určité schopnosti alebo vlastnosti.

Tab. 5. Metódy a prípadne iné náležitosti na základe ktorých spoločnosti vyberajú zamestnancov nepravidelne:

Metóda, náležitosť	Počet	Percento
1. Odporúčenie niektorého zo zamestnancov	23	64%
2. Referencie a doporučenie	22	61%
3. Životopis	14	39%
4. Testovanie v rámci skúšobnej lehoty	10	28%
Kombináciu metód výberu	9	25%
5. Interview súčasne s viacerými uchádzačmi		

Tabuľka číslo päť vyjadruje metódy, či náležitosti, ktoré spoločnosti používajú nepravidelne. Na prvom mieste z týchto metód je odporúčenie niektorého zo zamestnancov. Ako bolo spomenuté, je to nenákladná metóda, ktorá takisto môže znamenať prejav dôvery voči zamestnancom organizácie a viesť k ich vyššej pracovnej motivácii. Druhou z týchto metód sú referencie a doporučenie, ktoré svedčia o minulých výkonoch a vlastnostiach uchádzačov. Treťou nepravidelne používanou náležitosťou

výberu zamestnancov je životopis, ktorý zrejme v niektorých spoločnostiach nepôsobí ako rozhodujúci faktor výberu, ale len ako jeho súčasť. Štvrtou nepravidelne používanou metódou je testovanie v rámci skúšobnej lehoty. Tento druh testovania je umožnený tak ako trojmesačnou skúšobnou dobou podľa Zákonníka práce, tak aj uzatvorením zmluvy na dobu určitú, počas ktorej sa spoločnosť rozhodne, či zmluvu so zamestnancom predĺži, alebo uzatvorí zmluvu novú, či na neurčito. Na piatom mieste stojí za povšimnutie interview súčasne s viacerými uchádzačmi. Táto metóda umožňuje porovnanie si viacero uchádzačov súčasne a aj z časového hľadiska je veľmi efektívna. Optimálnym vedením skupinového interview je možné postrehnúť spoločenské prejavy kandidátov a prípadne posúdiť ich možnú adaptabilitu v novom pracovnom prostredí. Neumožňuje však individuálne posúdenie uchádzačov a neposkytuje také množstvo informácií o nich ako iné metódy.

Tab. 6. Metódy alebo náležitosti, ktoré spoločnosti vôbec nevyužívajú:

Metóda, náležitosť	Počet	Percento
1. Diplomová práca študenta	27	75%
2. Voľná skupinová diskusia medzi viacerými uchádzačmi	25	69%
2. Metóda Assessment Centra		
3. Zamestnanie na dobu určitú v rámci Job Rotation	24	67%
4. Interview súčasne s viacerými uchádzačmi	23	64%
5. Psychodiagnostické metódy	21	58%
6. Psychologické testy a pohovory	18	50%

Šiesta tabuľka vyjadruje metódy či náležitosti výberu zamestnancov, ktoré spoločnosti vôbec nevyužívajú. Na prvom mieste stojí, že väčšina spoločností vôbec nevyberá na základe diplomovej práce študenta. Táto metóda sa vyznačuje určitým obmedzením, nakoľko nevypovedá o celkových znalostiach alebo schopnostiach študenta. Môže však slúžiť ako overenie si jeho znalostí z určitej špecifickej oblasti v závislosti od obsahu a spôsobu spracovania diplomovej práce. Druhou metódou, ktorú spoločnosti nepoužívajú, je voľná skupinová diskusia viacerých uchádzačov, či riadená skupinová metóda

Assessment Centra. Takáto diskusia či hranie rolí metódou Assessment môže napovedať o viacerých predpokladoch zúčastnených uchádzačov, ako aj o ich osobnostných vlastnostiach, navyše tieto metódy umožňujú poskytnutie rýchlej spätnej väzby obom stranám výberu. Nevýhodou tejto metódy je jej možná neobjektivita, nakoľko sa uchádzači nemusia naplno prejavovať, resp. s vedomím, že sú pozorovaní, sa môžu správať neprirodzene. Treťou nepoužívanou metódou je zamestnanie na dobu určitú v rámci rotácie práce. Uvedená metóda je nákladná, najmä z hľadiska jej organizácie, takisto je otázna jej efektivita, avšak môže priniesť pozitívne výsledky, ak sa spoločnosti jej využitím podarí nájsť „správneho človeka na správne miesto.“ Na štvrtom mieste je interview súčasne s viacerými uchádzačmi čo vyjadruje nezáujem alebo skôr potvrdzuje neoblíbenosť skupinových metód výberu. Napriek tomu ich výhodou je možný predpoklad adaptability v sociálnom prostredí spoločnosti. Psychodiagnostické metódy na mieste piateho a psychologické testy a pohovory môžu vyjadrovať aj to, že nie pre každú pozíciu alebo oblasť pôsobenia či odvetvie sú uvedené metódy potrebnou či rozhodujúcou súčasťou výberu zamestnancov. Navyše, nie každá spoločnosť zamestnáva psychológa alebo odborníka pre túto oblasť výberu zamestnancov. Nevýhodou týchto metód môže byť jej nákladovosť či už z časového hľadiska alebo finančného. Jej výhodou však je približné určenie vlastností či osobnostného profilu uchádzača ako aj jeho predpokladu pre zvládnutie mnohých náročných činností alebo situácií v organizácii.

4.5 ODPORÚČANIA

Na základe uvedených výsledkov ako aj kladov a záporov je vhodné uviesť nasledujúce odporúčania, týkajúce sa najmä metód výberu zamestnancov. Ako som už spomenul v kapitole 3, výber zamestnancov ovplyvňuje mnoho faktorov a málokedy sa tejto problematike venuje potrebná pozornosť. V mnohých organizáciách sú dôležitejšie finančné a iné ukazovatele. Spoločnosti takmer vôbec nevyužívajú metódu Assessment, málo využívajú skupinové metódy výberu ako je voľná diskusia uchádzačov alebo skupinový pohovor, psychodiagnostické metódy a psychologické testy alebo kombináciu viacerých metód. Každá z metód však prináša pri jej použití so sebou veľa kladov a výhod, najmä ich kombinácia. Na vlastnej skúsenosti som zažil, že v jednej organizácii bol po krátkej dobe rozviazaný pracovný pomer s podnikovou psychologičkou, pretože bolo zrejmé, že sama potrebovala pomoc psychológa. Podobným prípadom je možné

predísť napríklad aj použitím psychodiagnostických metód. Psychodiagnostické metódy, dokonca ako aj mnohé iné „tradičné“ odvetvia, začínajú mať v poslednej dobe internetovú podobu, kedy je možné odborne sa poradiť s psychológom pomocou využitia internetu (napr. v Českej republike www.psychodiagnostika.cz). Ďalej metóda Assessment je napríklad využiteľná aj ako Outdoor Assessment Center, čiže zrealizovaná organizovaným pobytom v prírode, napr. v rekreačnom zariadení, ktoré ponúka priestor aj pre takéto spôsoby výberu. Tento pobyt umožňuje najmä výber zamestnancov na vedúce pozície či výber ľudí s vhodnými vlohami a schopnosťami (napr. www.projectoutdoor.cz, ktorý pôsobí aj na Slovensku). Aj keď je tento spôsob často nákladný, je ho možné spojiť so vzdelávaním alebo spoločenskou akciou pre zamestnancov. Takisto pri metóde Assessment, hodnotenie uchádzačov vykonávajú ako externí špecialisti, tak aj manažéri alebo zainteresovaní odborníci organizácie, čo môže priniesť objektívny pohľad pre výber a jeho postup. Aj psychologické testy so sebou prinášajú veľmi veľa pozitív. Najmä v prípade, ak sa organizácia pri výbere nevie rozhodnúť pre žiadneho z užšie vybraných kandidátov, navyše spĺňajúcich požadované odborné kritériá, potrebnú pracovnú skúsenosť a prípadnú jazykovú znalosť. Vtedy skutočne záleží aj na „drobnostiach“, ktoré umožňujú získať komplexnejšiu predstavu o kandidátoch. Skupinové pohovory umožňujú v krátkom čase získať množstvo dôležitých informácií o kandidátoch, ktorých vyberajúce osoby nevidia s časovým odstupom, ale v tom istom čase a to prináša veľké výhody v rámci obojstrannej spätnej väzby. Kombinácia viacerých metód by mala slúžiť k najväčšiemu zabezpečeniu objektivity výberu. Aj keď výskum preukázal, že až 97% spoločností pravidelne vyberá spôsobom osobného pohovoru, v praxi je už pri viacerých kolách takýchto pohovorov možné všimnúť si viacero zmien či už v prejave niektorých vybraných kandidátov alebo v ich správaní, prípadne v nárokoch ohľadom dohodnutia pracovno-právnych podmienok a pod. Kombinácia viacerých metód síce uvedené zmeny nevyklučuje, ale pri jej aplikácii je možné ich minimalizovať. Kombinácia metód výberu zamestnancov by mala byť zvážená vždy podľa náplne a dizajnu pracovného miesta. Som presvedčený, že napr. pre výber zamestnanca horskej záchrannej služby je okrem osobného pohovoru vhodné využitie aj psychologických a najmä fyzických testov. Na základe vyváženej a efektívnej kombinácie metód výberu je tak možné predísť mnohým prípadným omylom, stratám a úrazom. Aj keď z hľadiska teórie sa vynárajú úvahy o rôznych vhodných postupoch a spôsoboch výberu, pri jednotlivom spracovávaní krokov tejto práce som si uvedomil, že pre každú pracovnú pozíciu a pre každý typ organizácie je možné pre

tú istú pracovnú pozíciu použiť viacero spôsobov náboru a výberu. Preto by sa mal každý z vyberajúcich oboznámiť so všetkými spôsobmi a poznatkami z tejto oblasti manažmentu ľudských zdrojov a v rámci osobných možností a možností organizácie sa rozhodnúť pre optimálne riešenie konkrétnej situácie. Navyše aj teória uvádza a potvrdzuje moje zistenia: „Proces výberu zamestnancov by mal byť dobre organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administratívne práce. Mal by v maximálnej miere šetriť čas a prostriedky oboch strán“ (KOUBEK, 2000).

4.6 KLADY A ZÁPORY VÝSKUMU

Po hlbšom vniknutí do problematiky a po podrobnejšom oboznámení sa s možnosťami a postupmi výskumu som si uvedomil jeho možné nedostatky. Veľkosť vzorky a jej štruktúra mala isté obmedzenia, tak ako aj obsah dotazníka. Napríklad v tom, že oslovené spoločnosti boli len zo súkromného sektora. Po konzultácii ohľadom vyhodnocovania výsledkov výskumu aj s Ing. Danielom Sidorom, mi boli spomenuté najmä tieto nedostatky dotazníka: Nedostatočné rozdelenie a grafické odlíšenie metód vyhľadávania a získavania, metód výberu a najmä náležitostí výberu. Tieto náležitosti mali byť a slúžiť len ako doplnujúca časť dotazníka, vyčlenené od ostatných metód. Taktiež medzi náležitosťami nebol uvedený napr. odbor alebo stupeň dosiahnutého vzdelania (aj keď ten je uvádzaný v životopise), na základe ktorého organizácie zamestnancov vyberajú alebo fyzické predpoklady potrebné pre vykonávanie práce, ďalej demografické faktory ako vek, pohlavie, štátna príslušnosť a pod. Takisto v odvetviach neboli uvedené napríklad finančný sektor, sektor cestovného ruchu, či hotely a stravovanie atď. Napriek možným nedostatkom, výskum čiastočne prináša poznatky o súčasnom stave a realite výberu zamestnancov na Slovensku a kladie základ pre ďalšie bádanie v tejto oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Z oslovených spoločností je možné identifikovať charakter a rozsah súčasných trendov výberu zamestnancov a aj formulovať návrhy a odporúčania pre túto oblasť do budúcnosti. Získané poznatky sú takisto vhodné pre identifikáciu potrieb a nedostatkov v tejto oblasti, na druhej strane uvedomenie si mnohých výhod a možností a zároveň ich podrobné zváženie ako pre školu, tak aj pre prax. Za ďalší klad výskumu považujem aj fakt, že mi umožnil naplnenie cieľov práce.

4.7 ZHRNUTIE POZNATKOV Z PROJEKTOVEJ ČASTI

ZÁKLADNÉ CIELE VÝSKUMU

- ◆ Zmapovať a overiť aplikáciu jednotlivých používaných metód vyhľadávania, získavania a výberu zamestnancov v oslovených spoločnostiach na Slovensku.
- ◆ Poskytnúť reálny prehľad o frekvencii - pravidelnosti používania daných spôsobov a metód.
- ◆ Poskytnúť základnú ilustráciu aktuálneho využívania daných metód v spoločnostiach ako aj snaha o vytvorenie prierezovej vzorky, ktorá by zodpovedala štruktúre súkromných spoločností na Slovensku.
- ◆ Použitie dotazníka, ktorý je vysoko efektívna technika
- ◆ Validita merania.
- ◆ Poskytnúť nielen prehľad, ale aj východisko a námet pre ďalšie merania v tejto oblasti.
- ◆ Vyvodit' klady a zápory zo získaných údajov.
- ◆ Potvrdenie teórie praxou.

METODOLÓGIA VÝSKUMU

Začiatočnému postupu výskumu, alebo inak povedané pri oslovovaní organizácií dominovala snaha osloviť spoločnosti rôznej veľkosti, typu majetkovej účasti, a odvetvia v akom pôsobia. Oslovených bolo spolu cca 150 spoločností, do ktorých som po zistení a overení si internetových adries v troch etapách rozposlal dotazníky.

VÝSKUMNÉ OTÁZKY

- Ktorá z metód vyhľadávania a získavania zamestnancov sa používa v najväčšej
- miere?
- Ktorá z metód výberu zamestnancov sa používa v najväčšej miere?
- Ktorá z metód vyhľadávania a získavania zamestnancov je používaná najmenej?
- Ktorá z metód výberu zamestnancov je používaná najmenej?

VÝSLEDKY VÝSKUMU A ICH INTERPRETÁCIA

Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov spoločnosti využívajú pravidelne:

Najčastejšie uchádzači svoje žiadosti o zamestnanie doručujú do spoločnosti sami. Vyplýva to zrejme s viacerých faktorov akými sú vysoká nezamestnanosť na Slovensku,

vytvorený dobrý image oslovených organizácií. Druhá a čo do využívania obzvlášť častá je metóda inzercie na internete. Tretia najčastejšie používaná metóda je spolupráca s komerčnými vzdelávacími firmami. Štvrtou pravidelne používanou metódou je spolupráca so združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi. Za povšimnutie stojí aj piata v poradí najčastejšie používaných metód, umožnenie študentom absolvovať praxe a stáže, ktorá na jednej strane organizácii zabezpečí lacnú pracovnú silu pre výkon rôznych pracovných činností, na druhej strane si overí znalosti, schopnosti a potenciál študenta pre prípadnú spoluprácu v budúcnosti.

Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov spoločnosti využívajú nepravidelne:

Prvé miesto nepravidelného používania inzercie v klasických médiách predstavujú noviny a časopisy. Na druhom mieste nepravidelne používaných metód je sponzorovanie študentov. Pri použití tejto metódy si spoločnosti zväčša vytipujú špičkových študentov, ktorým pomáhajú sponzorovať rôzne projekty, výskumné práce. Tretie miesto uvedených metód, ktoré stojí za povšimnutie je spolupráca s personálnymi agentúrami. Tieto agentúry často disponujú širokou databázou uchádzačov o pracovné miesta a líšia sa od seba poskytovanými službami, cenami, kvalitou služieb. Štvrtú pozíciu obsadilo využitie spoločností zameraných na priame vyhľadávanie zamestnancov, čiže lovenie hláv.

Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov spoločnosti vôbec nevyužívajú:

Vôbec najmenej využívajú spoluprácu s rekvalifikačnými strediskami, ktoré jednak umožňujú zmenu kvalifikácie osobám evidovaným na úrade práce, ako aj poskytujú získanie do istej miery novej kvalifikácie osobám bez stredoškolského vzdelania. Ďalej nevyužívajú spoluprácu s odbormi, ktoré na jednej strane disponujú informáciami o svojich členoch, no na druhej strane môže byť táto metóda komplikovaná, navyše nie každá organizácia odbory má. Ani organizovanie otvorených dverí spoločnosti vo veľkej miere nevyužívajú, najmä preto, že môže byť nákladná na jej zverejnenie a organizáciu. Vývesky, pútače, billboardy sú často nákladnou metódou, ktoré zrejme väčšina spoločností považuje za negatívnu reklamu. Spoločnosti málo využívajú aj spoluprácu s úradmi práce. Táto metóda vyhľadávania zamestnancov je síce nenákladná, zato neobľúbená. Šiestou najmenej využívanou metódou je personálny leasing, čiže prenájom pracovníkov.

Metódy a prípadne iné náležitosti na základe ktorých spoločnosti pravidelne vyberajú zamestnancov:

Takmer 100% používaná organizáciami je metóda osobného pohovoru pri výbere zamestnancov. Je to metóda pomerne jednoduchá, nenákladná a vo väčšine prípadov efektívna. Životopis je v poradí druhou najpoužívanejšou metódou, vlastne náležitosťou, je veľmi potrebnou súčasťou výberového procesu, pretože na jednej strane obsahuje všetky dôležité údaje o uchádzačovi a na strane druhej je možné podľa jeho spracovania vylúčiť z výberového procesu tých uchádzačov, ktorí zjavne nespĺňajú predpoklady obsadzovaného pracovného miesta. Treťou pravidelne používanou metódou sú testy uchádzačov. Môžu to byť rôzne druhy testov, ktoré overujú potrebné znalosti uchádzačov pre ktorúkoľvek pracovnú oblasť. Ďalšou metódou používanou pri výbere zamestnancov je odporúčanie niektorého zo zamestnancov. Zamestnanci často disponujú dobrými kontaktmi, poznajú prostredie spoločnosti a aj požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. Len malý počet spoločností (9 z 36) používa kombináciu viacerých metód výberu.

Metódy a prípadne iné náležitosti na základe ktorých spoločnosti vyberajú zamestnancov nepravidelne:

Na prvom mieste z týchto metód je odporúčenie niektorého zo zamestnancov. Ako bolo spomenuté, je to nenákladná metóda, ktorá takisto môže znamenať prejav dôvery voči zamestnancom organizácie a viesť k ich vyššej pracovnej motivácii. Druhou z týchto metód sú referencie a doporučenie, ktoré svedčia o minulých výkonoch a vlastnostiach uchádzačov. Treťou nepravidelne používanou náležitosťou výberu zamestnancov je životopis, ktorý zrejme v niektorých spoločnostiach nepôsobí ako rozhodujúci faktor výberu, ale len ako jeho súčasť. Štvrtou nepravidelne používanou metódou je testovanie v rámci skúšobnej lehoty. Na piatom mieste stojí za povšimnutie interview súčasne s viacerými uchádzačmi. metódy, či náležitosti, ktoré spoločnosti používajú nepravidelne.

Metódy alebo náležitosti výberu zamestnancov, ktoré spoločnosti vôbec nevyužívajú.

Na prvom mieste stojí, že väčšina spoločností vôbec nevyberá na základe diplomovej práce študenta. Druhou metódou, ktorú spoločnosti nepoužívajú, je voľná skupinová diskusia viacerých uchádzačov, či riadená skupinová metóda Assessment Centra. Treťou nepoužívanou metódou je zamestnanie na dobu určitú v rámci rotácie práce. Uvedená metóda je nákladná, najmä z hľadiska jej organizácie, takisto je otázna jej efektivita, avšak

môže priniesť pozitívne výsledky, ak sa spoločnosti jej využitím podarí nájsť „správneho človeka na správne miesto.“ Na štvrtom mieste je interview súčasne s viacerými uchádzačmi čo vyjadruje nezáujem alebo skôr potvrdzuje neoblíbenosť skupinových metód výberu. Psychodiagnostické metódy na mieste piatom a psychologické testy a pohovory môžu vyjadrovať aj to, že nie pre každú pozíciu alebo oblasť pôsobenia či odvetvie sú uvedené metódy potrebnou či rozhodujúcou súčasťou výberu zamestnancov.

ODPORÚČANIA

Na základe uvedených výsledkov ako aj kladov a záporov je vhodné uviesť nasledujúce odporúčania, týkajúce sa najmä metód výberu zamestnancov. V mnohých organizáciách sú dôležitejšie finančné a iné ukazovatele. Spoločnosti takmer vôbec nevyužívajú metódu Assessment, málo využívajú skupinové metódy výberu ako je voľná diskusia uchádzačov alebo skupinový pohovor, psychodiagnostické metódy a psychologické testy alebo kombináciu viacerých metód. Každá z metód však prináša pri jej použití so sebou veľa kladov a výhod, najmä ich kombinácia. Pri metóde Assessment, hodnotenie uchádzačov vykonávajú ako externí špecialisti, tak aj manažéri alebo zainteresovaní odborníci organizácie, čo môže priniesť objektívny pohľad pre výber a jeho postup. Aj keď z hľadiska teórie sa vynárajú úvahy o rôznych vhodných postupoch a spôsoboch výberu, pri jednotlivom spracovávaní krokov tejto práce som si uvedomil, že pre každú pracovnú pozíciu a pre každý typ organizácie je možné pre tú istú pracovnú pozíciu použiť viacero spôsobov náboru a výberu.

KLADY A ZÁPORY VÝSKUMU

Z oslovených spoločností je možné identifikovať charakter a rozsah súčasných trendov výberu zamestnancov a aj formulovať návrhy a odporúčania pre túto oblasť do budúcnosti. Získané poznatky sú takisto vhodné pre identifikáciu potrieb a nedostatkov v tejto oblasti, na druhej strane uvedomenie si mnohých výhod a možností a zároveň ich podrobné zváženie ako pre školu, tak aj pre prax. Za ďalší klad výskumu považujem aj fakt, že mi umožnil naplnenie cieľov práce.

5 ZÁVER

Rozhodujúcim z hľadiska personálneho poradenstva sa javí hľadanie a podpora účinných strategických nástrojov, ktoré zabezpečia premenu ľudských zdrojov na ľudský kapitál.

Keďže za všetkými veľkými vecami stoja v prvom rade ľudia, dôvody zamyslenia sa nad obsadením určitého pracovného miesta resp. pozície môže predstavovať celé široké spektrum vzájomne súvisiacich impulzov. Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vnútri podniku, v oblasti spájania zamestnancov s pracovnými úlohami v pravý čas a na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti ich personálneho a sociálneho rozvoja. Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov predstavuje ďalší krok nadväzujúci na plánovanie ľudských zdrojov a popis pracovného miesta, pričom predchádza ich výberu a najviac s ním súvisí. Uvedený krok je možné nazvať aj ako nábor, ktorý je definovaný ako proces vymedzenia a upútania záujmu skupiny uchádzačov, z ktorých postupne budú vybrať tí, ktorým je zamestnanie ponúknuté. Úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý z vybraných uchádzačov/kandidátov, zhromaždených behom procesu ich vyhľadávania a získavania, bude pravdepodobne najviac vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta v zmysle odbornosti, ale aj osobnostnej charakteristiky.

Výber zamestnancov je proces, ktorý nie je jednoduchý. Môže však byť zjednodušený v prípade, ak sú jeho kroky správne a efektívne aplikované. Neexistuje pravidlo ani metóda, ktorá by mohla byť označená za správnu, či najvhodnejšiu, nikdy totiž nie je možné s úplnou istotou predpovedať úspešnosť vybraného kandidáta na obsadenie pracovného miesta. Napriek tomu je možné na základe získaných a dostupných informácií o vytipovaných kandidátoch približne určiť ich potenciál a predpoklady pre úspešné zvládnutie nárokov a kritérií obsadzovaného pracovného miesta. Pri výbere zamestnancov sa jedná o vzájomný obchod, kedy jedna aj druhá strana nakupuje a súčasne aj ponúka. Organizácia „nakupuje“ znalosti, schopnosti, potenciál kandidáta, kandidát „nakupuje“ ohodnotenie, príležitosť, sebarealizáciu a sebauspokojenie. Organizácia na druhej strane ponúka to, čo má kandidát záujem „kúpiť“ a kandidát ponúka to, o čo má záujem organizácia. Na prvom mieste si však musí každá organizácia uvedomiť hodnotu a význam ľudských zdrojov. Ich následné vyhľadávanie a výber je už záležitosťou použitia

konkrétnych metód a vhodných postupov. Úsilie tejto diplomovej práce je najmä uvedenie si týchto faktov, ako aj získanie základného prehľadu v tejto oblasti. Mojou snahou bolo taktiež upozornenie na vzájomnú prepojenosť aktivít a činností riadenia ľudských zdrojov ako aj popis jednotlivých, na seba nadväzujúcich krokov celého procesu, resp. procesu výberu zamestnancov ako celku a aj prehľadné zhrnutie svojich vlastných i teoretických poznatkov z literatúry a praxe. Empírickou sondou v rôznych spoločnostiach bol získaný obrazný prehľad o využívaní metód a náležitostí výberu v súčasnosti na Slovensku a na základe získaných výsledkov aj vyhodnotený rozsah ich používania. Už v teoretickej časti práce sú uvedené výhody a nevýhody použitia metód či už náboru alebo výberu zamestnancov a takisto aj v interpretácii výsledkov. Preto je možné aj praktické využitie tejto práce a získaných poznatkov z nej.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management, GRADA, Praha 1999.
- [2] BYARS, L.L. - RUE, L.W.: Human Resource Management, Irwin, Boston 1987.
- [3] BYARS, L.L. - RUE, L.W.: Human Resource Management, Irwin, Boston 1991.
- [4] DISMAN, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost, Karolinum, Praha 1993.
- [5] HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Computer Press, Brno 1999.
- [6] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov, SPRINT, Bratislava 2001.
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov, EKONÓM, Bratislava 1999
- [8] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, MANAGEMENT PRESS, Praha 2000.
- [9] MATĚJKA, M. - VIDLAŘ, P.: Vše o přijímacím pohovoru, GRADA, Praha 2002.
- [10] MILKOVICH, G.T. - BOUDREAU, T.W.: Řízení lidských zdrojů, GRADA, Praha 1993.
- [11] NOE, R.A. – HOLLENBECK, J.R. – GERHART, B. – WRIGHT, P.M.: Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, IRWIN, Chicago 1997.
- [12] REPKOVÁ, K.: Personálna práca v organizácii, vydavateľstvo Ing. Miroslav Mračko, Bratislava 1999.
- [13] SRNCOVÁ, J.: Jak se ucházet o zaměstnání, Computer Press, Praha 2000.
- [14] SZARKOVÁ, M.: Personalistika a personálny manažment, Metodické centrum města Bratislavy, Bratislava 1995
- [15] THIEL, E.: Reč ľudského tela, PLASMA SERVICE, Bratislava 1993
- [16] BEŇÁKOVÁ, N.: Ako napísať životopis a sprievodný list, In: Bulletin SAIA, Bratislava 2000.
- [17] BEŇÁKOVÁ, N.: Ako úspešne zvládnuť prijímací pohovor, In: Bulletin SAIA, Bratislava 2000

- [18] HEATHFIELD S.M.: HR Tool: Ask Right to Hire Right, 20.1.2003, Dostupné z
www: <http://humanresources.about.com/cs/selectionstaffing/>
- [19] LUPTÁKOVÁ, S.: Psychologický kontrakt, Infoforum, (cit. 20.2.2003), Dostupné
z www: <http://www.infoforum.sk/?pg=news&id=15>
- [20] ŠPECIALIZOVANÁ PRÍLOHA DENNÍKA SME, Personálne poradenstvo a
vzdelávanie, Ročník 9, 20.3.2001
- [21] ŠPECIALIZOVANÁ PRÍLOHA DENNÍKA SME, Personálne poradenstvo a
vzdelávanie, Ročník 10, 19.3.2002
- [22] ŠPECIALIZOVANÁ PRÍLOHA DENNÍKA SME, Poradenstvo, Ročník 10,
15.10.2002
- [23] ŠPECIALIZOVANÁ PRÍLOHA DENNÍKA SME, Personálne poradenstvo a
vzdelávanie, Ročník 11, 18.3.2003
- [24] WRDI Institute, FAQ Realistic Job Preview, (cit. 14.3.2003), Dostupné z www:
http://www.wrdi-institute.com/content/11_FAQs/11_C_Page_002.htm
- [25] ZOLTVÁNY, P.: How to search for a job in Slovakia, In: Relocation Guide, June
2002

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1	Grafické znázornenie popisu pracovného miesta.....	18
Obr. 2.	Schematické znázornenie postupu Executive Search.....	29-30
Obr. 3.	Grafické znázornenie celkového procesu výberu zamestnancov.....	37
Obr. 4.	Fázy výberu zamestnancov.....	46

ZOZNAM TABULIEK

<u>Tab.1.Pri vyhľadávání a získávání zaměstnancov společnosti využívajú pravidelne.....</u>	62
<u>Tab.2.Pri vyhľadávání a získávání zaměstnancov společnosti využívajú nepravidelne.....</u>	63
<u>Tab.3.Pri vyhľadávání a získávání zaměstnancov společnosti vůbec nevyužívajú.....</u>	65
<u>Tab.4.Metódy a případne jiné náležitosti na základe ktorých společnosti pravidelne vyberajú zaměstnancov.....</u>	6
<u>Tab.5.Metódy a případne jiné náležitosti na základe ktorých společnosti vyberajú zaměstnancov nepravidelne.....</u>	67
<u>Tab. 6. Metódy alebo náležitosti, které společnosti vůbec nevyužívajú.....</u>	68

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Materiál spoločnosti WRIGHTSON Slovakia s.r.o.
- P II Žiadosť o zaradenie do personálnej databázy
- P III Príklad profesného životopisu zameraného na finančníctvo (WRIGHTSON Slovakia)
- P IV Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru
- P V Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru
- P VI Žiadosť o zaradenie do databázy uchádzačov o zamestnanie
- P VII Zamietací list
- P VIII Zamietací list
- P IX Sériá odborných testov
- P X Dotazník

P I Materiál spoločnosti WRIGHTSON Slovakia s.r.o.

POZÍCIA:	Riaditeľ závodu
LOKALITA:	Stredné Slovensko
PODRIADENOSŤ:	Generálny riaditeľ v ČR
Úspešný kandidát bude plne zodpovedný za riadenie strojárskoho závodu tj. za výrobu, kvalitu, logistiku, personalistiku, financie a obchod, bude schopný nielen zlepšiť výrobnú stratégiu, zefektívniť a zvýšiť výrobu pri znížení či udržaní nákladov a udržaní kvality produktov, ale taktiež vďaka svojmu obchodnému prístupu podporovať predajné aktivity v rámci firemnej jednotky v Bratislave a rovnako tak aj voči zahraničným partnerom.	
Jeho hlavnými úlohami budú:	
♦ Vedenie spoločnosti pri dodržiavaní legislatívnych podmienok a firemných stratégií	
♦ Zodpovednosť za finančné výsledky a sledovanie nákladov	
♦ Vytvorenie efektívneho a výrobného plánu	
♦ Riadenie výroby, zaistovanie efektivity nákladov, dodržiavanie predpísanej kvality	
♦ Sledovanie efektívnej alokácie výrobných zdrojov, materiálov a kalkulácií, ktoré povedú k minimalizácii prerušenia výroby	
♦ Udržiavanie závodu a zariadenia v stave umožňujúcom efektívnu, ekonomickú a ekologickú prevádzku	
♦ Príprava a predkladanie manažérskych reportov, výrobných správ s informáciami o priebežnom stave výroby a vykonávaní zmien, vedúcich k zlepšovaniu hospodárnosti a efektivity výroby	
♦ Bezproblémovými dodávkami kvalitnej produkcie a efektívnym zákazníckym servisom, zaistovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi	
♦ Vedenie a motivácia zamestnancov	
♦ Reprezentácia spoločnosti na verejnosti + PR	
♦ Spolupráca s právnickými, auditorskými či inými dodávateľskými spoločnosťami	
Vhodný kandidát na túto pozíciu disponuje min. 5 - ročnou skúsenosťou s riadením zahraničnej spoločnosti či riadením výroby v zahraničnej spoločnosti, najlepšie pôsobiacej v oblasti lisovania so znalosťou výrobných procesov. Plynulá znalosť anglického jazyka je nutnosťou, vysokoškolské vzdelanie je výhodou .	

PRÍLOHA číslo 2



Application Form/
Žiadosť o zaradenie do personálnej databázy



HR CONSULTING/ PORADENSTVO PRE ĽUDSKÉ ZDROJE

The HR Consulting department provides professional services in the following areas:

- **Executive Search and Selection**
- Individual and Group Psychological evaluation and Management Audit
- HR Audit
- HR Benchmarking and Process Reengineering
- Strategic HR Management
- Job Evaluation and Job Descriptions
- Performance Management
- Reward Management
- HR Information Systems Implementation
- Training and Career Development

Oddelenie Poradenstvo pre ľudské zdroje poskytuje profesionálne služby v nasledujúcich oblastiach:

- **Nábor a výber zamestnancov a ich hodnotenie**
- Individuálne a skupinové psychologické hodnotenie a manažérsky audit
- Personálny audit
- Personálny benchmarking a reengineering procesov
- Strategické riadenie ľudských zdrojov
- Popisy a metódy hodnotenia pracovných pozícií
- Hodnotenie a riadenie výkonnosti zamestnancov
- Systém odmeňovania
- Implementácia informačných systémov v personalistike
- Program profesného rozvoja a manažérske školenia

Personal Details/Osobné údaje

Surname/Priezvisko

First Name/Meno

Title/Titul

Attach your
photograph here/

Sem vložte svoju
fotografiu

Permanent address/Trvalé bydlisko

Street/Ulica

City/Mesto

Postal code/PSČ

Telephone/Telefón

Telephone (office)/Telefón (práca)

Mobile/Mobilný telefón

Telephone (other)/Tel. (iné)

Please leave a message with/Prosím nechajte odkaz u

E-mail address/E-mailová adresa

Temporary address/Prechodné bydlisko

Street/Ulica

City/Mesto

Postal code/PSČ

Telephone/Telefón

Date of Birth/Dátum narodenia

Nationality/Národnosť

Marital status/Stav

Citizenship/Štátna príslušnosť

Do you have a driving licence?/ ☐ yes/áno

Vlastníte vodičský preukaz? ☐ no/nie

Have you completed military service? ☐ yes/áno

Ukončená vojenská služba: ☐ no/nie



Present employment data/Informácie o súčasnom zamestnaní

Position/Funkcia	Employed from/Zamestnaný od
Company/Spoločnosť	Sector/Odvetvie
Main responsibilities/Okruh úloh	
Earliest possible date of beginning new position?/Najskorší možný nástup na nové pracovisko?	

Education history/Vzdelanie

TYPE OF SCHOOL/DRUH ŠKOLY	FROM/ OD	TO/DO	SCHOOL AND SPECIALISATION/ŠKOLA A ZAMERANIE
Secondary education/ Stredná škola			
Higher education (Bc.)/ Bakalárske štúdium (Bc.)			
University education/ Vysokoškolské vzdelanie			
PhD study/ Postgraduálne štúdium			
Further education (e.g. Courses, Internship)/ Ďalšie vzdelávanie (Kurzy, stáže...)			

Language skills/Jazykové znalosti

Please tick your degree of fluency in the following languages/Špecifikujte, prosím, stupeň ovládania cudzích jazykov:

LANGUAGE/ JAZYK	MOTHER TONGUE/RODNÝ JAZYK	ADVANCED/ PLYNULE	UPPER-INTER- MEDIATE/ POKROČILÝ	INTERMEDIATE/ STREDNE POKROČILÝ	PRE-INTERME- DIATE/MIERNE POKROČILÝ	ELEMENTARY/ ZÁKLADNÉ VEDOMOSTI	CERTIFIED/ CERTIFIKÁT
English/ anglický							
German/ nemecký							
French/ francúzsky							
Slovak/ slovenský							

Other skills/Iné schopnosti

Please specify any other relevant special skills you possess; e.g., accounting, typewriting./uvedte Vaše ďalšie schopnosti, napr. účtovníctvo, strojopis.



Employment History/Priebeh zamestnaní

FROM - TO/OD - DO	NAME AND LOCATION OF EMPLOYER/FIRMA A SÍDLO	POSITION HELD/FUNKCIA

Salary data/Platové údaje

Present salary/Súčasný plat		What sort of fringe benefits do you expect (e.g., car, mobile phone)?/Aké zamestnanecké výhody očakávate (auto, mobilný telefón atď.)?
Target salary/Očakávaný plat		

Future career information/Informácie o ďalšej kariére

Interested in a position as/
Záujem o pracovnú pozíciu

Specify industry (if applicable)/
Uveďte odvetvie

Please specify any position or area you would NOT like to work in/
V akej oblasti by ste nechceli pracovať?

Interested in offer within department or section/ Mám záujem o ponuky na oddelení, príp. sekcii (choose a maximum of three options)/(vyberte max. tri možnosti)

☐ Finance and Accounting/ Financie a účtovníctvo	☐ General Management/ Vrcholový manažment	☐ Sales/Predaj
☐ HR/Ľudské zdroje	☐ IT	☐ Administration/Administratíva
☐ Marketing	☐ Logistics/Logistika	☐ Public Relations
☐ Translating and Interpreting/ Prekladanie a tlmočenie	☐ Production/Výroba	☐ Research and Development
☐ Law/Právo	☐ Other/Iné, specify/špecifikujte _____	

Interested in a location/Záujem o miesto pôsobenia

☐ Bratislava	☐ Prague/Praha
☐ Willing to move within Slovakia/ Ochotný presťahovať sa v rámci Slovenska	☐ Home town/Rodné mesto
☐ Willing to move outside Slovakia/ Ochotný presťahovať sa do zahraničia	☐ Other/Iné, specify/špecifikujte _____



TYPE OF EMPLOYMENT/PRACOVNÝ ÚVÄZOK <i>Please indicate the type of employment for which you are applying./</i> <i>Uvedte, prosím, o aký druh práce sa zaujímate.</i>	REFERENCES/REFERENCIE <i>Please specify one person we may contact for references, if necessary. This should be a person in a professional relationship to you; e.g. previous employer or teacher. Please do not list friends or relatives./</i> <i>Uvedte, prosím, jednu osobu, ktorú môžeme v prípade potreby požiadať o referenciu</i> <i>Uvedte, prosím, osobu, ktorú poznáte pracovne, napr. predchádzajúceho zamestnávateľa alebo učiteľa. Neužívajte osobného priateľa alebo príbuzného.</i>
☐ Full – time employment/ Plný úväzok	Referee Name and Title/ Meno a titul referujúcej osoby
☐ Part – time employment/ Čiastočný úväzok	Company/Spoločnosť
☐ Temporary/Dočasne	Position/Funkcia
	Telephone/Telefón
	Relationship/Vzťah k uchádzačovi

Computer literacy/Práca s počítačom

(Please describe your level of experience in using computers, giving examples of programmes and packages used/
Uvedte, prosím, aké máte skúsenosti s prácou s počítačom a uveďte konkrétne aplikácie).

	APPLICATION NAME/ NÁZOV APLIKÁCIE	USER LEVEL/ UŽÍVATEĽSKÁ ÚROVEŇ	SYSTEM LEVEL/ SYSTÉMOVÁ ÚROVEŇ
Word processing/ Textové aplikácie			
Spreadsheets/ Tabuľkové aplikácie			
Graphics/Grafické aplikácie			
Operational and Database systems/ Operačné a databázové systémy			
Programming/ Programovanie			
System/network administration/ Inštalácia/správa siete			
Internet/Internet			
Other (e.g., accounting software)/ Iné (účtovný softvér)			

Interests/Záujmy

Please list any hobbies or outside interests/ako trávite voľný čas

Other comments

Please use this space for any other information that you consider relevant/Tu môžete uviesť iné relevantné údaje

I certify that the information provided in this application form is complete and accurate./
Potvrdzujem, že informácie uvedené v tomto dotazníku sú úplné a presné.

Signature/Podpis

Date/Dátum

I hereby confirm my agreement that my personal data contained in this questionnaire can be provided to third parties for the purposes of recruitment and selection services/Svojím podpisom potvrdzujem súhlas s použitím mojich osobných údajov uvedených v tomto dotazníku pre účely náborových a výberových služieb treťou stranou.

Please do not send any certificates with your application. These will be requested, if necessary./
Neprikladajte, prosím, osvedčenia alebo diplomy. V prípade potreby si ich vyžiadame.

Please send your completed application to/Vyplnený dotazník pošlite na adresu: Mária Zábrženská, HR Consulting department, PricewaterhouseCoopers, Hviezdoslavovo nám. 20, 815 32 Bratislava
If you require further information, please call 02/5441 4101 or e-mail us at: cv.hrc@sk.pwcglobal.com
V prípade ďalších otázok nás, prosím, kontaktujte na tel. č.: 02/5441 4101 alebo pošlite e-mail: cv.hrc@sk.pwcglobal.com

P III Příklad profesního životopisu zameraného na finančníctvo

Katarína Veselá Romanova 14, 851 03 Bratislava tel: 090X XXX XXX mail: k.vesela@company.at	
Profesionálna prax	<u>COMPANY Ltd., Wien, Österreich,</u> jún 2002 kontrolór ▪ týždenné a mesačné výkazy zahraničných dcérskych spoločností podľa IAS ▪ zostavovanie výkazov o hospodárení pobočiek ▪ zodpovednosť za pridelené dcérske spoločnosti ▪ zostavovanie rozpočtov ▪ manažment zákazníkov ▪ treasury <u>COMPANY SLOVAKIA s.r.o. , Bratislava,</u> 1999 – 2002 Finančný kontrolór ▪ kontrola nákladových skupín, ich spracovanie do výkazov podľa potrieb vedenia firmy ▪ spolupráca pri zavádzaní SAP ▪ komunikácia s oddelením kontroingu materskej firmy: týždenné a mesačné výkazy ▪ komunikácia s bankami – konverzie, úložky a i. ▪ vedenie účtovníctva, mesačné a ročné uzávierky 1993 - 1999 Účtovníčka ▪ vedenie podvojného účtovníctva (pokladne, banky, investície, faktúry) v programe Eurofib ▪ spracovanie výkazov o hospodárení – mesačné uzávierky (výkaz ziskov a strát, bilancia, a i.) pre materskú firmu COMPANY, Wien ▪ práce na ročných uzávierkach firmy ▪ bezhotovostný platobný styk (telebaking)
Vzdelanie	1989 – 1993 Stredná ekonomická škola, Bratislava - odbor všeobecná ekonómia
Cudzie jazyky	nemčina, angličtina – úroveň začiatočník
Odborné znalosti	▪ znalosť systému Windows (Retrieve Excel, Word, Acrobat) ▪ systém SAP R/3 - účtovnícky modul, CO modul – základy ▪ systém Hyperion Enterprise ▪ vodičský preukaz skupiny B dátum narodenia: 10. 04. 1975 rodinný stav: slobodná

Názov organizácie

Adresát

Adresa organizácie

V Bratislave dňa 25.4. 2003

Vec: Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Zasielam Vám svoj životopis a žiadosť o prijatie do pracovného pomeru. Chcel by som Vás požiadať o posúdenie mojej doterajšej praxe s možnosťou využiť získané skúsenosti u Vašich klientov.

S pozdravom

ING. MIROSLAV TICHÝ

P V Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Názov organizácie

Adresát

Adresa organizácie

V Bratislave dňa 25.4. 2003

Vec: Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru

Vážený pán XY, s odvolaním sa na telefonický rozhovor z minulého týždňa, Vám v prílohe zasielam profesný životopis a kontaktnú adresu.

S pozdravom

Ing. Miroslav Tichý

P VI Žiadosť o zaradenie do databázy uchádzačov o zamestnanie

Názov organizácie

Adresát

Adresa organizácie

V Bratislave dňa 25.4. 2003

Vec: Žiadosť o zaradenie do databázy uchádzačov o zamestnanie

Vážený pán XY,

Vzhľadom k tomu, že v súčasnej dobe končím vo funkcii riaditeľa ľudských zdrojov vo firme XXX, zaujímam sa o možnosť svojho ďalšieho pracovného uplatnenia prostredníctvom Vašej personálnej spoločnosti.

Som presvedčený, že sa môžem uchádzať o miesto manažerského charakteru z týchto dôvodov:

- mám dlhoročné skúsenosti v jednaniach s ľuďmi a v riadení pracovných kolektívov na všetkých úrovniach riadenia
- moje osobnostné vlastnosti a schopnosti, ako napr. dobrá adaptabilita a komunikácia s ľuďmi, pružnosť, vysoké pracovné nasadenie sú zárukou úspešného zvládnutia náročných úloh na manažerských pozíciách
- za dobu praxe som získal skúsenosti zo širokého spektra činností (viď priložený životopis)

Okrem čisto manažerských funkcií mám záujem pracovať aj napr. ako poradca, konzultant, špecialista a to v odboroch, pre ktoré som získal potrebné skúsenosti. Som pripravený za prácou aj cestovať.

Ovládam plynulo anglický a nemecký jazyk, užívateľsky ovládam MS Windows a Office.

Predpokladám nástupný plat v rozmedzí 25 – 35 000,- Sk.

Teším sa na spoluprácu a s pozdravom

Ing. Miroslav Tichý

P VII Zamietací list

Vážený pán

IGOR BRAUNECKER

DOLNÁ 14

902 01 PEZINOK

V Bratislave, dňa 15. augusta 2001.

Vážený pán Braunecker,

po dôkladnom zvážení profilu všetkých uchádzačov v rámci projektu výberu - *vedúci tímu vývoja softvérových aplikácií*, Vám oznamujeme, že táto možnosť už nie je aktuálna.

Chceme sa Vám poďakovať za záujem, čas a energiu, ktoré ste vložili do tohoto projektu. Radi by sme Vás zároveň uistili, že akékoľvek dáta o Vašej osobe nebudú nikomu sprístupnené bez Vášho vedomia.

Veríme, že v budúcnosti bude príležitosť spolupracovať na niektorom z ďalších projektov.

XY

konateľ spoločnosti

P VIII Zamietací list

Vážená pani
Livia Funková
Dolná 14
902 01 Pezinok

V Bratislave, dňa 15. augusta 2001.

Vážená pani Funková,

ďakujeme Vám za zaslané materiály, ktoré sme so záujmom preštudovali, avšak rozhodli sme sa obsadiť pozíciu Office Managera iným z oslovených kandidátov.

S Vaším dovoľením by sme si Váš životopis ponechali pre prípadný projekt, ktorý by zodpovedal Vaším skúsenostiam a schopnostiam.

V prípade akýchkoľvek otázok nás prosím kontaktujte na telefónnom čísle +421-2-XXXXXXX.

Tešíme sa na ďalšiu spoluprácu

S pozdravom

XY

XXX GROUP, S.R.O.

P IX Série odborných testov

Série odborných testov má vo firme Staves túto štruktúru:

A. STAVEBNÉ STROJE

UKÁŽKA OTÁZKY:

Ste predajcom vysokozdvížných vozíkov (ďalej len VZV). Aké informácie potrebujete získať od zákazníka, aby ste mu mohli VZV ponúknuť?

- c) hmotnosť VZV, nosnosť VZV
- d) veľkosť bremena, terén prejazdu, výška skladovania
- e) veľkosť VZV, zdvih VZV
- f) neviem

B. TECHNIKA

UKÁŽKA OTÁZKY:

Najbežnejší tlak hydraulickej sústavy s piestovým hydromotorom:

- a) 20 Mpa
- b) 35 Mpa
- c) 15 Mpa
- d) neviem

C. VÝPOČTOVÁ TECHNIKA

UKÁŽKA OTÁZKY:

Akými názvami nesmieme pomenovať súbory?

- a) COM2
- b) BAT

- c) LST
- d) Neviem
- e) Obchod

Ukážka otázky:

Ako odhadujete ceny čelného nakladača 1,5 m³ (svetovej značky):

- g) 1,5 mil. Sk
- h) 2 mil. Sk
- i) 3 mil. Sk
- j) neviem

D. EKONOMIKA

UKÁŽKA OTÁZKY:

Za deň zdaniteľného plnenia, pri jednorázovom predaji tovaru na základe kúpnej zmluvy, uzatvorenej podľa obchodného zákonníka a so zálohovou platbou vopred je považovaný:

- k) okamžik zaplattenia zálohy
- l) okamžik dodania tovaru kupujúcemu
- m) okamžik vyúčtovania zálohy v súvislosti s vystavením daňového dokladu
- n) neviem

Cudzie jazyky

Napíšte v niektorom cudzom jazyku úvod listu písaného výrobcovi stavebných strojov, v ktorom žiadate ako obchodná firma informácie o vyrábanom sortimente, predajných cenách a podmienkach v prípade záujmu o spoluprácu.

6 DOTAZNÍK

Vážený respondent,

žiadam Vás o spoluprácu pri výskume, ktorý je zameraný na zmapovanie praktík týkajúcich sa výberu zamestnancov vo Vašom podniku. Dotazník je anonymný, prosím Vás o úprimné odpovede, ktoré budú výlučne použité na vedecké účely ako súčasť mojej diplomovej práce a nebudú nikde zverejnené.

Ďakujem za spoluprácu,

Martin Ondila, 5. ročník

Fakulta managementu a ekonomiky

Svoje odpovede prosím zakrúžkujte.

❖ VŠEOBECNÉ ÚDAJE

1. Koľko rokov pracujete v súčasnej pozícii?

1 0 až 5 rokov, 2 6 až 10 rokov, 3 11 až 15 rokov, 4 16 a viac rokov

2. Aké je Vaše pracovné zaradenie? Prosím špecifikujte:

3. Typ organizácie:

1 slovenská, 2 so zahraničnou účasťou, 3 zahraničná

4. Veľkosť organizácie:

1 malá (1 – 25 zamestnancov), 2 stredná (26 – 500 zamestnancov), 3 veľká (501 a viac zamestnancov)

5. Forma personálneho útvaru (útvaru ľudských zdrojov) :

- 1 väčší personálny útvar s jeho riaditeľom a niekoľkými špecialistami
- 2 jeden, nanajvýš dvaja personálni špecialisti
- 3 funkciu personálneho útvaru zabezpečuje iný alebo iné útvary podniku
- 4 funkciu personálneho útvaru zabezpečuje nejaká iná osoba zamestnaná v podniku

6. Sektor v akom organizácia pôsobí:

- 1 marketing/reklama 2 farmácia 3 výroba/priemysel 4 stavebníctvo 5 IT/telekomunikácie
- 6 poradenstvo 7 maloobchod 8 veľkoobchod 9 médiá 10 FMCG 11 elektrotechnika
- 12 poľnohospodárstvo 13 odpadové hospodárstvo 14 vzdelávanie 15 reality 16 iné

❖ VÝBER ZAMESTNANCOV (v rámci toho aj ich vyhľadávanie, získavanie)

1 – Áno, pravidelne 2 – Áno, ale nie pravidelne 3 – Vôbec nie 4 – Neviem posúdiť

AKÉ Z NASLEDUJÚCICH MOŽNOSTÍ POUŽÍVATE PRI VYHLADÁVANÍ

ZAMESTNANCOV?				
7. Využívate služby úradu práce	1	2	3	4
8. Používate možnosť inzercie v klasických médiách(noviny, časopisy)	1	2	3	4
1 – Áno, pravidelne 2 – Áno, ale nie pravidelne 3 – Vôbec nie 4 – Nevieť posúdiť				
9. Využívate inzerciu na internete (napr. www.profesia.sk)	1	2	3	4
10. Inzerujete na vlastnej web-stránke	1	2	3	4
11. Využívate rôzne verejné pútače, vývesky, billboardy		1	2	3
		4		
12. Využívate nástenky, vývesky alebo intranet vlastnej firmy	1	2	3	4
13. Organizujete pre prípadných záujemcov dni otvorených dverí	1	2	3	4
14. Využívate personálny leasing (prenájom pracovníkov)	1	2	3	4
15. Spolupracujete s odbornými personálnymi agentúrami	1	2	3	4
16. Využívate spoločnosti zamerané na priame vyhľadávanie zamestnancov (Executive Search)	1	2	3	4
17. Vaša spoločnosť sa zúčastňuje burzy práce	1	2	3	4
18. Uchádzači Vám sami doručujú svoje žiadosti a životopisy	1	2	3	4
19. Vaša spoločnosť sponzoruje študentov	1	2	3	4
20. Vaša spoločnosť umožňuje absolvovať študentom praxe a stáže	1	2	3	4
21. K vyhľadávaniu zamestnancov oslovujete rekvalifikačné strediská	1	2	3	4
22. Spolupracujete s komerčnými vzdelávacími firmami	1	2	3	4
23. Vaša spoločnosť spolupracuje so strednými školami	1	2	3	4
24. Vaša spoločnosť spolupracuje s vysokými školami	1	2	3	4
25. Vaša spoločnosť spolupracuje so združeniami odborníkov, vedeckými spoločnosťami, cechmi	1	2	3	4
26. Organizujete firemné dni (prezentácie, odborné prednášky, výstavy)	1	2	3	4
27. Pri vyhľadávaní zamestnancov spolupracujete s odborními	1	2	3	4
PRI VÝBERE ZAMESTNANCOV POUŽÍVATE:				
28. Odborné alebo iné testy	1	2	3	4
29. Psychodiagnostické metódy	1	2	3	4
30. Psychologické testy a pohovory	1	2	3	4
31. Metódu Assessment (Assesment Centra)	1	2	3	4

32. Voľnú skupinovú diskusiu medzi viacerými uchádzačmi	1	2	3	4
33. Osobné interview	1	2	3	4
34. Interview súčasne s viacerými uchádzačmi	1	2	3	4
35. Kombináciu uvedených metód	1	2	3	4
ZAMESTNANCOV VYBERÁTE (AJ) NA ZÁKLADE:				
36. Odporúčenia niektorého zo zamestnancov	1	2	3	4
37. Diplomovej práce študenta	1	2	3	4
38. Referencií a doporučenia	1	2	3	4
39. Životopisu	1	2	3	4
40. Zamestnania na dobu určitú v rámci Job Rotation	1	2	3	4
41. Testovania v rámci skúšobnej lehoty (Job Tryout)	1	2	3	4
<i>Ďakujem za vyplnenie dotazníka.</i>				

