

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

Cieľom tejto bakalárskej práce je analýza a navrhnutie zlepšenia systému vyhľadávania, výberu a príjmu zamestnancov v spoločnosti SD Jednota Trenčín. Na základe teoretických podkladov sú spracované teoretické východiská ako základ pre analýzu tohoto systému v spoločnosti. Analytická časť sa zaoberá analýzou, zhodnotením stavu a overením formulovaných teoretických východísk v systéme vyhľadávania, výberu a príjmu zamestnancov v spoločnosti.

Výsledkom tejto práce sú navrhnuté riešenia pre SD Jednota Trenčín v oblasti vyhľadávania, výberu a príjmu zamestnancov. Navrhnuté opatrenia sú vyhodnotené podľa ekonomickej náročnosti a sú tiež popísané riziká ich realizácie.

Abstrakt anglicky

The aim of this work is the analysis of crucial part of Human Resource Management of enterprise SD Jednota Trenčín, which creates results with particular recommendations how the systems of retrieval, selection and intake of new employees in the company could be developed to increase their efficiency.

On the basis of theoretical knowledge there are set some common theoretical grounds for the analysis of this system. This is followed with the part aimed on the above mentioned analysis; the current situation of the company is evaluated and further compared with the theoretical knowledge - to verify the statements that have emerged from the theoretic backgrounds.

The results of this work, the proposed solutions how to increase the efficiency of the systems of retrieval, selection and intake of new employees in the company, are primary evaluated by their economic intensiveness, together with the risks that may emerge from their implementation.

Na tomto mieste by som chcela poďakovať všetkým,, ktorí mi pri spracovaní tejto bakalárskej práce boli vždy nápomocní: doc. PhDr. Ing. Alešovi Gregarovi, CSc., za vedenie bakalárskej práce, za trpezlivosť, ochotu, mnohé rady a pripomienky pri konzultáciách, a ďalej by som chcela poďakovať Ing. Gabriele Pavlíčkovej za nezbytné nutné informácie a cenné poznatky z praxe.

OBSAH

ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	9
1.1 DEFINOVANIE PROCESU PERSONÁLNEHO RIADENIA	9
1.2 DEFINOVANIE, VÝZNAM A PODMIENKY ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	9
1.3 PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV	11
1.3.1 Identifikácia zdrojov pracovných síl	11
1.3.2 Voľba metód získavania zamestnancov	12
1.3.3 Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov	16
1.3.4 Formulácia a zverejnenie ponuky práce	17
1.3.5 Predvýber a zostavenie zoznamu vhodných uchádzačov	18
2 VÝBER ZAMESTNANCOV	19
2.1 VYMEDZENIE A VÝZNAM VÝBERU ZAMESTNANCOV	19
2.2 PROCES VÝBERU ZAMESTNANCOV	21
2.3 HODNOTIACI A ROZVOJOVÝ PROGRAM V PROCESSE VÝBERU MANAŽÉROV	24
2.4 VÝBEROVÝ ROZHOVOR	26
3 PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	32
3.1 VYMEDZENIE PRIJÍMANIA ZAMESTNANCOV	32
4 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE ANALÝZY	34
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	36
5 ANALÝZA PRAKTICKÝCH POZNATKOV	37
5.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	37
5.1.1 Základné ustanovenia	37
5.1.2 Vznik družstva	37
5.1.3 Právne pomery a hospodárske pomery družstva	37
5.1.4 Hlavné úlohy družstva	38
5.1.5 Organizačná štruktúra družstva	38
5.1.6 Ústredie družstva	41
5.2 ANALÓGIA SD JEDNOTA TRENČÍN	47
5.2.1 Vytváranie náborovej siete SD Jednota Trenčín	50
5.2.2 Administratíva SD Jednota Trenčín	51
5.2.3 Zostavenie užšieho zoznamu uchádzačov	52
5.2.4 Príprava personalistu na pohovor	52
5.2.5 Vedenie pohovoru	55
5.2.6 Rozhodnutie	56
5.3 PRIJATIE ZAMESTNANCA DO SD JEDNOTA TRENČÍN A UZAVRETIE ZMLUVY	57
5.4 PRACOVNÝ POMER V SD JEDNOTA TRENČÍN	58

5.5	NÁVRHY NA OPATRENIA KU ZLEPŠENIU PERSONÁLNEHO RIADENIA V OBLASTI PRÍJEM, VÝBER A VYHLADÁVANIE ZAMESTNANCOV	59
5.6	ZHODNOTENIE EKONOMICKEJ NÁROČNOSTI	61
5.7	ZHODNOTENIE RIZÍK REALIZÁCIE	62
ZÁVER.....		64
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		65
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK		67
ZOZNAM OBRÁZKOV.....		68
ZOZNAM PRÍLOH		69

ÚVOD

Úspechy a neúspechy manažérskej práce sú výrazne závislé na disponibilite vhodných spolupracovníkov, obzvlášť na ich počet, profesionálnu a kvalifikačnú úroveň. Ich „rukami a hlavami“ manažéri zaistujú sústavu cieľov firiem či ich organizačných jednotiek. Znalosti, schopnosti a užitočné návyky zamestnancov predstavujú najcennejší kapitál firmy. Slávna veta P. Druckera „People are our greatest asset.“ („Ľudia sú náš najväčší kapitál.“) z roku 1973 je jednou z najčastejších opakovaných viet pre charakteristiku významu personálnej práce v manažmente.

V tejto súvislosti vystupuje do popredia úroveň personálnych činností, ktoré sú spojené so snahou vzbudiť záujem vhodných kandidátov o prácu v danej firme a vybrať medzi nimi tých, ktorí najlepšie odpovedajú daným požiadavkám spoločnosti. Z tohto dôvodu považujem príjem, výber a vyhľadávanie zamestnancov ako prvotnú činnosť personálnej práce s ľuďmi, od ktorej sa môžu vyvíjať ďalšie procesy personálneho riadenia. Je zrejmé, že nábor zamestnancov je významným faktorom personálneho manažmentu spoločnosti, a preto som si zvolila za tému mojej bakalárskej práce príjem, výber a vyhľadávanie zamestnancov.

Problematikou personálneho riadenia sa budem zaoberať, aby som pochopila správanie ekonomických subjektov, čo ich správanie ovplyvňuje, na základe čoho sa rozhodujú, aké problémy ich môžu stretnúť v rozhodovacom procese pri výbere a prijímaní zamestnancov.

Pri vypracovávaní tejto bakalárskej práce sa zameriam na základe dostupnej odbornej literatúry a empirických štúdií na objasnenie metód a spôsobov, ktoré sa uplatňujú pri vyhľadávaní, výbere a prijímaní nových zamestnancov. Svoje teoretické východiská budem konfrontovať a porovnávať s personálnym riadením vo firme Jednota SD Trenčín.

Cieľom mojej bakalárskej práce je na základe odbornej literatúry, empirických štúdií a analýzy podmienok spoločnosti Jednota SD Trenčín, objasniť priebeh daných personálnych činností, odhaliť nedostatky v organizovaní a navrhnúť možnosti zvyšovania kvality, či navrhnúť opatrenia k zlepšeniu personálneho riadenia v tejto oblasti. Na záver sa pokúsím zhodnotiť ekonomickú náročnosť a tiež riziká realizácie.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

1.1 Definovanie procesu personálneho riadenia

História teórie riadenia je naplnená nepreberným množstvom pojatia, koncepcií, sústav a škôl, v ktorých sa jednotliví autori i celé pracoviská pokúšajú objasniť podstatu personálneho riadenia a definovať postavenie ľudí v tomto spoločenskom procese.

Z veľa existujúcich definícií však vyplývajú tieto zhodné názory na podstatu riadenia:

- riadenie je uvedomelou ľudskou činnosťou zameranou prostredníctvom inej osoby na dosiahnutie cieľu, ktorý spravidla vychádza zo záujmu subjektov riadenia;
- riadenie predstavuje ovplyvňovanie zmiešaných organizačných sústav, ktorých hlavnými zložkami sú ľudia;
- riadenie v sebe zahŕňa ako ovplyvňovanie ľudí organizačných sústav, tak ich vlastníckych vzťahov k hmotným predmetom;
- riadenie má procesuálny, dynamický charakter, preto ho chápeme ako nepretržitý proces.

Základnými fázami riadiaceho cyklu personálneho riadenia sú nasledujúce procesy:

vyhľadávanie pracovníkov, výber pracovníkov, prijímanie pracovníkov, rozmiestňovanie pracovníkov, pracovná a sociálna adaptácia, výchova a vzdelávanie, motivácia, hodnotenie, profesionálna kariéra a uvoľňovanie pracovníkov. Ja považujem činnosti príjem, výber a vyhľadávanie zamestnancov ako jedny z najdôležitejších personálnych činností podniku, ktoré sú úvodom do systému personálnej práce, a preto sa ich budem snažiť v nasledujúcej časti do značnej miery rozobrať a analyzovať [13, str.19].

1.2 Definovanie, význam a podmienky získavania zamestnancov

Získavanie zamestnancov je jednou z najdôležitejších funkcií manažmentu ľudských zdrojov, ktorá plynulo a logicky otvára súbor procesov zabezpečujúcich kvalifikovaných a talentovaných zamestnancov v optimálnej štruktúre a v optimálnom počte pre splnenie vytýčených cieľov a naplnenie vízie a poslania organizácie. Získavanie vychádza z politiky a stratégie rozvoja ľudských zdrojov v organizácii a opiera sa o podklady, ktoré vyplývajú z plánovania, analýzy pracovných miest a špecifických požiadaviek riadiacich pracovníkov- manažérov- všetkých hierarchických úrovní riadenia organizácie.

Tieto podklady spoločne už detailne upresňujú konkrétne počty a presnú štruktúru potrebných pracovných síl podľa profesií, upresňujú časový moment požadovaného nástupu nových zamestnancov na uvoľnené alebo novovytvorené pracovné miesta. Navyše konkretizujú podrobné úlohy, povinnosti a zodpovednosti obsadzovaných pracovných miest a dotvárajú ucelený súbor požiadaviek, zručností, skúseností, schopností a predpokladov, ktoré by mali noví zamestnanci spĺňať, aby dokázali nielen efektívne vykonávať svoju prácu, ale zároveň cieľavedome prispievať k zvyšovaniu konkurenciaschopnosti a úspešnosti organizácie.

Získavanie zamestnancov je proces, ktorého účelom je s primeranými nákladmi a v žiadanom čase zabezpečiť, aby na zverejnenú ponuku voľných pracovných miest pozitívne reagoval dostatočne veľký počet vhodných uchádzačov z okolia organizácie i uchádzačov z radov zamestnancov organizácie.

Obsah získavania zamestnancov tvorí vyhľadávanie vhodných uchádzačov z interného alebo externého trhu pracovných síl, informovanie o voľných pracovných miestach v organizácii, kontaktovanie uchádzačov, získavanie dôležitých informácií o uchádzačoch a vecné zabezpečenie všetkých uvedených činností.

Efektívne získavanie spoločne s výberom zamestnancov teda rozhoduje o tom, či plnenie cieľov organizácie bude zabezpečené potrebnými ľudskými zdrojmi. Príloha (P I) znázorňuje význam získavania zamestnancov zasadeného do celkového procesu formovania pracovných síl v organizácii.

Proces získavania zamestnancov sa dotýka dvoch strán: organizácie, ktorá sa usiluje pokryť potrebu pracovných síl, a uchádzačov hľadajúcich nové zamestnanie či uchádzačov z radov súčasných zamestnancov organizácie, ktorí majú záujem o zmenu doterajšieho pracovného zariadenia, alebo sú z dôvodu organizačných zmien z dovtedajších pracovných funkcií uvoľnení.

Proces získavania zamestnancov je dvojstranným komunikačným procesom medzi organizáciou a uchádzačmi o prácu. Záujemcovia o prácu potrebujú čo najpresnejšie informácie o tom, čo im organizácia a práca v organizácii môže v budúcom zamestnaní poskytnúť, alebo čo si bude vyžadovať. Organizácie na druhej strane si vyžadujú presné informácie o pracovno-osobnom obraze uchádzača, to znamená obraz o tom, aký bude ako zamestnanec po prijatí do pracovného pomeru (P II). Na priebeh procesu získavania zamestnancov pôsobia aj vonkajšie podmienky, ku ktorým môžeme priradiť demografické

podmienky, ekonomické podmienky, sociálne podmienky, technologické podmienky, sídelné podmienky a politicko-legislatívne podmienky [8, str.63].

1.3 Proces získavania zamestnancov

Základným predpokladom efektívneho priebehu, a súčasne predprípravnou fázou procesu získavania vhodných zamestnancov, je dokonalé poznanie charakteru jednotlivých pracovných miest, predvídanie v budúcnosti uvoľnených pracovných miest alebo vytváranie nových pracovných miest, ktoré je súčasťou plánovania v oblasti ľudských zdrojov, doplnené o konkrétne názory a špeciálne požiadavky jednotlivých riadiacich pracovníkov.

Proces získavania zamestnancov, ktorý je uvedený v prílohe (P III) pozostáva z nasledujúcich na seba nadväzujúcich fáz:

1. Identifikácia zdrojov pracovných síl
2. Výber metódy získavania zamestnancov
3. Voľba dokumentov, ktoré bude organizácia požadovať od uchádzačov
4. Zverejnenie ponuky voľnej pracovnej príležitosti
5. Predbežný výber zo skupiny uchádzačov o zamestnanie

1.3.1 Identifikácia zdrojov pracovných síl

Identifikácia možných zdrojov uchádzačov o zamestnanie v organizácii je prvou fázou procesu získavania a predstavuje krok, v ktorom sa organizácia rozhoduje o spôsobe pokrytia vzniknutých personálnych potrieb. Jednu možnosť predstavuje zameranie pozornosti na súčasných zamestnancov organizácie (interné zdroje pracovných miest), druhou možnosťou obrátiť sa na okolie organizácie a hľadať nových zamestnancov (externé zdroje pracovných síl), treťou možnosťou je kombinácia predchádzajúcich spôsobov, teda hľadanie vhodných zamestnancov z interných a externých zdrojov pracovných síl.

Vnútorne zdroje pracovných síl tvoria:

- a) zamestnanci, ktorých pracovné miesta zanikli v dôsledku organizačných zmien alebo dôsledku ukončenia určitého projektu,
- b) zamestnanci, ktorých výkon je taký dobrý, že je vhodné pridelit' im náročnejšiu zodpovednejšiu prácu, než akú vykonávali dovtedy,
- c) zamestnanci, ktorí majú z osobných a iných dôvodov záujem prejsť na uvoľnené ale novovytvorené miesto v inej časti organizácie.

Vonkajšími zdrojmi pracovných síl sú:

- a) voľné pracovné sily na trhu práce (nezamestnaní sú evidovaní na úradoch práce),
- b) absolventi odborných učilíšť, stredných alebo vysokých škôl a univerzít
- c) zamestnanci iných organizácií, ktorí sa rozhodli zmenit' zamestnanie.

Doplňkovými zdrojmi pracovných síl sú tiež napríklad ženy v domácnosti, dôchodcovia, študenti, zamestnanci iných organizácií, ktorí hľadajú prácu na čiastočný pracovný úväzok.

Vo všeobecnosti dávajú organizácie pri získavaní zamestnancov prednosť uchádzačom z interných zdrojov. Orientácia na externé zdroje pracovných síl pristupuje v situácií, keď voľné pracovné miesta nie je možné pokryť z vnútorných zdrojov. Neznamená to však, že uprednostňovanie vnútorných zdrojov pracovných síl je vždy správne. Veľakrát práve "noví ľudia" sú činiteľom, ktorý môže rozhodnúť o úspešnej alebo neúspešnej budúcnosti organizácie. Prehľad výhod a nevýhod získavania vhodných zamestnancov z interných alebo externých zdrojov pracovných síl ilustruje príloha (P IV).

1.3.2 Voľba metód získavania zamestnancov

Voľba metód získavania zamestnancov je druhou fázou a závisí od preferencie pokrytia potrieb ľudských zdrojov z interných alebo externých zdrojov pracovných síl, od charakteru požiadaviek pracovného miesta kladených na zamestnanca, od situácie na trhu práce, od objemu finančných prostriedkov uvoľnených na získavanie zamestnancov, od akútности pokrytia pracovného miesta ap. K najčastejšie používaným metódam získavania zamestnancov patria:

- *Uchádzači sa o prácu v organizácii zaujímajú sami.* Uchádzači sa môžu pri hľadaní zamestnania na jednej strane priamo dostaviť na útvar rozvoja ľudských zdrojov (personálne oddelenie) alebo druhú skupinu uchádzačov predstavujú tí, ktorí

písomne žiadajú o zamestnanie v organizácii. Túto relatívne veľmi pasívnu metódu získavania zamestnancov používajú najmä organizácie, ktoré majú ako zamestnávateľa dobrú povesť, ponúkajú zaujímavú alebo prestížnu prácu, využívajú pre svojich zamestnancov vhodné systémy odmeňovania a motivácie, poskytujú možnosti ďalšieho rozvoja a rastu a pod. Výhodou tejto metódy je, že vylučuje náklady na inzerciu. Nevýhodou je, že uchádzači majú veľakrát nepresnú predstavu o skutočných potrebách organizácie, veľký počet takýchto uchádzačov je pre organizáciu vlastne neupotrebitelný, avšak organizácia sa nimi musí zaoberať.

- *Odporúčenie od zamestnanca našej organizácie.* Patrí k pasívnym metódam získavania zamestnancov. Nevyhnutným predpokladom metódy je, aby súčasní zamestnanci organizácie boli včas informovaní o charaktere uvoľňovaného alebo novovytvoreného pracovného miesta. Metóda odporúčení sa často využíva pri obsadzovaní zodpovednejších pracovných funkcií, keď nadriadení pracovníci odporúčajú na povýšenie tých svojich podriadených, ktorí už dlhšie obdobie podávajú nadpriemerný pracovný výkon a mali by záujem o náročnejšiu prácu. Výhodou sú nižšie náklady získavania zamestnancov. Pretože si zamestnanec nechce naštrbiť povesť u zamestnávateľa odporúčením nevhodného kandidáta, uchádzači obyčajne vhodní ako po stránke odbornej, tak i po stránke osobnostných charakteristík. Nevýhodou tejto metódy je obmedzená možnosť výberu z väčšieho počtu uchádzačov.
- *Metóda vývesiek.* Metóda zverejňovania informácií o voľných pracovných miestach formou vývesiek v organizácii alebo mimo organizácie je relatívne nenáročná vecne i finančne. Ak má organizácia záujem získať zamestnancov z vonkajších zdrojov, umiestňuje vývesky tak, aby k nim mala prístup širšia verejnosť. Výhodou metódy vývesiek je okrem nízkej finančnej nenáročnosti i fakt, že potencionálni uchádzači získajú informácie v dostatočnej miere tak, aby sami posúdili, či sú pre uvedené pracovné miesto vhodnými kandidátmi. Tým sa znižuje počet skutočne nevhodných uchádzačov. Nevýhodou tejto metódy je, že vývesky zaregistruje len obmedzený počet ľudí. Metóda teda nie je vhodná pre získavanie kvalifikovaných odborníkov s praxou. Bežne sa používa pri orientácii na čerstvých absolventov škôl (vývesky organizácia umiestňuje na miestach, ktoré študenti často navštevujú). Určitým variantom vývesiek sú pútače umiestnené na verejných miestach. Poskytujú o voľných pracovných miestach viac informácií a ich účelom je

podnietiť potencionálnych uchádzačov, aby vyhládali ďalšie informácie priamo v organizácii.

- *Spolupráca s inštitúciami vzdelávania.* Spolupráca so strednými a vysokými školami či univerzitami uľahčuje organizáciám získavanie mladých odborníkov pre jednotlivé oblasti hospodárskej praxe. Výhodou spolupráce s inštitúciami vzdelávania je, že jednotlivé školy informujú zástupcov organizácie o profile štúdia a robia pre organizácie akýsi predvýber odporúčením úspešného študenta alebo absolventa. Nevýhodou je sezónnosť nástupu absolventov do zamestnania, a teda nemožnosť operatívne obsadzovať pracovné miesta absolventmi škôl v priebehu celého roku.
- *Spolupráca so združeniami odborníkov a vedeckými spoločnosťami.* Veľmi vhodnou metódou získavania špičkových odborníkov je využívanie informačných systémoch rôznych odborných združení, zväzov, asociácií, komôr. Vedeckých spoločností a pod. Tieto registre členov obsahujú všetky potrebné informácie o svojich členoch. Pretože skutoční odborníci sú spravidla už zamestnaní v iných organizáciách, je nevyhnutné takýmto vytipovaným špecialistom stanoviť výhodnejšie podmienky a ponúknuť prestížnejšiu prácu než akú vykonávajú v súčasnosti, tým je získavanie odborníkov obtiažnejšie.
- *Spolupráca s úradmi práce.* Táto metóda je finančne nenáročnou (úrady práce zabezpečujú sprostredkovanie práce bezplatne aj pre uchádzačov o prácu, aj pre organizácie hľadajúce nových zamestnancov). Výhodou je, že úrady práce získavajú potrebné informácie o registrovaných uchádzačoch, zabezpečujú predbežný výber, poskytujú materiály uchádzačoch a pod. Nevýhodou je do istej miery obmedzený výber z registrovaných uchádzačov, veľakrát ide o zamestnancov s nízkou kvalifikáciou alebo i s nízkou pracovnou morálkou.
- *Využívanie služieb komerčného sprostredkovania.* Využívanie služieb komerčných agentúr uľahčuje získavanie a výber predovšetkým špičkových odborníkov a manažérov. Pri zvažovaní voľby tejto metódy získavania zamestnancov je treba uvažovať s viacerými úskaliami: 1. Možnosť neserióznosti sprostredkovateľskej agentúry. 2. V mnohých prípadoch sprostredkovateľ nemôže vo vymedzenom krátkom čase do detailu pochopiť, aký zamestnanec bude presne spĺňať všetky požiadavky a úlohy spojené s pracovným miestom a predstavy manažmentu

organizácie. 3. Sprostredkovateľská agentúra nemôže pre organizáciu uskutočniť skutočne efektívny výber spomedzi uchádzačov- rozhodujúcou osobou pri výbere je totiž budúci bezprostredne nadriadený hľadaného zamestnanca.

- *Inzercia zverejňovaná v médiách a odborných periodikách.* Výber médiá pre zverejnenie ponuky pracovnej príležitosti predstavuje problém nájsť účinnú formu záujemcom na trhu pracovných síl. Pri rozhodovaní o výbere najvhodnejšieho typu a média zverejnenia je dôležité uvažovať s charakteristikou uvažovaného relevantného trhu práce, s charakterom ponúkaného pracovného miesta, s vnímaním organizácie očami verejnosti, s výškou nevyhnutných nákladov získavania zamestnancov a dosahom, frekvenciou i účinkom, ktoré má zvolený mediálny kanál sprostredkovať.

Výhodou inzerátov je najmä to, že sa pomerne rýchlo dostanú k adresátom a že sa o voľnom pracovnom poste môže dozvedieť omnoho väčší počet kandidátov než pri

iných metódach získavania zamestnancov. Nevýhodou môžu byť vysoké náklady spojené s inzerciou.

- *Získavanie zamestnancov pomocou internetu.* Je to najnovšia metóda, ako môžu organizácie úspešne osloviť potencionálnych uchádzačov o zamestnanie, alebo ako môžu uchádzači hľadať nové zamestnanie. Príslušnú ponuku práce môžu organizácie umiestniť na internet na dlhšie časové obdobie a zmeny do ponuky robiť takmer okamžite v súlade s reálnou situáciou organizácie. Výhody: cena týchto služieb je pre organizácie oproti iným mediálnym prostriedkom neporovnateľne nižšia, ako potvrdzujú skúsenosti progresívnych organizácií, internet je výborným zdrojom mladých perspektívnych zamestnancov, prezentovanie ponuky je veľmi pružné a usporiadané. Pre uchádzačov o zamestnanie je umiestnenie ich žiadostí a inzerátov väčšinou zdarma. Nevýhodou je zatiaľ stále nízka prístupnosť organizácií i uchádzačov na internet a neznalosť možností internetu.

Voľba konkrétnej metódy získavania zamestnancov závisí v prvom rade od toho, aké kvalifikačné predpoklady má nový zamestnanec spĺňať, aká veľká je skupina uchádzačov s požadovanými vlastnosťami na internom alebo externom trhu pracovných síl, aký veľký

súbor uchádzačov organizácia musí mať, aby bolo možné skutočne efektívne vybrať zamestnanca plne zodpovedajúceho stanoveným nárokom a pod.

1.3.3 Voľba písomných materiálov požadovaných od uchádzačov

Voľba požadovaných vstupných materiálov o uchádzačov o prácu v organizácii predstavuje krok, ktorý môže ovplyvniť úspešnosť neskorších fáz výberu. Práve na tomto kroku závisí, ako podrobné, spoľahlivé a obsadzovanému miestu primerané informácie o uchádzačoch získame. Organizácie používajú pre získanie podrobnejších informácií o uchádzačoch o zamestnanie *dotazník* (organizácie si navrhujú alebo nechávajú navrhnúť dotazník špecifický práve pre podmienky svojej organizácie). Pokiaľ ide o formu a obsah dotazníkov, existujú dve základné formy: dotazník umožňujúci uviesť iba holé fakty- *jednoduchý dotazník* (využíva sa pri obsadzovaní manuálnych alebo nenáročných administratívnych miest), a dotazník umožňujúci širšie popísať vybrané skutočnosti, zaujať postoje alebo vyjadriť sa k niektorým otázkam- *otvorený dotazník* (využíva sa pri obsadzovaní manažérskych pozícií či miest špecialistov).

Okrem dotazníkov organizácie požadujú *životopis uchádzača, hodnotenie z predchádzajúceho zamestnania, referencie od vybraných ľudí*, ktorí môžu uchádzačovi poskytnúť odporúčenie, *doklady o dosiahnutom vzdelaní a predchádzajúcej praxi a sprievodný list*, v ktorom uchádzač vysvetľuje, prečo sa o miesto zaujíma (vyžaduje sa v prípadoch uchádzačov o riadiace posty alebo miesta špecialistov).

Životopis uchádzača by mal byť krátky a faktický. Pracovný životopis (ktorý organizácie najčastejšie požadujú od uchádzačov) je prehľadom dosiahnutého vzdelania, kvalifikácie, predchádzajúcich pracovných uplatnení a vybraných osobných údajov, ktoré sa priamo týkajú zamestnania. V pracovnom životopise by sa mal uchádzač zamerať na odbornosť, ktorú získal v predchádzajúcich zamestnaniach, a na fakty a skutočnosti, ktoré by mohol využiť na novom pracovnom mieste. Je veľmi vhodné zdôrazniť tie skúsenosti, špeciálne vedomosti a zručnosti (jazykové, absolvované kurzy alebo stáže vo významných a úspešných organizáciách), ktoré oprávňujú uchádzača zaujímať sa o ponúknuté miesto alebo post. Zvláštnu pozornosť by mal uchádzač venovať terajšej pracovnej náplni (u nezamestnaných predchádzajúcej náplni práce, u absolventov škôl napr. riešeným témam v rámci študentskej vedeckej odbornej činnosti alebo diplomovej práce). Táto časť životopisu na jednej strane môže motivovať predstaviteľov organizácie (zamestnancov

útvaru rozvoja ľudských zdrojov a jednotlivých zainteresovaných manažérov) pre získanie práve tohto uchádzača, a na druhej strane vyjadruje predstavy uchádzača o novej činnosti – čo bude a čo chce robiť a akú pracovnú náplň si na uvažovanom pracovnom mieste predstavuje. V záverečnej časti pracovného životopisu môže uchádzač z dôvodu odporučení uviesť priamo mená a adresy svojich bývalých nadriadených, spolupracovníkov alebo partnerov, alebo jednoducho konštatovať, že referencie o sebe dodá na požiadanie (je potrebné si vopred starostlivo premyslieť a vybrať okruh ľudí, ktorí budú schopní objektívne, ale pritom priaznivo, zhodnotiť profesionálnu úroveň, charakterové vlastnosti, prístup k práci, postoje a pod.).

1.3.4 Formulácia a zverejnenie ponuky práce

Formulácia ponuky voľnej pracovnej príležitosti vyplýva z opisu práce a špecifikácie zamestnanca a prihliada i k voľbe dokumentov požadovaných od uchádzačov. Ponuka práce by mala obsahovať totožné fakty ako inzerát a mala by poskytovať realistický obraz ponúkaného zamestnania. Realistický obraz zamestnania je výsledkom úsilia poskytnúť uchádzačom o zamestnanie čo najpresnejšie informácie o pozitívnych a negatívnych stránkach pracovného zamerania a práce v organizácii vôbec. Organizácia môže k jeho vytváraniu prispievať vydávaním rozličných publikácií, spracovaním filmových materiálov alebo i využívaním iných komunikačných prostriedkov, dôležitú úlohu vo vytváraní a prezentovaní realistického obrazu zamestnania zohrávajú samozrejme i zamestnanci, ktorí realizujú proces získavania. Kľúčovými atribútmi realistického obrazu zamestnania sú:

1. presnosť informácií
2. konkrétnosť informácií
3. rozsah informácií (pozornosť sa niekedy nevenuje otázkam kontroly, možnostiam ďalšieho postupu a práce celého oddelenia či útvaru)
4. dôveryhodnosť informácií
5. prínos informácií pre uchádzača (je potrebné venovať pozornosť i takým otázkam, ako sú napr. vzťahy s nadriadenými a spolupracovníkmi).

Práve prostredníctvom realistických obrazov zamestnaní je možné zvýšiť spokojnosť zamestnancov s prácou v organizácii a obmedziť možnú fluktuáciu.

1.3.5 Predvýber a zostavenie zoznamu vhodných uchádzačov

Predbežný výber a zoradenie úspešnosti jednotlivých uchádzačov tvorí záverečnú fázu procesu získavania zamestnancov. V priebehu predvýberu (predbežného výbery) sa z celého súboru uchádzačov na základe nimi predložených materiálov vyberajú tí uchádzači, ktorí sa zdajú byť vhodnými kandidátmi pre zariadenie do vlastného procesu výberu. Počet vyhovujúcich alebo nevyhovujúcich uchádzačov vytipovaných v predvýbere závisí od kvality formy zostavenie a zverejnenia ponuky zamestnania. Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov do troch skupín:

- *veľmi vhodní uchádzači*, ktorých organizácia pozýva k ďalším procedúram výberu zamestnancov (obyčajne výberový rozhovor). Odporúčaný počet uchádzačov pozvaných k ďalším krokom výberu, ktorý umožňuje zodpovedne realizovať výber a pritom v prílišnej miere nezaťažovať rozpočet organizácie a zamestnancov predvádzajúcich výber, je päť až desať uchádzačov na jedno obsadzované miesto. Pri obsadzovaní miest riadiacich pracovníkov (manažérov) alebo odborníkov je vhodné počet uchádzačov zvýšiť.
- *vhodní uchádzači*, ktorí sú zaradení do nasledujúcich procedúr výberu v prípade, že počet veľmi vhodných uchádzačov je nepostačujúci. Takýmto uchádzačom je vhodné písomnou formou podať informáciu o tom, že v tomto prípade nie je možné uspokojiť ich záujem o prácu v organizácii, ale v budúcnosti je možné, že sa organizácia v prípade iných voľných pracovných miest na uchádzača obráti, zároveň organizácia uchádzačov požiada o informáciu, či budú uchádzači mať záujem o prácu v budúcnosti- tzv. rezervačný list.
- *nevhodní uchádzači*, ktorým zamestnanci organizácie posielajú zdvorilý zamietavý list s poďakovaním za prejavovaný záujem o zamestnanie v organizácii [8, str.72].

2 VÝBER ZAMESTNANCOV

2.1 Vymedzenie a význam výberu zamestnancov

Výber zamestnancov je proces, ktorý na základe informácií o uchádzačoch o zamestnanie, vedie ku konečnému rozhodnutiu o prijatí alebo prevedení najvhodnejšieho uchádzača na obsadzované pracovné miesto.

Podstatou výberu nie je zamestnancov prijímať a “skúšať“, či sa v praktickom živote organizácie uplatnia a osvedčia, ale obmedziť riziko prijímania nevhodných zamestnancov. Dôsledkom výberu nevhodných zamestnancov môže byť neplnenie zámerov, cieľov a úloh organizácie, narušenie pracovných vzťahov formálnych i neformálnych a neefektívnosť všetkých ostatných činností rozvoja ľudských zdrojov, čo môže znamenať stratu trhovej pozície a oslabenie konkurenciaschopnosti a úspešnosti celej organizácie. Práve preto výber správnych zamestnancov v správnom čase ma správne miesto s primeranými nákladmi je jadrom rozvoja ľudských zdrojov.

Najdôležitejším aspektom procesu výberu je posudzovanie miery vhodnosti každého uchádzača pre obsadzované pracovné miesto. Porovnáva sa charakter pracovného miesta so zistenými alebo deklarovanými charakteristikami uchádzača. Problémom je skutočnosť, že organizácia posudzuje pracovnú spôsobilosť človeka, teda súbor jeho vedomostí, schopností, zručností, skúseností a ďalších osobnostných vlastností, ktoré sú spravidla nekvalifikované, teda nemerateľné alebo merateľné iba s určitými ťažkosťami.

V procese výberu zamestnancov, ktorý sa definuje ako dvojstranný komunikačný proces ilustrovaný v prílohe (P V) požadovania a poskytovania určitých informácií:

- a) organizácia oboznamuje uchádzačov so základnými charakteristikami organizácie (vizia, poslanie, strategické ciele a zámery, organizačná štruktúra, konkurenčné pole, pracovné vzťahy, možnosti rozvoja a pracovnej kariéry, mzdová politika, politika jednania so zamestnancami a pod.) a ďalej s:
1. *kritériami úspešnosti práce v organizácii* = celopodnikové kritériá- súvisia s takými danosťami uchádzačov, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v organizácii efektívne a úspešne;
2. *kritériami úspešnosti práce v určitej organizačnej jednotke* = úsekové kritériá – vzťahujú sa k danostiam, ktoré by mal mať zamestnanec pracujúci v určitom konkrétnom útvere organizácie;
3. *kritériami obsadzovaného*

pracovného miesta, predovšetkým požadovaného výkonu (množstvo, kvalita, normy, včasnosť plnenia úloh, efektívnosť), ale i pracovného správania (dodržiavanie pracovného času, úroveň spolupráce v rámci pracovného tímu i celej organizácie, vedomosti, zručnosti, schopnosti, flexibilita, pripravenosť na zmeny, kreativita a pod. Pri stanovení kritérií pracovnej úspešnosti výrazne napomáha kvalitne spracovaný opis pracovného miesta poskytujúci návod, ako má byť úspešnosť práce na danom mieste posudzovaná.

- b) uchádzač oboznamuje predstaviteľov organizácie s faktormi svojho možného pracovného výkonu a s danosťami svojich osobnostných charakteristík-prediktormi (faktory používané k predvídaní- predpovedaniu budúceho úspešného výkonu práce, teda tzv. napovedacie, predvídacie faktory budúceho pracovného správania), napríklad formou správania pri prijímacom rozhovore, formou výsledkov požadovaných testov a znalosti problematiky, ktorej sa týka problematika obsadzovaného pracovného miesta, dosiahnutého vzdelania, doterajšej praxe, údajov z dotazníka či životopisu, hodnotenia pracovného výkonu alebo referencií z predchádzajúceho zamestnania.
- c) organizácia sa na základe porovnávania kritérií úspešnosti práce s prediktormi usiluje posúdiť vhodnosť či nevhodnosť uchádzača o zamestnanie; uchádzač sa na základe získaného obrazu o organizácii, o jej fungovaní, o povinnostiach a nárokoch uvažovaného pracovného miesta, na základe pocitov a postrehov získaných v priebehu procesu získavania a výberu, usiluje ujasniť si predstavu o svojom budúcom pracovnom živote v organizácii.

Ani najdokonalejšie stanovenie kritérií úspešnosti práce alebo prediktorov ešte negarantuje úspešný výber, ktorý závisí v prvom rade na kvalite informácií o uchádzačoch, túto skutočnosť musíme zakomponovať už do procesu získavania, predovšetkým pri voľbe dokumentov požadovaných od uchádzačov a pri konštrukcii vstupného dotazníka. V neposlednom rade úspešnosť výberu závisí i od objektivity pri spracovaní referencií a iných materiálov hodnotiacich pracovný výkon u predchádzajúcich zamestnávateľov. Každá organizácia by mala vo svojom vlastnom záujme poskytovať o svojich odchádzajúcich zamestnancoch objektívne a presné informácie, pretože len tak môže očakávať, že ostatné organizácie sa budú správať totožne.)

Jedným z najdiskutovanejších problémov súčasnej teórie i praxe manažmentu ľudských zdrojov je problém *validity* (platnosti, vhodnosti, primeranosti) a *spoľahlivosti* jednotlivých faktorov používaných k predvídaní úspešného výkonu zamestnanca (prediktorov) a na nich založených metód výberu zamestnancov. Validita vyjadruje mieru, do akej určitý prediktor skutočne predpovedá úspešný výkon budúcej práce. Spoľahlivosť faktorov, ktoré sa používajú k predpovedaniu úspešného výkonu práce (prediktorov) závisí od toho, akej miery určitá metóda výberu alebo jednotlivý prediktor vykazuje u toho istého zamestnanca a za rovnakých podmienok rovnaké výsledky i v rôznom čase, t.j. i pri opakovaní [4, str.79].

2.2 Proces výberu zamestnancov

Napriek tomu, že proces výberu zamestnancov sa čiastočne prelína s procesom získavania zamestnancov (napr. predbežný výber – predvýber považujú niektorí autori za súčasť procesu získavania, iní autori zas za súčasť procesu výberu), najdôležitejšie je pochopiť obsah a význam obidvoch týchto procesov a ich prínos pre fungovanie organizácie.

Samotný proces výberu zamestnancov sa skladá z viacerých fáz; niektoré organizácie realizujú všetky tieto fázy, iné volia len niektoré, v závislosti od charakteru organizácie, zvyklostí organizácie ap. Najčastejšie ide o nasledujúce kroky výberového procesu tak, ako to ilustruje príloha (P VI).

Skúmanie a vyhodnocovania písomných materiálov o uchádzačoch:

- a) Skúmanie a posudzovanie skutočností uvedených v dotazníkoch vyplnených uchádzačmi o zamestnanie sa najmä pri obsadzovaní menej kvalifikovaných manuálnych prác nezriedka stáva rozhodujúcou metódou výberu vhodného zamestnanca. Avšak posúdenie otvoreného dotazníka predstavuje veľmi dôkladnú a náročnú analytickú prácu, ktorá si často vyžaduje i „umenie čítať medzi riadkami“, usudzovať z analógie, dotvárať súvislosti a pod. V dotazníkoch je potrebné venovať pozornosť najmä všeobecným alebo neurčitým odpovediam uchádzača. Naopak, presné a stručné odpovede svedčia o otvorenosti uchádzača.
- b) Posudzovanie štýlu a skutočností uvedených v životopise môže okrem informácií vypovedajúcich o dosiahnutom vzdelaní a predchádzajúcej praxi napovedať mnohé i osobnosti uchádzača. Rovnako ako v prípade dotazníka, aj v prípade životopisu je

vhodné sústrediť pozornosť na nezvyčajné skutočnosti, ktoré v životopise uchádzač uviedol.

- c) Skúmanie a overovanie referencií uchádzačov. Zodpovední zamestnanci útvaru rozvoja ľudských zdrojov alebo budúci priamy nadriadený obsadzovaného miesta overuje pravdivosť a aktuálnosť doložených referencií telefonicky, písomne alebo v prípade skutočne významných pozícií je vhodné i osobné stretnutie s ľuďmi, ktorí uchádzačovi referencie poskytli. V takomto prípade je možné tiež nakontaktovať sa na spolupracovníkov uchádzača z minulých zamestnaní, od ktorých uchádzač odporúčania nepredložil.

Predbežný rozhovor:

má za úlohu doplniť niektoré skutočnosti nezahrnuté v písomných materiáloch dodaných uchádzačmi o prácu alebo objasniť predstaviteľom organizácie skutočnosti, ktorým uchádzač v požadovaných dokladoch nevenoval detailnú pozornosť a ktoré organizácia požaduje za natoľko dôležité pre úspešný proces výberu, že je potrebné ich upresniť. Predbežný rozhovor prispieva svojou podstatou k udržiavaniu dobrých vzťahov organizácie s verejnosťou a môže prispieť k vytváraniu predstavy zástupcov organizácie o uchádzačoch prostredníctvom neoficiálneho hodnotenia ich vzhladu, vystupovania a ďalších charakteristických rysov.

Testovanie uchádzačov:

napomáha k porovnávaniu vedomostí, vlastností, schopností, zručností a návykov uchádzačov o zamestnanie s požiadavkami a nárokmi obsadzovanej práce.

- a) Testy pracovnej spôsobilosti. Výhodou všetkých foriem testov je porovnateľnosť, merateľnosť, časová úspora, mnohoznačnosť vo výpovedi. Testy skúmajú napríklad správanie, inteligenciu, výkonnosť, a tak poskytujú o uchádzačovi mnohoznačný obraz. Nevýhodou je neosobnosť, pomerne úzke cieľové zameranie sugerujúce pocit skúšania, navodenie umelej situácie, momentálne zachytenie stavu a javov. Tieto testy sa všeobecne považujú za pomocný nástroj výberu zamestnancov a ich používanie sa vo vyspelých krajinách skôr znižuje. Napriek tomu uvediem aspoň najčastejšie používané druhy testov pracovnej spôsobilosti:

- Testy inteligencie pomáhajú hodnotiť schopnosti myslieť a plniť určité duševné požiadavky ako napríklad pamäť, verbálne schopnosti, priestorové videnie, schopnosť numerického myslenia, rýchlosť vnímania, schopnosť úsudku.
- Testy schopností sa používajú pre hodnotenie súčasných i latentných schopností jedinca a predpokladov ich rozvoja. Zameriavajú sa nielen na mechanické a motorické schopnosti, manuálne zručnosti, vlohy, priestorovú orientáciu, ale i množstvo duševných schopností, teda pre posudzovanie schopností prispôbovať sa zmenám.
- Testy vedomostí a zručností majú za úlohu preveriť hĺbku vedomostí alebo odborných návykov, ktoré uchádzač získal počas štúdia alebo v priebehu prípravy na povolanie.
- Testy osobnosti predstavujú skupinu testov rôzneho záberu, ktoré je možné označiť ako skutočne psychologické. Majú za úlohu ukázať rozličné stránky uchádzačovej osobnosti, základné rysy jeho povahy.
- Testy na zistenie postojov sa používajú v prípadoch, keď organizácia považuje za nevyhnutné zmapovať postoje uchádzačov o zamestnanie a súčasných zamestnancov voči rôznym aspektom vzťahujúcim sa k práci.
- Testy kreativity sa usilujú odhaliť pružnosť mentálnych reakcií uchádzača. Sú viac odolnejšie proti nesprávnemu výkladu, než iné druhy testov.

b) K testom môžeme zaradiť i tzv. skupinové metódy výberu zamestnancov. Majú rôznu podobu, vždy však predstavujú simuláciu riešenia vybraného praktického problému alebo hranice určitej role. Jednotliví uchádzači o zamestnanie predkladajú svoje riešenia a argumenty týchto riešení, ktoré pred ostatnými uchádzačmi obhajujú a podľa toho ich hodnotitelia posudzujú, alebo skupina musí v časovom limite spoločne vyriešiť určitý problém a hodnotitelia posudzujú uchádzačov podľa ich jednotlivých príspevkov k vyriešeniu problému. Tieto metódy sú vhodné pre výber zamestnancov na manažérske funkcie – na miesta vedúcich pracovníkov, a patrí tu napríklad metóda dodanej pošty, všetky druhy rolových hier a simulácií.

Výberový rozhovor:

predstavuje najvhodnejšiu metódu výberu zamestnancov. Rozhovor je vždy formou interpersonálnej komunikácie, pri ktorej dochádza k určitej výmene informácií. Nesmie sa podceňovať fakt, že rozhovor je sociálnou situáciou, že je komplexom diania, javov, faktov a skutočností. Nie je dôležitý iba obsah rozhovoru, ale tiež forma rozhovoru.

Sumarizácia výsledkov hodnotenia zúčastnených uchádzačov:

po ukončení výberových rozhovorov so všetkými uchádzačmi posudzovatelia sumarizujú výsledky hodnotenia každého uchádzača za všetky absolvované fázy procesu výberu, zostavujú poradie uchádzačov a odporúčajú najvhodnejšieho kandidáta.

Rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho uchádzača a informovanie uchádzačovo výsledku výberového procesu:

konečným výsledkom procesu výberu zamestnancov je rozhodnutie o prijatí uchádzača s najväčšími predpokladmi pre úspešné vykonávanie obsadzovanej práce. Úspešným uchádzačom posielala organizácia rozhodnutie o prijatí a pozvanie pre vybavenie vstupných formalít. Neúspešným kandidátom posielala organizácia rozhodnutie o neprijatí s podakováním za prejavovaný záujem. V prípade, že v priebehu procesu výberu sa identifikoval uchádzač, ktorý by mohol pre organizáciu znamenať určitý prínos v budúcnosti alebo na inom pracovnom mieste, než sa obsadzovali v súčasnosti, je vhodné poslať takémuto uchádzačovi rezervačný list [2, str.59].

2.3 Hodnotiaci a rozvojový program v procese výberu manažérov

Môžeme uviesť príklad fungovania hodnotiaceho a rozvojového programu v prípade výberu zo skupiny uchádzačov o zamestnanie vo funkcii riadiaceho pracovníka- manažéra.

1. Vytvorí sa primerane veľká skupina uchádzačov. Väčšie organizácie majú pre účely výberu, hodnotenia a výcviku kvalifikovaných odborníkov vytvorené stabilné zariadenia – skutočné centrá.
2. Určí sa spravidla 6 – 8 hodnotiteľov. Sú to psychológovia a manažéri vyškolení pre tieto účely, ktorí zastávajú v organizácii pracovné funkcie aspoň o dve úrovne vyššie, než je obsadzovaná funkcia. Je vhodné

využívat i služby externých hodnotitelův, a to buď z poradenských firem alebo vzdelávacích inštitúcií.

3. V priebehu dvoch až štyroch dní uchádzači absolvujú nasledujúce kroky:

- Rozhovory
- Úlohy, pri ktorých uchádzači riešia simulované každodenné problémy vyskytujúce sa na obsadzovanom pracovnom mieste. Často sa používa in- basket metóda, kedy uchádzač dostáva súbor úloh a problémov k riešeniu v podobe telefonických rozhovorov, listov a iných foriem písomného prejavu, komunikácie s počítačom, jednanie s návštevami a pod.
- Riešenie prípadový štúdií, to znamená skutočných alebo modelových situácií vybraného organizačného problému, ktorý musia uchádzači jednotlivo alebo v skupine diagnostikovať a navrhnúť jeho riešenie.
- Neriadená skupinová diskusia spravidla predstavujúca opäť určitú praktickú úlohu, napríklad rozdelenie investičných prostriedkov alebo odmien, keď každý z účastníkov predstavuje vedúceho určitého útvaru, ktorého záujmy presadzuje a usiluje sa pre svoj útvar získať čo najviac v diskusii s ostatnými a proti nim. Používa sa predovšetkým pre posúdenie schopnosti argumentovať a presviedčať ostatných.
- Manažérske hry simulujúce organizáciu a jej vnútorné i vonkajšie podmienky a vyžadujúce prijať účinné rozhodnutie cestou tímovej spolupráce.

4. Hodnotitelia pozorujú a zaznamenávajú správanie uchádzačov pri riešení individuálnych a skupinových úloh.

5. U každého uchádzača sa hodnotí 20 – 25 charakteristík ako napríklad organizačné schopnosti, schopnosť plánovať, schopnosť úsudku, schopnosť rozhodovať, primeranosť rozhodnutí, tvorivosť, odolnosť voči stresom, zručnosti verbálnej a neverbálnej komunikácie, schopnosť argumentovať,

vystupovanie vo vzťahu k partnerom apod.).

6. Na záver skupina hodnotiteľov posudzuje schopnosti jednotlivých uchádzačov

plniť požiadavky obsadzovaného pracovného miesta a zostavuje poradie

úspešnosti uchádzačov. Tento krok je veľmi náročný na čas.

Doteraz získané informácie svedčia o vysokej účinnosti hodnotiacich a rozvojových programov, najmä pokiaľ ide o schopnosť predvídať budúci pracovný výkon zamestnancov v nižších a stredných manažérskych funkciách alebo zamestnancov zaoberajúcich sa predajom výrobkov či služieb. Napriek tomu, že táto metóda je nákladná, zaručuje podstatne väčšou efektívnosť výberu zamestnancov. Avšak ani táto metóda úplne nevylučuje vplyv subjektívnych faktorov na strane hodnotiteľov [6, str. 42].

2.4 Výberový rozhovor

Výberový rozhovor považujú mnohí teoretici i praktici v oblasti ľudských zdrojov za najvýznamnejšiu a tiež jednu z najobtiažnejších fáz procesu výberu. Rozhovor by mali viesť zamestnanci, ktorí sú schopní rozpoznať vlastnosti, schopnosti, objektívne odhadnúť vedomosti a zručnosti jednotlivých uchádzačov, identifikovať charakterové rysy, a celý tento komplex poznatkov porovnať s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta.

Okrem všeobecného cieľa posúdiť pracovnú spôsobilosť uchádzača pre obsadzované pracovné miesto má výberový rozhovor tieto tri hlavné ciele:

1. Získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi, jeho očakávaniach a pracovných cieľoch, prípadne overiť informácie uvedené v dokumentoch predložených uchádzačom.
2. Poskytnúť uchádzačovi reálny obraz o organizácii a práci na pracovnom mieste.
3. Posúdiť osobnosť uchádzača.

Výberový rozhovor môže viesť jeden alebo viac posudzovateľov. Omnoho vhodnejší je druhý spôsob umožňujúci objektívnejšie posúdenie uchádzača. Rozhovor môže byť organizovaný ako séria po sebe idúcich rozhovorov jednotlivých posudzovateľov s uchádzačom alebo ako jediný rozhovor skupiny posudzovateľov s uchádzačom. V praxi sa niekedy využíva i skupinový rozhovor s viacerými uchádzačmi súčasne, ktorý môže

šetriť čas posudzovateľov a umožňuje porovnávať odpovede jednotlivých uchádzačov ihneď.

Medzi prednosti výberového rozhovoru patrí: bezprostredný prejav zúčastnených uchádzačov, možnosť pružnej voľby témy v závislosti od priebehu improvizácie, priama výmena informácií, nesprostredkovaná predstava o vonkajšom dojme partnerov rozhovoru, získanie predstáv o reakciách na netypické situácie, poznanie vyjadrovacích schopností, možnosť overenia a preskúmania nejasností alebo sporných otázok a pod. Úskalím výberového rozhovoru môže byť napríklad halo-efekt, nebezpečenstvo momentálnej indispozície, možný vznik sympatie alebo antipatie voči uchádzačovi, vytváranie dojmu, že uchádzač je lepší než v skutočnosti.

Z hľadiska a štruktúry môžeme klasifikovať rozhovory na:

- Neštruktúrované (nepripravené)
- Štruktúrované (dopredu pripravené)
- Kombinované
- Rozhovory, ktoré riešia určitý problém

Rozhovory, ktoré riešia určitý problém sa zameriavajú na problém alebo skupinu problémov, ktoré by uchádzač mal byť schopný riešiť. Často ide o hypotetické situácie, v ktorých účinkuje niekoľko ľudí, a od uchádzača sa vyžaduje, aby navrhol cesty riešenia vymedzeného problému. Posudzuje sa ako samotná odpoveď uchádzača, tak i prístup uchádzača k problému. Napriek tomu, že táto metóda vykazuje veľmi úzky rámec pôsobnosti, účinnosť rozhovorov riešiacich určitý problém sa môže zvyšovať, ak sa hypotetické situácie približujú situáciám, ktoré sa pri vykonávaní obsadzovanej práce vyskytujú.

Neštruktúrovaný rozhovor umožňuje manažérom a personálnym odborníkom tvoriť otázky v priebehu rozhovoru, zameriavať rozhovor na témy, ktoré vyvstanú v priebehu rozhovoru. Nevýhodou neštruktúrovaných rozhovorov je pomerne nízka spoľahlivosť, možnosť výrazne subjektívne prístupu k uchádzačovi a nezaručená porovnateľnosť prejavov uchádzačov. Tento druh rozhovorov nedáva rovnakú šancu všetkým uchádzačom. Umožňuje sklznúť k otázkam, ktoré sú často osobné, zasahujú do súkromia uchádzačov a nevzťahujú sa bezprostredne k požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, vykazuje vysokú citlivosť na halo-efekt a umožňuje posudzovateľovi, aby u uchádzača

vyhľadával kvality, ktoré sám preferuje, a rozhodoval sa práve na základe týchto subjektívne volených prediktorov. Veľkým nedostatkom nepripravených rozhovorov môže byť opomenutie kľúčovej oblasti schopností a zručností uchádzačov.

Štruktúrovaný rozhovor sa považuje za efektívnejší, presnejší a spoľahlivejší, pretože znižuje pravdepodobnosť, že sa pozabudne na niektoré skutočnosti. Štruktúrovaný rozhovor zároveň znižuje rozdiely v hodnoteniach uchádzača jednotlivými posudzovateľmi, zvyšuje pravdepodobnosť, že rovnako vhodní uchádzači budú hodnotení rovnako bez ohľadu na to, kto a kedy ich posudzuje. Znižuje možnosť, že hodnotitelia zaujmú voči uchádzačom subjektívny a nespravodlivý prístup, dáva im rovnaké možnosti a umožňuje ich porovnateľnosť. Štruktúrovaný rozhovor musí byť podrobne zdokumentovaný a archivovaný. To umožňuje nielen čeliť prípadným sťažnostiam, ale i skúmať efektívnosť výberu zamestnancov a zlepšovať tak celý proces výberu. Pripravený rozhovor prebieha na základe vopred určeného súboru otázok, ktoré zamestnanci zodpovední za realizáciu rozhovoru koncipujú ešte pred začiatkom samotného rozhovoru.

Kombinované rozhovory predstavujú kombináciu predností štruktúrovaných i neštruktúrovaných rozhovorov. Kombinovaný rozhovor je v praxi najčastejšie používanou formou vstupného rozhovoru. Zamestnanci poverení vedením takýchto rozhovorov využívajú kombináciu vopred pripravených i nepripravených otázok. Nepripravené otázky prispievajú k prehĺbeniu konverzačného charakteru rozhovoru a umožňujú hlbšie preniknúť do špecifických rozdielov medzi jednotlivými uchádzačmi o zamestnanie. Práve takouto voľbou otázok môžu zamestnanci organizácie lepšie posúdiť pracovnú i osobnostnú spôsobilosť uchádzača [9, str. 63].

V rámci procesu výberu môžeme i samotný výberový rozhovor chápať ako proces ilustrovaný v prílohe (P VII), ktorý obsahuje tieto fázy:

1. Príprava rozhovoru. Kvalita priebehu prijímacieho rozhovoru je závislá v prvom rade na starostlivej a skutočne odborne zvládnutej prípravnej fáze. Úroveň prípravnej fázy ovplyvňuje uvedenie si nasledujúcich skutočností:

A) Pre prípravu priebehu rozhovoru je potrebné vopred si ujasniť najmä myšlienky, fakty a údaje, ktoré sa budú počas rozhovoru prejednávať.

B) Je potrebné rešpektovať a zakomponovať do všetkých úvah rozhodnutie, či prijímací rozhovor bude jedinou metódou výberu alebo bude len doplnkovou metódou.

C) Je nevyhnutné uvažovať s charakteristikou uchádzača, to znamená, či ide o uchádzača:

- Bez pracovných skúseností- absolventi stredných a vysokých škôl
- So skúsenosťami v príslušnej oblasti
- So skúsenosťami v iných pracovných oblastiach
- S praxou v našej alebo inej organizácii

Ďalej, či ide o uchádzača pre:

- Riadiacu pozíciu
- Výkonnú pracovnú

D) Je potrebné pripraviť vecné predpoklady efektívneho priebehu rozhovoru- rezervovať vhodné miesto pre rozhovor a vyhradiť pre rozhovor dostatočne dlhý čas. Časová tieseň počas rozhovoru môže na uchádzačov pôsobiť ako prejav nedôvery alebo neúcty, do prípadného zdĺhavého monológu uchádzača môže manažér vstúpiť s ospravedlnením a výzvou k návratu k danej téme alebo položením krátkej otázky, ktorá núti uchádzača k bezprostrednej odpovedi.

E) Prípravná fáza vstupného rozhovoru vychádza z analýzy pracovných miest, to znamená z opisu práce a vymedzenia zamestnanca. Na základe poznania požiadaviek pracovného miesta a poznania všetkých skutočností o uchádzačoch, deklarovaných v nimi predložených materiáloch, poverení zamestnanci formulujú otázky pre rozhovor. Otázky musia byť presné, úplné a jednoznačné a nemali by byť koncipované tak, aby uchádzač na ne odpovedal prostým „áno“ alebo „nie“, mali by poskytovať priestor pre bližšie vyjadrenie či vysvetlenie názorov, postojov a predstáv uchádzača.

F) Súčasne s formulovaním otázok sa formulujú i modelové odpovede na tieto otázky. Modelové odpovede musia byť odstupňované v súlade s požiadavkami pracovného miesta – je potrebné určiť, ktorá odpoveď je dobrá, vyhovujúca a nevyhovujúca, prípadne ďalšie medzistupne.

G) Otázky i modelové odpovede pre rozhovor by mali formulovať ľudia, ktorí dôverne poznajú obsadzované pracovné miesto a povahu práce na ňom. Najvhodnejší sú zamestnanci, ktorí sa podieľali na analýze uvažovaného pracovného miesta, t.j. pracovní analytici, zamestnanci zastávajúci obdobné pracovné miesto, bezprostredne nadriadení.

H) Zo strany organizácie sa na príprave i na samotnom rozhovore zúčastňujú:

- Budúci bezprostredne nadriadený prijímaného zamestnanca
- Zamestnanec útvaru rozvoja ľudských zdrojov
- Držiteľ rovnakého pracovného miesta
- Psychológ
- Pracovný analytik
- Manažér iného útvaru alebo vyššej úrovne v organizácii

II. Začiatok vstupného rozhovoru je základným predpokladom, ktorý rozhoduje o podobe priebehu rozhovoru. Len vo vzťahu vzájomnej dôvery a v príjemnej atmosfére- vo vzťahu bez stresových prejavov- bude uchádzač rozprávať otvorene, a posudzovatelia získajú reálny obraz o pracovných i osobnostných charakteristikách uchádzača. Napriek tomu, že žiadny rozhovor bez stresu neprebíha, je dôležité zamerať úsilie na zmiernenie týchto obáv. Pre nadviazanie kontaktu je vhodné, aby rozhovor začal včas, predstavením zástupcov organizácie, privítaním uchádzača a oboznámením uchádzača s plánom priebehu rozhovoru. Veľmi často sa rozhovor začína zvolením niektorej z neutrálnych tém. Veľkou pomocou je využitie prostriedkov neverbálnej komunikácie- úsmev, podanie ruky, uvoľnené správanie, prejavenie záujmu a pozornosti držaním tela priklonených smerom k uchádzačovi a pod.

III Výmena informácií začína zo strany posudzovateľov dokreslením obrazu organizácie uchádzačovi. V ďalšej časti rozhovoru spravidla uchádzač informuje zástupcov organizácie o svojom doterajšom pracovnom živote, a to alebo formou voľného rozprávania, alebo formou odpovedí na položené otázky. Riadiaci pracovník, ktorý rozhovor vedie, musí bližšie oboznámiť uchádzača s profilom pracovného miesta a s požiadavkami práce. Je potrebné dodržiavať zásadu, aby sa všetkým uchádzačom kládli rovnaké otázky a dodržiaval sa rovnaký priebeh rozhovoru.

IV. Ukončenie výberového rozhovoru. V závere rozhovoru je potrebné poďakovať sa uchádzačovi za prejavovaný záujem, spoluprácu v procese a informovať uchádzača o predpokladanom termíne skončenia procesu výberu a prijatia rozhodnutia o výbere najvhodnejšieho uchádzača.

V. Hodnotenie uchádzača. Posudzovatelia musia objektívne zaznamenať celý priebeh prezentácie uchádzača, a to nielen odpovede uchádzača na položené otázky, ale tiež i otázky uchádzača smerované zástupcom organizácie. Zaznamenávanie odpovedí

a správania uchádzača v jeho prítomnosti počas rozhovoru môže mať na uchádzačov prejav negatívny vplyv, preto odborníci odporúčajú zdokumentovať priebeh rozhovoru až po jeho ukončení [11, str.365].

3 PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV

3.1 Vymedzenie prijímania zamestnancov

Výber najvhodnejšieho kandidáta pre obsadzované pracovné miesto znamená iba prvý krok budovania efektívneho tímu zamestnancov organizácie. Aby sa z nováčikov stali produktívni a zároveň vnútorne naplnení zamestnanci, je potrebný vysokokvalifikovaný prístup zamestnancov útvaru rozvoja ľudských zdrojov a budúcich bezprostredne nadriadených v celej nadväzujúcej práci s novoprijatými zamestnancami.

Prijímanie zamestnancov predstavuje určitú postupnosť procedúr súvisiacich s počiatočnou fázou pracovného pomeru novoprijatého zamestnanca prichádzajúceho do organizácie.

Najdôležitejšou formálnou procedúrou prijímania zamestnancov je vypracovanie a neskôršie podpísanie pracovnej zmluvy. V priebehu jej vypracovávaní by organizácia mala umožniť novému zamestnancovi oboznámiť sa s návrhom zmluvy a vyjadriť sa k nemu ešte pred konečným vypracovaním a podpísaním. Pred podpísaním pracovnej zmluvy zamestnanec útvaru rozvoja ľudských zdrojov oboznámi nového zamestnanca, ktorého pracovné zaradenie v organizácii sa mení s právami a povinnosťami vyplývajúcimi ako z pracovného pomeru v organizácii, tak i z povahy práce na príslušnom pracovnom mieste. Súčasne zabezpečí zaradenie zamestnanca do personálnej evidencie, t.j. zavedenie osobnej karty, mzdového listu, evidenčného listu dôchodkového zabezpečenia, vystavenie vstupného preukazu organizácie, prihlášky na sociálne a zdravotné poistenie.

Nevyhnutnou a veľmi dôležitou súčasťou prijímania zamestnancov zo strany predstaviteľov útvaru rozvoja ľudských zdrojov je uvedenie novoprijatého zamestnanca na nové pracovisko a jeho formálne predstavenie bezprostredne nadriadenému manažérovi. Manažér oboznámi nového zamestnanca s jeho právami a povinnosťami, zameria sa na detailné informácie súvisiace s príslušnou organizačnou jednotkou a pracovným miestom, oboznámi ho s predpismi bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci, a odpovie na všetky prípadné otázky uchádzača. V ďalšom kroku je povinnosťou manažéra predstaviť nového zamestnanca budúcim kolegom- spolupracovníkom v danej organizačnej jednotke, prípadne najbližším spolupracovníkom. Oboznámi ho tiež so sociálno-hygienickými podmienkami práce. Nadriadený pracovník uvedie nového zamestnanca na miesto vykonávania práce a formálnemu predá zariadenia, nástroje a pomôcky nevyhnutné pre

úspešné plnenie úloh pracovného miesta. Je vhodné v závere procedúr súvisiacich so začiatkom pracovnej budúcnosti povzbudiť nového zamestnanca, vyjadriť mu dôveru, zdôrazniť otvorený komunikačný prístup a popriať mu úspechy v novej práci [8, str. 72]

4 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE ANALÝZY

Vďaka teoretických štúdiám, ktoré som preštudovala, som získala komplexný pohľad o činnostiach príjem, výber a vyhľadávanie zamestnancov. Predpokladám, že spoločnosť SD Jednota Trenčín, je na potrebu prijatia nového zamestnanca vždy pripravená, vie, čo musí urobiť, ako by to mala urobiť, aby získala a vybrala jedinca vyhovujúceho požiadavkám príslušného pracovného miesta i štýlu práce v podniku, jedinca, u ktorého je vysoko pravdepodobné, že bude efektívne vykonávať prácu na danom pracovnom mieste. Na ceste pri výbere vhodného kandidáta očakávam, že spoločnosť SD Jednota Trenčín bude postupovať týmito krokmi.

1. Spoločnosť identifikuje potreby získavania pracovníkov.
2. Popíše a špecifikuje zdroje uchádzačov.
3. Identifikuje zdroje uchádzačov.
4. Zvolí si vhodnú metódu získavania pracovníkov.
5. Zvolí vhodné dokumenty, ktoré bude požadovať od uchádzačov o zamestnaní.
6. Formuluje ponuku zamestnania.
7. Túto ponuku uverejní.
8. Zorganizuje predvýber.
9. Zostaví si zoznam uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

Postup pri výbere pracovníkov bude závisieť na tom, aké miesto bude práve obsadzované. Pri výbere pracovníka, ktorý by mal pracovať na prevádzkovej jednotke napríklad ako pokladník, skladník alebo predavač, predpokladám, že spoločnosť nebude postupovať výberovým konaním ako pri obsadzovaní miesta vo vedení podniku. Tu sa skôr obráti na úrad práce, prípadne bude ponuku zverejňovať prostredníctvom inzerátov v miestnych novinách. Pri výbere vedúcich pracovníkov bude firma už postupovať týmito krokmi:

1. Preskúma dotazníky a dokumenty predložené uchádzačmi.
2. Uskutoční testovanie pracovnej spôsobilosti.

3. Povedie výberový pohovor, podľa stanovených kritérií.
4. Preskúma referencie.
5. Zhodnotí lekárske vyšetrenie.
6. Uskutoční samotné rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača.
7. Informuje uchádzačov o rozhodnutí.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 ANALÝZA PRAKTICKÝCH POZNATKOV

5.1 Charakteristika firmy

5.1.1 Základné ustanovenia

1. Organizačný poriadok COOP Jednota Trenčín, spotrebné družstvo upravuje vnútornú organizáciu, vymedzuje pôsobnosť jednotlivých organizačných celkov, stanovuje formy vzájomnej spolupráce, určuje práva a povinnosti zamestnancov a spôsob riadenia činnosti družstva.
2. Podkladom pre vypracovanie organizačného poriadku družstva sú všeobecne právne predpisy a stanovy družstva.

5.1.2 Vznik družstva

1. COOP Jednota Trenčín, spotrebné družstvo, so sídlom v Trenčíne vzniklo 6.11.1953.
2. Družstvo prešlo procesom majetkovej transformácie v zmysle Zákona č. 42/1992 Zb.,
dňa
3.10.1992
3. Družstvo je zapísané v obchodnom registri u Okresného súdu Trenčín.

5.1.3 Právne pomery a hospodárske pomery družstva

1. Práva a povinnosti družstva sú vymedzené Obchodným zákonníkom a Stanovami Družstva.
2. Predstavenstvo je štatutárnym a výkonným orgánom družstva. Rozhoduje o všetkých záležitostiach, ktoré nie sú zákonom alebo Stanovami družstva vyhradené inému orgánu a uvádza do praxe uznesenia Zhromaždenia delegátov. Prostredníctvom členov Zhromaždenia delegátov uplatňuje vplyv členstva na činnosť družstva.
3. Nadobúdať práva, zaväzovať sa a vystupovať v mene družstva môžu len tí jeho zamestnanci, ktorí sú k tomu oprávnení v rozsahu ich kompetencie upravenej týmto

organizačným poriadkom, Stanovami družstva, uzneseniami predstavenstva a záväznými

právnymi predpismi.

4. Koncepcia činnosti družstva určuje hospodársky rozvoj družstva na dlhšie obdobie ako jeden rok. Spravidla na ročné obdobie sa vypracováva podnikateľský zámer. Pri správe majetku sa družstvo riadi Stanovami družstva a všeobecne platnými predpismi.

5. Zamestnanci, ktorí prevzali tovar, materiál, finančnú hotovosť a iné hodnoty, sú osobne zodpovední za ich riadne spracovanie a vyúčtovanie podľa osobitných predpisov.

5.1.4 Hlavné úlohy družstva

1. COOP Jednota Trenčín, spotrebné družstvo je obchodnou organizáciou členov, ktorí sa združili na spoločnú hospodársku a inú činnosť a na uspokojovanie a podporu záujmov svojich členov.
2. Družstvo realizuje svoju činnosť v súlade so Stanovami.

5.1.5 Organizačná štruktúra družstva

1. Vnútoraná organizácia družstva pozostáva z troch vzájomne koordinovaných organizačných celkov a to:
 - a) Úsek predsedu
 - b) Úsek ekonomický
 - c) Úsek prevádzkovo-technický
2. Úseky družstva sa vnútorne členia na odbory a referáty bez ohľadu na počet zamestnancov v nich.
3. Organizačnú štruktúru ako celok schvaľuje predstavenstvo družstva.
4. Predstavenstvo na návrh predsedu družstva schvaľuje prijatie, preradenie a uvoľnenie z funkcie vedúcich úsekov – námestníkov.

5. Predseda družstva schvaľuje na návrh príslušného vedúceho úseku – námestníka príslušných vedúcich odborov resp. referátov, vedúceho veľkoobchodnej základne. Predseda družstva schvaľuje prijatie, preradenie a uvoľnenie všetkých zamestnancov ústredia družstva. Prijatie, preradenie a uvoľnenie ďalších zamestnancov schvaľuje vedúci odboru zamestnaneckých a členských vzťahov.
6. Predseda družstva priamo riadi:
 - a. útvary predsedu družstva
 - b. ekonomického námestníka, ktorý je vedúcim ekonomického úseku
 - c. prevádzkovo-technického námestníka, ktorý je vedúcim prevádzkovo-technického úseku.
7. Členenie podľa úsekov na jednotlivé stupne riadenia:

7.1 ÚSEK PREDSEDU

7.1.1 sekretariát družstva – referát

7.1.1.1 správa registratúry družstva

7.1.1.2 pomocné činnosti

7.1.2 referát kontroly a správy majetku

7.1.3 odbor zamestnaneckých a členských vzťahov

7.1.3.1 referát miezd

7.1.3.2 referát personalistiky

7.1.3.3 členské vzťahy

7.2 ÚSEK EKONOMICKÝ

7.2.1 odbor finančných vzťahov

7.2.1.1 referát financií a daní

7.2.1.2 referát likvidácie faktúr

7.2.1.3 referát nájmov

7.2.1.3.1 hospodárske strediská – objekty v nájme

7.2.2 odbor ekonomických informácií

7.2.2.1 referát prevádzkovej učitárne

7.2.2.2 referát všeobecnej učitárne

7.2.3 referát informačných technológií

7.2.4 referát inventarizácie

7.3 ÚSEK PREVÁDZKOVO – TECHNICKÝ

7.3.1 odbor prevádzky

7.3.1.1 vedúci obvodov

7.3.1.2 hygiena, potravinový kódex

7.3.1.3 aranžérky

7.3.1.4 prevádzkové jednotky v priamom riadení ako hospodárske strediská

7.3.2 odbor marketingu

7.3.2.1 priame dodávky

7.3.2.2 ceny

7.3.3 hospodárske stredisko veľkoobchod Nové mesto n/V

7.3.4 referát technických činností

7.3.4.1 prevádzkovo – technická činnosť

7.3.4.1.1 údržba

7.3.4.1.2 energetika

7.3.4.1.3 OBP, CO

7.3.4.1.4 hospodárske strediská, doprava, skladové hospodárstvo

5.1.6 Ústredie družstva

Úsek predsedu

1. sekretariát družstva

- tento organizuje, koordinuje činnosti zamerané na pomoc predsedovi družstva pri výkone jeho funkcie a je oprávnený vyžadovať od všetkých organizačných celkov podklady pre vypracovávanie, kontrolu a hodnotenie úloh družstva,
- organizuje zasadnutia vedenia družstva, gremiálnej porady a predstavenstva COOP Jednota Trenčín, spotrebné družstvo, spracováva zápisy z jednotlivých rokovaní,
- podľa pokynov predsedu kontrolnej komisie organizuje zasadnutia tohto voleného orgánu družstva,
- vedie evidenciu terminovaných spisov a sleduje ich včasné vybavovanie,
- zabezpečuje centrálnu evidenciu došlej a odoslanej pošty a spisy rozdeľuje jednotlivým úsekom a odborom,
- vedie operatívnu evidenciu využitia osobných vozidiel, prideľuje osobné vozidlá na služobné cesty pracovníkov ústredia družstva,
- zabezpečuje činnosť a správu registratúry družstva v zmysle registratúrneho poriadku,
- zodpovedá za upratovanie a uzamykanie priestorov družstva.

2. kontrola a správa majetku

- organizuje, zabezpečuje a vykonáva kontrolu všetkých činností družstva, - vydáva príkazy predsedu a kontroluje ich plnenie,
- prešetruje sťažnosti spotrebiteľov,
- v oblasti kontroly spolupracuje so štátnymi kontrolnými orgánmi, políciou a pd.,
- zúčastňuje sa zasadnutí Kontrolnej komisie družstva a napomáha jej v činnosti,
- vykonáva kontrolu likvidácie HIM a DIM,
- zabezpečuje úlohy civilnej ochrany podľa osobitného poverenia,
- zodpovedá za realizáciu úloh a nariadení štátnych orgánov v oblasti HM

- zabezpečuje majetkovo právne usporiadanie nehnuteľností družstva, vedie písomnú agendu včítane príslušných dokladov pre dane za nehnuteľnosti, včítane organizácie uvedených platieb
- zabezpečuje úlohy súvisiace s hospodárením s bytmi vo vlastníctve družstva
- vykonáva kontroly domového bytového fondu
- zabezpečuje úlohy súvisiace s metrológiou v zmysle platných zákonov
- spolupracuje s referentom zodpovedným za nájomy, pomáha pri prenájme prevádzkových jednotiek a iných nebytových priestorov družstva.

3. odbor zamestnaneckých a členských vzťahov

a) členské vzťahy – prostredníctvom volených orgánov družstva zabezpečuje spoluprácu s členskou základňou družstva,

- organizuje a vytvára podmienky pre činnosť volených orgánov družstva /Zhromaždenie delegátov, výbor členskej základne, členské schôdze/,
- zodpovedá a vedie evidenciu členov, majetkových podielov, vyrovnacích podielov, finančných vkladov,
- sleduje čerpanie ZPČ a FČaF,
- zabezpečuje vydávanie a evidenciu nákupných kariet členov a verných zákazníkov ako i poskytovanie zliav v zmysle platnej smernice,

b) personalistika – zabezpečuje obsadenie prevádzkových jednotiek zamestnancami,

- vedie agendu prijímaných, preradených a uvoľnených zamestnancov,
- vedie evidenciu o pohybe a stavoch zamestnancov v rámci celého družstva,
- eviduje nároky na dôchodky, sleduje životné jubilea,
- eviduje dovolenky, PN- ky, OČR- ky, MD- ky a spracováva podklady pre vyplácanie miezd,
- organizuje výchovu a vzdelávanie zamestnancov družstva,
- spolupracuje s úradmi práce, sociálnou poisťovňou a zdravotnými poisťovňami,
- zabezpečuje prihlášky a odhlášky zamestnancov pre sociálnu poisťovňu a zdravotné poisťovne,

- c) mzdy – zodpovedá za správne uplatnenie mzdových foriem u všetkých zamestnancov družstva, zostavuje platové bilancie,
 - spracováva mzdové náležitosti zamestnancov,
 - vedie evidenciu údajov potrebných pre obvod daní fyzických osôb, odvod sociálneho a zdravotného poistenia podporu v nemoci, ošetrovanie členov rodiny a pod.,
 - likviduje cestovné účty zamestnancov družstva,
- d) zabezpečuje vypracovanie a kontrolu organizačných noriem družstva /rokovacie poriadky, volebné poriadky, organizačný poriadok/,
- e) spolu s odborovou organizáciou spracovala Kolektívnu zmluvu

Úsek ekonomický

1. odbor finančných vzťahov

a) financovanie a dane

- zabezpečuje platobný styk s komerčnými bankami, úhrady všetkých platieb za družstvo,
- zabezpečuje spracovanie a odvody všetkých daňových povinností za družstvo,
- vedie agendu štatistiky a rozborov hospodárskych výsledkov družstva,
- zabezpečuje poisťovníctvo,
 - vykonáva pokladničná činnosť
 - režijné faktúry

b) likvidácia dodávateľských faktúr

- evidencia dodávateľských faktúr a dobropisov
- likvidácia došlých faktúr

c) nájom

- vedie kompletnú agendu súvisiacu s prenájmom prevádzkových jednotiek

a ostatných

nebytových priestorov družstva. Vybavuje všetky písomnosti v zmysle právnych

predpisov, ktoré majú súvislosť s prenájmom v náväznosti na zastupiteľské a štátne orgány,

- vykonáva kontrolu prenajatých priestorov, organizuje prenájom a s tým spojené platby

za prenájom a energie a rieši vzniknuté pohľadávky podľa platných predpisov,

- súčasne zastáva funkciu vedúceho strediska nájomov.

2. odbor ekonomických informácií

- a) vykonáva spracovanie účtovných závierok /mesačne, ročne/

- b) všeobecná účtáreň

- vedie evidenciu dodávateľských a odberateľských faktúr, evidenciu úhrad, zostavuje denník otvorených položiek,
- vedie evidenciu pôžičiek bývalého FKSP, vrátane splátok a sociálneho fondu,
- vedie evidenciu HIM, DIM podľa pracovísk družstva,
- zúčtováva údržbu, strojné investície,
- vykonáva celopodnikovú fakturáciu,
- vedie evidenciu bankových výpisov

- c) prevádzková účtáreň

- zabezpečuje likvidáciu všetkých dokladov z prevádzok družstva, spracováva podklady

pre zostavenie kontokorentu, ktorý odsúhlasuje s prevádzkovými jednotkami,

zúčtováva vykonané fyzické inventúry, vybavuje reklamácie dokladov pre správnosť

kontokorentu,

3. informačné technológie

- zabezpečuje prevádzkyschopnosť technického, systémového a aplikačného programového vybavenia na odborných pracoviskách a prevádzkových jednotkách,
- zabezpečuje nákup a opravu výpočtovej techniky,

- zabezpečuje zber údajov z prevádzkových jednotiek pre potreby marketingu a centrálne spracovanie ekonomických agend,
- vykonáva systémový dozor pri spracovaní účtovných závierok,
- navrhuje a zabezpečuje technické a programové vybavenie prevádzkových jednotiek elektronickými pokladňami,
- zabezpečuje v spolupráci s dodávateľmi zber a ďalšie spracovanie dodávateľských faktúr v elektronickej forme,
- analyzuje a podáva návrhy na úpravu aplikačného programového vybavenia s cieľom ďalšieho zefektívnenia práce,
- spolupracuje s odbornými komisiami v rámci centrálnych inštitúcií Jednoty

4. inventarizácie

- vykonáva fyzickú inventarizáciu obchodného tovaru a zaradenia vo všetkých pracoviskách a objektoch družstva, podľa osobitného poverenia na základe smernice pre vykonávanie inventarizácií,
- vykonáva fyzickú inventarizáciu prenajatého zaradenia v prevádzkových jednotkách, ktoré sú v prenájme iným podnikateľom.

Úsek prevádzkovo – technický

1. odbor prevádzky

- zabezpečuje, organizuje a zodpovedá za prevádzkovú činnosť družstva na úrovni prevádzkových jednotiek
- zabezpečuje úlohy hygieny a sanitácie, deratizácie prevádzkových jednotiek
- riadi činnosť aranžérov, výzdobu interiérov prevádzkových jednotiek, výkladov, prípravu jednotlivých akcií

c) vedúce obvodov – riadia a kontrolujú prevádzkové jednotky družstva /maloobchodný

obrat, produktivita práce, šírka sortimentu, štruktúru zásob. Zásobovanie, obrátka zásob. Osobná i prevádzková hygiena, vedenie predpísanej evidencie a pod./, úzko spolupracuje s ostatnými odbormi družstva, analyzuje obchodne – prevádzkovú

a ekonomickú činnosť jednotlivých prevádzkových jednotiek a navrhuje účinné opatrenia na zvýšenie efektívnosti prevádzkových jednotiek a obvodu ako celku.

2. odbor marketingu

- zabezpečuje propagáciu predaja tovaru v maloobchodnej sieti družstva, /letákové akcie/ vykonáva analýzu predaja tovarov podľa sortimentu a potrieb jednotlivých prevádzkových jednotiek predkladá opatrenia na zlepšenie obchodnej politiky v rámci družstva, vypracováva marketingové stratégie /dlhodobé i krátkodobé/,
- zabezpečuje priame dodávky tovarov na prevádzkové jednotky a s tým spojenej evidencie,
- koordinuje promočné akcie COOP Centra a. s. s vlastnými akciami
- zabezpečuje cenotvorbu, kontrolu správnosti cien na prevádzkovej jednotke, cenové analýzy, komparáciu cien a navrhuje cenovú stratégiu.

3. hospodárske stredisko veľkoobchodná základňa- O1

- zásobuje prevádzkové jednotky širokým sortimentom potravinárskeho tovaru, tovarom dennej a častej spotreby, ako i vybraným sortimentom priemyselného tovaru, tak aby boli potreby prevádzkových jednotiek uspokojené v množstve a sortimente absolútne,
- priamo riadi prevádzkové jednotky cash and carry,
- zabezpečuje správnu cenotvorbu na úrovni VO ako i celkové riadenie VO

4. referát technických činností

- vypracováva koncepciu investičného rozvoja družstva, včítane predprojektovej a projektovej prípravy investícií
- zodpovedá za realizáciu dodávateľskej údržby podľa platnej smernice
- vykonáva kontrolu technického stavu objektov a zariadení družstva,
- vykonáva revíziu činnosť, v zmysle platných predpisov
- vykonáva údržbu a evidenciu vyhradených technických zariadení
- spracováva podklady pre zostavenie plánu údržby a ich finančnú náročnosť

- spolupracuje s referentom zodpovedným za nájomy, riešia technické problémy pri prenájatých objektoch družstva
- zabezpečuje ochranu životného prostredia, ovzdušia a vôd
- riadi činnosť dopravy, zúčtovanie PHM
- zabezpečuje vyradenie, fyzickú likvidáciu
- vedenie evidencie, rozbor, štatistika a hospodárenie s energiami v rámci družstva, /plyn, električka, voda, uhlie/, vrátane analytických rozborov hospodárenia s uvedenými energiami. Súčasne zabezpečiť kontrolnú činnosť hospodárenia s nimi, uzatvárania hospodárskych zmlúv, odberových diagramov, záloh podľa druhu energií a vnútropodnikové zúčtovanie,
- spracováva dohody v oblasti čerpania jednotlivých druhov energií vrátane ich zúčtovania a platieb,
- zabezpečuje úlohy súvisiace s odpadovým hospodárstvom družstva
- riadiť činnosť spojovej techniky vrátane vedenia príslušnej evidencie.

5. hospodárske strediská:

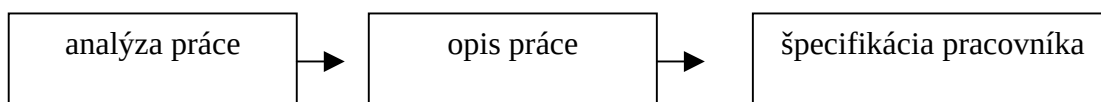
- doprava
- údržba
- MTZ
- Sklady HIM a DIM.

5.2 Analógia SD Jednota Trenčín

Pracovná sila tvorí prevládajúcu časť každej organizácie. Z hľadiska nákladov potrebných na jej získanie a záchvat, predstavuje veľkú investíciu. Rovnako jej funkčnosť stojí organizáciu veľa. A ešte dôležitejší je fakt, že ľudia vnášajú do organizácie viac premenlivosti ako čokoľvek iné. Výkon podniku, ktorý ľudí využíva naozaj efektívne, môže byť aj desať a viacnásobný v porovnaní s tým, ktorý sa tak nechová.

Je zrejmé, že ak chce firma nájsť správneho človeka na nejakú prácu, musí mať veľmi presnú predstavu o samotnej práci aj o jednotlivých zručnostiach a základných vlastnostiach, ktoré sú na ňu potrebné.

Prax v spoločnosti SD Jednota Trenčín mi ukázala, že podniková kultúra má mimoriadne tesnú väzbu a súvislosť s jednotlivými personálnymi a sociálnymi procesmi i s celou koncepciou personálneho manažmentu. Na personálnom oddelení, kde som vykonávala diplomovú prax som bola oboznámená s celým postupom a priebehom procesov výberového konania, a tiež s požívanou analógiou firmy, zostavenou z troch štádií.



obr. 1 Analógia firmy SD Jednota Trenčín

Ako prvé si personalista preskúma dané obsadzované pracovisko a zrealizuje analýzu práce. Analýza práce je proces systematického a podrobného skúmania pracovného miesta. Množstvo potrebných podrobností závisí od situácie. Na analýzu práce neexistuje žiaden jednoduchý návod. Jednota SD Trenčín využíva metódu kontrolného zoznamu zostaveného z nasledujúcich krokov.

1. Prvý krok určenie kľúčových slov

- Čo sa robí?
- Kedy sa to robí?
- Prečo sa to robí?
- Kde sa to robí?
- Ako sa to robí?

2. Druhý krok stanovenie zodpovednosti

- Zodpovednosť za podriadených
- Zodpovednosť za stroje, vybavenie a materiál
- Zodpovednosť za peniaze

3. Tretí krok pracovné vzťahy

- Vzťahy s vedúcimi

- Vzťahy s kolegami
- Vzťahy s inými oddeleniami
- Vzťahy s verejnosťou

4. Štvrtý krok stanovenie požiadaviek na prácu

- Požadovaná výkonová norma a výsledky
- Požadované zručnosti a skúsenosti
- Požadovaná inteligencia
- Požadované vzdelanie a výcvik
- Požadovaný fyzický stav a zdravie
- Požadovaná motivácia a spoločenské zručnosti

5. Piaty krok zohľadnenie pracovných podmienok

- Fyzické podmienky a okolie
- Sociálne podmienky a pracovná skupina
- Ekonomické podmienky vrátane platu

6. Šiesty krok je kontrola

Po analýze práce si personalista pripraví opis práce, ktorý ako naznačuje samotný názov opisuje danú prácu. V tomto opisu práce si stanoví zodpovednosti, ktoré sa požadujú od budúceho zamestnanca. Tieto zodpovednosti rozdeľuje na:

A. Hlavné zodpovednosti a činnosti

B. Zvláštne zodpovednosti

- Zamestnanci
- Majetok
- Plánovanie
- Technické rozhodnutia
- Financie
- Dôverné informácie

- Stupeň nadriadenosti
- Kontakty
- Pracovné podmienky

Na záver si personalista pripraví spis, ktorý špecifikuje zručnosti, vedomosti, kvalifikáciu a základné vlastnosti potrebné na príslušné zamestnanie. To znamená, že po preskúmaní uvedených skutočností poverený pracovník personálneho oddelenia SD Jednota Trenčín napíše špecifikáciu osoby, akú si vyžaduje pracovné miesto. Firma používa alternatívnu schému na zostavenie špecifikácia pracovníka, ktorá ponúka aj hotovú štruktúru na výberové konanie, ktoré po ňom nasleduje. Schéma navrhuje sedem oblastí, na ktoré sa firma sústreďí pri uvažovaní o požiadavkách na prácu a pri hľadaní vhodného uchádzača.

Sú to:

1. Fyzické vlastnosti, zdravie a zjav
2. Znalosti
3. Všeobecná inteligencia
4. Špeciálne vloh
5. Záujmy
6. Osobné vlastnosti
7. Okolnosti

5.2.1 Vytváranie náborovej siete SD Jednota Trenčín

V tomto bode firma už vie, akú osobu hľadá na danú pozíciu a pozná kontext, do ktorého táto osoba musí zapadať. Inými slovami si stanovila kritériá. Ďalším krokom je nájsť niekoho, kto tieto kritériá spĺňa. Ako prvé SD Jednota Trenčín zverejní ponuku pracovného miesta. Najprv podá vnútropodnikové inzeráty voľných pracovných miest. Ďalej využíva spoluprácu s úradom práce a samozrejme inzerovanie. Obsahom inzerátu sú informácie získané z dokumentov opis práce a špecifikácia pracovníka. Pred uverejnením

inzerátu musí firma skontrolovať, či vyhovuje požiadavkám súčasnej legislatívy. Podobne musí skontrolovať, či znenie inzerátu nie je v rozpore so zákonom o vzťahoch medzi príslušníkmi rás, ktorý považuje za nezákonné diskriminovať kohokoľvek výlučne na základe etnického pôvodu alebo farby pleti. Pri návrhu a kontrole inzerátu firma nezabúda ani na ďalšiu vec: že inzerát musí podávať čo najlepší obraz o firme.

Ďalším krokom po podaní inzerátu je zaslanie pracovných podmienok a firemného formuláru, ľudom, ktorí sa prihlásia na inzerát. Potom nasleduje spätné zasielanie životopisov a už vyplnených formulárov zo strany záujemcov o ponúkané pracovné miesto. Formulár, ktorý firma ponúka obsahuje niekoľko hlavných koloniiek ako sú: meno, vek, vzdelanie, pracovné skúsenosti a všetky zvláštne položky, ktoré firma potrebuje vzhľadom na opis práce a špecifikáciu pracovníka.

5.2.2 Administratíva SD Jednota Trenčín

Ďalším štádiom je tzv. "úradnícka práca"

- Kandidáti, ktorí si dali tú námahu a podali si žiadosť, budú mať osobitný záujem dozvedieť sa viac. Preto firma musí oboznámiť telefónnu ústredňu a svoju sekretárku, aby vybavovali očakávané telefóny.
- Formuláre o pracovných podmienkach má firma pripravené, aby ich mohla doručiť hneď potom, ako kandidát nadviaže styk s organizáciou. O uchádzačoch, ktorým firma zaslala dané formuláre, si firma vedie záznamy.
- Prichádzajúce prihlášky si firma zaregistrováva a uchádzača obratom oboznamuje o prijatí jeho prihlášky a informuje, čo bude nasledovať
- Kandidátom, s ktorými chce mať firma pohovor, sa firma ozýva najskôr a poskytne im aj meno a číslo sekretárky, aby prípadne mohli zatelefonovať, ak majú nejaké otázky.
- Tým, ktorí sa nedostali do užšieho zoznamu kandidátov, firma posielala zdvorilý list, že nebudú prijatí.
- Firma si tiež robí podrobné poznámky o každom štádiu, aby bolo jasné, komu aké listy poslala.

5.2.3 Zostavenie užšieho zoznamu uchádzačov

Do užšieho zoznamu sa obyčajne vyberá najviac šesť kandidátov, aby sa s nimi uskutočnilo bližšie stretnutie, napríklad osobný pohovor.

Dôležité je, aby firma bola presvedčená, či v zozname nakoniec dospela k najlepším možným kandidátom. Najlepšie to dosiahne systematickým prístupom k úlohe a uvedomovaním si, že to musí byť rozumný rozhodovací proces. Inými slovami, personálny pracovník vykonávajúci pohovor, musí uprednostniť systematické používanie kritérií pred spoliehaním sa na vlastné pocity. V súčasnosti nie je zriedkavé, že na jeden inzerát s ponukou pracovného miesta príde množstvo žiadostí. Je teda nemožné prepracovať sa cez obrovskú hľbu žiadostí a zaručene vybrať šiestich najlepších. Jednoduchšie je systematicky vylučovať menej úspešných jednotlivcov, až kým zostane tých šesť najlepších. Firma sa zameriava prevažne na dve kľúčové požiadavky zo špecifikácie pracovníka a to na skúsenosti vo vykonávaní istej práce a špecifickú kvalifikáciu, ďalej vyradzuje tie žiadosti, ktoré tieto požiadavky nespĺňajú.

5.2.4 Príprava personalistu na pohovor

Po výbere týchto šiestich uchádzačov sa firma začne pripravovať na pohovor. Príprava je veľmi dôležitý a dôsledný proces. Vždy si musí mať personalista na pamäti tieto štyri zložky, ktoré pohovor utvárajú.

- personalista - čo potrebuje firma?
- uchádzač - čo potrebuje on?
- pohovor – čo si vyžaduje?
- miesto – čo vyžaduje?

Čo potrebuje firma?

Tu je potrebná prihláška alebo list, pretože personalista, ktorý vykonáva pohovor musí vedieť niečo o osobe, s ktorou má viesť pohovor. Však musí byť veľmi opatrný, lebo pri čítaní prihlášky si môže vytvoriť vlastný názor hovoriaci v prospech, alebo v neprospech kandidáta, ešte predtým, ako sa s ním vôbec personalista stretne. Prihláška môže viesť k predčasným záverom a v osobnom pohovore sa už iba potvrdzujú takto získané domnienky. Preto si vždy personalista musí zachovať otvorenú myseľ a používa prihlášku len na vytipovanie istých položiek, o ktorých sa chce dozvedieť počas pohovoru viac.

Ďalej musí personalista skontrolovať dostupnosť odporúčaní alebo zvláštnych záznamov o uchádzačovi, hoci je možno lepšie prečítať si ich bezprostredne po pohovore. Ďalej sa musí “vyzbrojiť” zoznamom pracovných podmienok o danom mieste a inými detailmi, ako sú navrhované hranice mzdy alebo platu a podmienky zamestnania.

Čo potrebuje uchádzač?

Pozvanie kandidáta si vyžaduje pripravený časový rozvrh a hlavne, keď v jeden deň firma očakáva stretnutie s viacerými uchádzačmi. Dôležité je na uchádzača tiež príjemne zapôsobiť, aby sa v prostredí, kde bude vykonávaný pohovor cítil pohodlne.

Pohovor – čo si vyžaduje?

Pohovor potrebuje plán, ktorý si personalista zostaví. Štruktúrovaný pohovor, usporiadaný do série oddelených jednotiek alebo oblastí otázok, z ktorých každú možno ohodnotiť zvlášť, má oveľa väčšiu šancu dosiahnuť svoj cieľ ako rozhovor bez štruktúry. Pripravený plán musí byť preto schémou pohovoru a má napovedať, čo sa chce z neho personalista dozvedieť.

Pohovor musí poskytnúť odpoveď na tri otázky, ktoré si personalista pripraví:

- zvládol by uchádzač danú prácu?
- chcel by ju vykonávať?
- hodil by sa ňu?

Ďalej si personalista stanoví podmienky plánu pohovoru:

- Pripraví si kritériá, o ktorých sa ukázalo, že sú podstatné pre úspech alebo neúspech v práci.
- Kritériá nesmú byť náhodné a nemali by sa prekrývať, no mali by byť komplexné, vhodne zoskupené a jasne rozlíšiteľné.
- Ak je to možné mali by byť merateľné, no ak nie, mali by aspoň umožniť porovnávať úroveň jedného kandidáta s druhým.

Pri obsadzovaní miest personalista SD Trenčín Jednota tiež využíva päťstupňovú schému, kde sú usporadúvané činitele pod nasledovnými hlavičkami.

1. Účinok na ostatných

Týka sa druhu odozvy na zjav jednotlivca, reč a spôsoby, vyvoláva u ostatných. Zahŕňa faktory ako prvé dojmy, spôsoby správania sa k iným ľuďom a schopnosti účinne komunikovať. Toto hľadisko je obzvlášť dôležité pre povolania, ktoré vyžadujú vysoký stupeň interakcií, ako je napríklad obchodný zástupca alebo pracovník pre vzťahy so zákazníkmi.

2. Kvalifikácia

Táto kategória je pomerne jasná, týka sa všeobecnej a odbornej kvalifikácie, ktorú od jednotlivca požaduje organizácia.

3. Vrodené schopnosti

Vrodené schopnosti alebo ako rýchlo a presne pracuje rozum jednotlivca. Je to ucelenejšia diskutabilnejšia oblasť, ktorá sa týka hodnotenia inteligencie alebo ocenenia toho, nakoľko je niekto šikovný alebo obmedzený.

4. Motivácia

Druh práce, ktorý vyhovuje jednotlivcovi a koľko úsilia je pripravený do nej vložiť. Zahŕňa hľadiská ako záujem o prácu, vôľa uspieť, ambície a iniciatíva.

5. Citové zameranie

Tento bod sa týka schopnosti jednotlivca zamerať sa na tlaky a záťaže zamestnania a práce s inými ľuďmi.

Tento plán by mal personalistu systematicky viesť pohovorom a napovedať, čo sa v ňom má snažiť zistiť. No objavuje sa tu aj problém, s ktorým si musí personalista vykonávajúci pohovor vedieť dať rady a to je: ako zistí to, čo chce vedieť? Niektoré položky sú založené na faktoch a ľahko sa dajú overiť ako napríklad vzhľad, kvalifikácia, predchádzajúce zamestnania, no iné sa nedajú zistiť tak priamo ako napríklad: či je kandidát dostatočne inteligentný alebo aké má naozaj predpoklady. Informácie o takýchto základných vlastnostiach musí personalista získať zhromažďovaním nepriamych dôkazov a vyvodzovaním vlastných záverov.

Ide teda o kľúčový rozdiel medzi oblasťami, v ktorých môže personalista priamo zhromažďovať údaje z pohovoru, a tými, v ktorých si môže iba vytvárať domnienky na základe faktov. Tak napríklad úspechy sú založené na faktoch a obyčajne ich možno ľahko

opísať. No o inteligencii si môže vytvoriť domnienku iba na základe nepriamych dôkazov, ako je napríklad úroveň výsledkov, výkon pri pohovore, záujmy a ďalšie údaje.

Základnou stratégiou je zistiť fakty zo životopisu, ktoré zahŕňajú výsledky, záujmy a okolnosti. Na základe týchto faktov ďalej personalista odhaľuje preferencie a reakcie. Na tomto základe prichádza k záverom o inteligencii a dispozíciách.

Dôležité je aj zistiť, či príslušná osoba vie nielen vykonávať danú prácu, ale aj to, či by ju chcela vykonávať a či by sa na ňu hodila.

5.2.5 Vedenie pohovoru

Pohovor vedie vedúci personálneho riadenia, niekedy, keď je to potrebné spolu aj s vedúcim oddelenia, na ktorom má byť pracovné miesto obsadené daným uchádzačom.

Základná zručnosť viesť rozhovor je postavená na vhodnom používaní zisťovacích a doplňovacích otázok. Personálny vedúci používa otvorené, uzavreté, priame a nepriame otázky. Keď chce vyzistiť skúsenosti kandidáta v danom obore tak mu položí navádzaciu otázku, ktorá už obsahuje alebo naznačuje očakávanú odpoveď: „Mali ste už skúsenosti s tým, takže si určite uvedomujete, že...však?“

Ďalej personalista môže použiť aj rozvité otázky a kontrolné otázky. No najdôležitejšie je príprava týchto otázok spolu s konzultovaním s vedúcim daného oddelenia, kde má byť kandidát prijatý do pracovného pomeru.

Schopnosť dobre viesť pohovor spočíva v tom, že personalista vie prispôbiť svoj štýl okolnostiam jednotlivých pohovorov a momentálnym situáciám v nich. Personalista musí poznať ovládacie mechanizmy, ktoré má k dispozícii a ktoré napríklad využíva v situáciách, keď chce aby uchádzač rozprával viac:

- pozerá sa mu do očí a pri kladení otázok sa usmieva alebo pousmeje sa na závere svojich slov
- neprerušuje ho
- nenecháva dlhé prestávky
- kladie zisťovacie otázky

Ak personalista očakáva, aby sa uchádzač podrobnejšie rozhovoril o nejakej téme urobí nasledovné:

- posmeľuje ho „prihmkávaním“
- nesúhlasí s ním

Ak chce zastaviť kandidáta v reči:

- súhlasí s ním
- pozrie sa mimo neho
- sadne si viac dopredu a ruky si posune dopredu

Veľmi dôležité pri vedení pohovoru je aby sa personalista chránil pred predčasným úsudkom už po krátkom rozhovore. Tiež by sa mal strániť toho, aby si na základe dotazníka alebo výzoru uchádzača vytvoril názor či už v jeho prospech alebo neprospech. A ďalej sa musí vyhýbať, aby si na základe nepriaznivých informácií nevytvoril predsudok, alebo aby nezohrávali prehnane dôležitú úlohu.

Ako dotiahnuť pohovor do konca

Ak je personalista spokojný s informáciami, ktoré sa mu podarili získať, je dôležité, aby uchádzačovi poskytol dve možnosti:

- v prvom rade by ho mal vyzvať, aby povedal o záležitostiach, ktoré podľa jeho názoru doteraz nespomenul, alebo aby sa obšírnejšie vyjadril o niečom, čo podľa neho nebolo náležite vyjadrené
- po druhé by ho mal personalista vyzvať, aby sa pýtal on sám, aby si mohol ujasniť niektoré okolnosti práce alebo požiadavky a podmienky s ním spojené.

Až keď kandidátovi sú poskytnuté tieto dve možnosti, pristúpi sa k ukončeniu pohovoru. Dobré je zhrnúť na záver dohody alebo dohovory, ku ktorým sa počas pohovoru prišlo, a jasne naznačiť, čo a kedy bude nasledovať. Je vhodné aby bol uchádzač oboznámený, kedy sa firma rozhodne a kedy mu bude oznámený výsledok.

5.2.6 Rozhodnutie

Po ukončení pohovoru personalista pozbiera všetky fakty, zváži ich a dojde k rozumnému rozhodnutiu. Musí sa ponáhľať, aby sa získané údaje časom príliš neskreslili. Veľmi dôležité sú jeho poznámky, ktoré si robí počas pohovoru. Však dbá na to, aby ich robil nevtieravo, nenápadne a najlepšie je robiť dostatočne krátke.

Dôležité je to, aby sa pri pohovore robili poznámky hlavne o kľúčových otázkach.

- či zvládne danú prácu (inými slovami, je schopný)?
- chcel by vykonávať prácu (inými slovami, je motivovaný)?
- Hodil by sa na túto prácu (inými slovami, má správne osobné schopnosti a základné vlastnosti nato, aby mohol hladko spolupracovať s ľuďmi, ktorí sú už zamestnaní v organizácií)?

Pri posudzovaní personalistu je výhodné sa nad každou z týchto otázok zamyslieť osobitne a zvážiť, aké dôkazy poskytol rozhovor pre každú z nich. Kritérium na rozhodnutie, či zvládne danú prácu, by malo byť vyslovené v špecifikácii pracovníka. Otázka, či by danú prácu chcel vykonávať, je v istom zmysle ťažšia, pretože kritériá sú abstraktnejšie: motivácia, elán, horlivosť, ochota, dôvod záujmu o miesto, nádej, že mu poskytne vnútorný a vonkajší prospech. Aj toto sú kritériá, ktoré personálny pracovník využíva. Často hodnotenia kandidáta a rozhodnutie o výbere presvedčí personalistu práve tretia otázka, či by sa na dané pracovné miesto hodil. Z istého hľadiska je zo všetkých troch najdôležitejšia. Pýta sa vlastne, či by bol určitý konkrétny a nekonečne komplikovaný jednotlivec vhodný na dané miesto a vedel by pracovať s jestvujúcim tímom rovnako konkrétnych a komplikovaných jednotlivcov vnútri siete vzťahov, ktorá sa nazýva organizácia a ktorá ich ovplyvňuje neurčitým a nepredpovedateľným spôsobom.

Po absolvovaní všetkých pohovorov s danými kandidátmi personálny pracovník zhodnotí všetky fakty a informácie a predloží navrhovaného kandidáta vhodného na dané pracovné miesto vedúcemu oddelenia, ktorý má hlavné slovo v konečnom výbere zamestnanca.

5.3 Prijatie zamestnanca do SD Jednota Trenčín a uzavretie zmluvy

Poslednou fázou je prijatie vybraného zamestnanca do pracovného pomeru. Riadiaci pracovník, väčšinou obchodný zástupca alebo vedúci daného oddelenia má za úlohu uviesť nového zamestnanca na pracovné miesto, určiť jeho pracovné povinnosti a objasniť návaznosť na iných pracovníkov. Zároveň mu pripomenie všetky normy, pravidlá a pokyny, ktoré vyplývajú z podnikových dokumentov vzťahujúc sa bezprostredne k práci vykonávanej pracovníkom. Vedúci podrobnejšie vysvetlí prácu a úlohy, ktorými je pracovník poverený.

Pre pozitívny začiatok sociálnej adaptácie vedúci zoznámi pracovníka s pracovnou skupinou, s jeho najbližšími pracovníkmi. Pohovorí si s ním o sociálnej a personálnej politike SD Jednota Trenčín. V priebehu adaptačného obdobia ho vedie k pracovnej samostatnosti a napomáha mu k vytvoreniu sebadôvery, sleduje jeho pracovné výsledky a poskytuje mu o nich primeranú spätnú väzbu.

V neposlednej rade sa vedúci oddelenia snaží novému pracovníkovi uľahčiť jeho začleňovanie do pracovnej skupiny a koriguje jeho nepresné posudzovanie podnikovej reality či pracovnej skupiny.

5.4 Pracovný pomer v SD Jednota Trenčín

Pred uvedením nového zamestnanca do pracovného pomeru je pracovník zamestnaný na skúšobnú dobu v dĺžke 3 mesiace, a až po uplynutí tejto lehoty môže zamestnanec podpísať pracovnú zmluvu na dobu neurčitú.

1. Pracovný pomer sa zakladá na písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom.
2. V pracovnej zmluve zamestnávateľ musí so zamestnancom dohodnúť:
 - a) druh práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma (opis pracovných činností)
 - b) miesto výkonu práce
 - c) deň nástupu do práce
 - d) mzdové podmienky
 - e) výplatné termíny
 - f) dĺžku pracovného času
 - g) výmeru dovolenky
 - h) dĺžku výpovednej doby.
3. Zamestnávateľ a zamestnanec sa dohodnú na zavedení zamestnaneckých kaucií pre všetkých zamestnancov družstva, ktoré tvoria súčasť pracovnej zmluvy a sú úročené predstavenstvom družstva schválenou úrokovou sadzbou.

4. Výpovedná doba je rovnaká pre zamestnanca i zamestnávateľa najmenej 2 mesiace. Aj je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý odpracoval u zamestnávateľa najmenej 5 rokov je výpovedná doba 3 mesiace.

5. Zamestnávateľ môže prijímať zamestnancov i na kratší pracovný čas, ktorý je menej ako 20 hodín týždenne, pričom podmienky skončenia pracovného pomeru, výpovede, odstupného a odchodného sa nevzťahujú tak ako i riadnom pracovnom pomere.

Na záver netreba zabudnúť na skutočnosť, že zákon si vyžaduje aj to, že každého zamestnanca musí firma upovedomiť o akýchkoľvek zmenách ktoréhokoľvek z hlavných pravidiel a podmienok do jedného mesiaca predtým, než táto zmena vstúpi do platnosti. Môže ísť o ďalší písomný doklad, adresovaný každému zamestnancovi alebo prípadne si firma zvolí spoločný obehník alebo oznam, z ktorého sa dozvedia, kde sa môžu oboznámiť s plným znením upravených pravidiel a podmienok. Je rozumné upozorniť zamestnancov na všetky zmeny, ktorí sa ich týkajú, a postarať sa, aby vedeli, ako na ne budú upozornení, a to aj v prípadoch, keď takéto zmeny nespádajú pod hlavné pravidlá a podmienky zamestnania. Je to dôležité, aby sa predchádzalo nedorozumeniam a aby sa udržiavali dobré pracovné vzťahy.

5.5 Návrhy na opatrenia ku zlepšeniu personálneho riadenia v oblasti príjem, výber a vyhl'adávanie zamestnancov

K získavaniu vhodného pracovníka už dávno nestačí iba informácia o voľnom pracovnom mieste v podniku. A to hlavne v prípade, keď ide o pracovné miesto vyžadujúce si pracovníka s vyššou kvalifikáciou, o akého je i v podmienkach relatívne vysokej nezamestnanosti veľký záujem. Preto je potrebné k zvýšeniu záujmu o prácu zrealizovať radu opatrení.

1.opatrenie

Pri inzercii neuvádzať len požiadavky na uchádzača, ale tiež mu ponúknuť niečo konkrétneho.

Ponuka vyššej mzdy či platu, poprípade ponuka niektorých zamestnaneckých výhod.

Významnými faktormi, ktoré ovplyvňuje uchádzača o zamestnanie reagovať na ponuku sú rôzne sociálne výhody, filozofia a goodwill spoločnosti. Závisí len na personálnom oddelení, ktoré robí výber a nábor pracovníkov, akým spôsobom dokážu zaujať.

Je potrebné upútať uchádzačov záujem i príslubom konkrétnej výhody, konkrétnych pracovných podmienok. Pritom by sa však firma mala vyvarovať neurčitých formulácií typu „dobré pracovné podmienky“, „dobrý plat“, „zaujímavá práca v dobrom pracovnom kolektíve“ apod. Predstavy o tom, čo sú to dobré pracovné podmienky alebo dobrý plat, sa môžu výrazne líšiť a takéto neurčité prísluby môžu vyvolať v uchádzačovi isté očakávanie. Neskôršie zoznámenie s realitou ich môže popudiť a odradiť v záujme o zamestnanie, ale i v tom, aké informácie budú o organizácii šíriť.

Pokiaľ skúmame pracovné inzeráty, môžeme vidieť, že sa pri ponuke práce zvyčajne v prvom rade výška odmeny. V poslednej dobe sa stále častejšie objavuje ponuka poskytnutia osobného automobilu i k súkromným účelom. Je však otázkou, či tieto opatrenia sú rovnako efektívnym nástrojom stabilizácie pracovníkov vo firme, ako sa zdajú byť efektívne pri získavaní zamestnancov. Vysoká odmena často nedokáže kompenzovať nedostatky v starostlivosti o zamestnancov a ich pracovné podmienky, nedostatky v jednaní s pracovníkmi, konfliktné pracovné a medziľudské vzťahy vo firme, nedostatočne zaujímavou a motivujúcu prácu.

2.opatrenie

Využitie nasledujúcich metód získavania zamestnancov.

Spolupráca s inštitúciami vzdelávania.

Spolupráca so združeniami odborníkov a vedeckými spoločnosťami.

Využívanie služieb komerčného sprostredkovania.

Využívanie služieb komerčných agentúr uľahčuje získavanie a výber predovšetkým špičkových odborníkov a manažérov. Ide predovšetkým o personálne agentúry, ktoré majú zcela jednoznačný charakter. Ich cieľom je obsadzovať voľné pracovné miesta na základe potrieb zamestnávateľov. K tomuto účelu slúžia ich vlastné databázy uchádzačov o zamestnaní, zverejňovaných voľných pracovných miest a ďalšie aktivity zamerané na vyhľadávanie vhodných uchádzačov.

3.opatrenie

Zavedenie psychologických testov zostavených odborníkmi

Testovanie uchádzačov napomáha k porovnávaniu vedomostí, vlastností, schopností, zručností a návykov uchádzačov o zamestnanie s požiadavkami a nárokmi obsadzovanej práce. Výhodou všetkých foriem testov je porovnateľnosť, merateľnosť, časová úspora, mnohoznačnosť vo výpovedi. Testy skúmajú napríklad správanie, inteligenciu, výkonnosť, a tak poskytujú o uchádzačovi mnohoznačný obraz. Hlavnými typmi psychologických testov používaných pri výbere zamestnanca sú testy inteligencie, testy osobnosti alebo testy schopností. Atraktivita testovaných metód sa zvyšuje počítačovým spracovaním výsledkov. Na základe získaných parametrov a charakteristických čŕt a vlastností, ktoré zadáme nám dokáže počítač spracovať a poskytnúť farebný profil uchádzača, podporený základnými štatistickými údajmi a zrovnávacími grafmi.

Odborníci sú rovnako potrební, tak pri zostavovaní testov, ako aj pri jeho priebehu a vyhodnotení. Testovanie si vyžaduje skúsenosti, a ak majú byť výsledky spoľahlivé a účelné, testy musia pripraviť špecialisti. Rovnako vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov a stanovenie do akej miery sa na ne možno spoľahnúť, treba prenechať odborníkovi. Prítomnosť odborníka, ktorý má s pohovormi skúsenosti, môže znamenať veľký prínos.

5.6 Zhodnotenie ekonomickej náročnosti

1.opatrenie

Základom úspešného personálneho oddelenia sú špecialisti a špecializovaný tím odborníkov v práci s ľuďmi a aj v oblasti personálneho manažmentu. Spoločnosť by nikdy nemala zabudnúť, že práve zdravé jadro týchto odborníkov zaručuje následný úspech pri ďalšom výbere a získavaní zamestnancov. Náklady na udržania týchto odborníkov nemusia predstavovať malú čiastku, ale v dlhodobom časovom pohľade sa istotne vyplatia. Nestarajú sa totiž len o získanie zamestnanca, ale aj jeho rozvoj, udržanie na pozícii, vzdelávanie, motiváciu k výkonu atď. Naopak práve títo zamestnanci dokážu spoločnosti „ušetriť“ finančné prostriedky vytvorením rôznych výhod a príjemnej pracovnej atmosféry, v ktorej zamestnanec dokáže akceptovať aj nižšie finančné ohodnotenie jeho výkonu.

2.opatrenie

Využívanie pomoci zo strany špecializovaných agentúr predstavuje podstatný otáznik pri vyhľadávaní zamestnancov. Tieto agentúry majú vysokú úspešnosť pri uspokojovaní potrieb zákazníka, ale otázkou je cena tejto služby. Cena za získanie jedného zamestnanca je veľakrát vyššia ako je 2,5 násobok nástupného platu nového zamestnanca. Výhodu však predstavuje ponúkaný personálny leasing, kedy sa všetky náklady s vedením mzdového účtovníctva zamestnanca prenášajú na personálnu agentúru, pričom stále existuje možnosť odkúpenia pre spoločnosť. Z finančného hľadiska je výhodnejšie nájsť zamestnanca prostredníctvom vlastných personalistov.

3.opatrenie

Finančná náročnosť tvorby skúšobných testov pre prijímacie pohovory je pomerne nezložitou záležitosťou. Môže byť realizovaná prostredníctvom zakúpenia testov od personálnych agentúr a psychológa alebo prípadne zaškolením a následnou tvorbou vlastnými zamestnancami..

5.7 Zhodnotenie rizík realizácie

Spolupráca s ľuďmi ako aj ich vedenie predstavuje neľahkú úlohu pre personálny management. Riziká jednotlivých opatrení sú:

1.opatrenie

Hlavné riziko prvého opatrenia predstavuje zlé a nevhodné odhadnutie ponúkaných podmienok uchádzačovi nepresné a skreslené informácie o pozícií navrhovaného miesta.

Uchádzač môže v prípade skreslených informácií sa rozhodnúť nesprávne a neskôr môže byť so získaným miestom nespokojný. Výberové konanie je vlastne prvým krokom v kariére zamestnanca a už počas neho sa formujú vzťahy, ktoré sa postupne premietnu aj v pracovnom pomere.

2.opatrenie

Rizikami druhého návrhu môžu byť finančná náročnosť a zlé pochopenie požiadaviek na vlastnosti budúceho zamestnanca. Riziko sa môže znížiť presným vymedzením požiadaviek na profesné, osobnostné znalosti uchádzača, jeho skúsenosti a podrobným popis náplne činností pracovnej pozície.

3.opatrenie

Riziká tohto opatrenie sú najmä zle spracované dotazníky. Tento faktor sa dá eliminovať spoluprácou s odborníkmi pri jeho tvorbe. A konzultáciou s personálnymi spoločnosťami, prípadným školením svojich zamestnancov.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce je objasnenie priebehu daných personálnych činností, odhadnutie nedostatkov v organizovaní a navrhnutie možnosti zvyšovania kvality, či navrhnutie opatrenia k zlepšeniu personálneho riadenia v tejto oblasti.

V teoretickej časti je zachytená tematika manažmentu ľudských zdrojov, proces personálneho riadenia, metódy a spôsoby, ktoré sa uplatňujú pri vyhľadávaní, výbere a prijímaní nových zamestnancov.

V praktickej časti som spracovala teoretické poznatky, ktoré som konfrontovala a porovnávala s personálnym riadením vo firme Jednota SD Trenčín, kde som bola oboznámená s konkrétnou analógiou firmy, zavedenou v samotnom procese vyhľadávania, výberu a prijímania zamestnancov. Fungovanie personálneho procesu je popísané v širokých súvislostiach, ale zároveň i v jednotlivých špecifických a prepojených podrobnostiach.

Praktická stránka bakalárskej práce bola pre mňa veľkým prínosom. Z predmetu skúmania danej problematiky som získala informácie nie len o procesoch príjem, výber a vyhľadávanie pracovníkov, ale aj o procesoch, ktoré sú tiež podstatnou súčasťou reťazca práce personálneho manažéra.

V závere mojej bakalárskej práce som na základe empirických štúdií a podrobnej analýzy praktických poznatkov odhalila nedostatky v organizovaní, navrhla možnosti zvyšovania kvality a v konečnom dôsledku spracovala opatrenia k zlepšeniu personálneho riadenia v tejto oblasti. Na záver som zhodnotila ekonomickú náročnosť a tiež riziká realizácie.

Som presvedčená, že zistené poznatky vyplývajúce z tejto práce uplatním v budúcnosti nie len pri ďalšom štúdiu rôznych ekonomických disciplín, ale tiež pri využívaní týchto poznatkov v praxi. Ďalej tiež dúfam, že informácie, ktoré som pre spoločnosť SD Jednota Trenčín spracovala, povedú k ich efektívnemu budúcemu využitiu.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Knižná publikácia:

- [1] BUREŠ, Ivan. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. Praha: Management Press, 1997. 122 s. ISBN 80-85943-32-8
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání . Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [3] VÁCHA, Stanislav. *Rádce výkonného manažera*. 3. vydání . Praha: EUROVIA, 1990. 153 s. ISBN 80-901186-1-5
- [4] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání . Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. , 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- [5] WERTHER, J. W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání . Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992 . 166 s. ISBN 80-85605-04-X
- [6] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vydání . Ostrava: Montanex, a.s., 1994. 123 s. ISBN 80-85 780-06-2
- [7] KAHLE, J. B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 1 . vydání . Praha: Pragoeduca, 1994. 120 s. ISBN 80-85856-06-9
- [8] BLAŠKOVÁ, Martina. *Manažment ľudských zdrojov*. 1 . vydání . Žilina: Edis, 1998. 118 s. ISBN 80-71000-549-5
- [9] SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnance*. 1 . vydání. Praha: Grada Publishing a.s. , 2003. 107 s. ISBN 80-247-0612-1
- [10] COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 Způsobů jak se stát lepším manažerem*. 1 . vydání. Praha: Management Press, 1993. 156 s. ISBN 80-85603-27-6
- [11] BEDNÁROVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2 . vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [12] FILKA, Miloslav. *Vedoucí pracovník v procesu řízení*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1987. 204 s.
- [13] ČAMRA, Jiří. *Výchova k vědeckému řízení*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1970. 602 s.

- [14] BĚLOHÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- [15] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika- záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-X
- [16] DRUCKER, P., F. *Management budoucnost začíná dnes*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmu a firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X
- [18] BAY, R., H. *Účinné vedení týmu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8
- [19] ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5

Citácia webových stránok:

- [20] JEDNOTA [online]. [cit. 2005-15-04]. Dostupný na WWW:<
<http://www.jednota.sk/>>

Vnútropodniková literatúra:

- [21] HOREČNÁ, Eva. *Jednota spotrebné družstvo - 40. výročie spotrebného družstva v okrese Trenčín*. Bratislava: Polygrafické závody Bratislava reg.č. 940-456-1989
- [22] Organizačný poriadok COOP JEDNOTA Trenčín, spotrebné družstvo
- [23] Kolektívna zmluva na obdobie od 01.01.2004 do 31.03.2005 uzatvorená medzi COOP JEDNOTOU Trenčín, spotrebným družstvom, v zastúpení predsedom predstavenstva Ing. Jozefín Čaňom a ODBOROVOU organizáciou pri COOP JEDNOTE Trenčín, spotrebnom družstve v zastúpení predsedníčkou p. Vierou Burzovou
- [24] Stanovy COOP JEDNOTA Trenčín, spotrebné družstvo, vypracované v zmysle Zákona č. 513/91 Zb. V znení neskorších zákonov a zákona č. 42/92 Zb.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

atď.	a tak ďalej
tzv.	tak zvaný
apod.	a podobne
SD	spotrebné družstvo
OBP	Ochrana bezpečnosti práce
CO	civilná obrana
HIM	hmotný investičný majetok
DIM	dlhodobý investičný majetok
HM	hmotný majetok
PN	práce neschopný
OČR	ošetrovanie člena rodiny
MD	materská dovolenka
MTZ	materiálne a technické zabezpečenie
VO	veľkoobchod
FKSP	fond kultúry sociálnych potrieb
ZPČ	základná personálna činnosť
FČaF	Finančná činnosť a fondy
COOP	spoločenstvo družstiev v Európe
Obr.	Obrázok

ZOZNAM OBRÁZKOV

obr. 1 Analógia firmy SD Jednota Trenčín.....	48
---	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Proces formovania pracovnej sily ako proces filtrovania uchádzačov

Príloha P II: Vnútorne podmienky vplývajúce na proces získavania zamestnancov

Príloha P III: Proces získavania zamestnancov

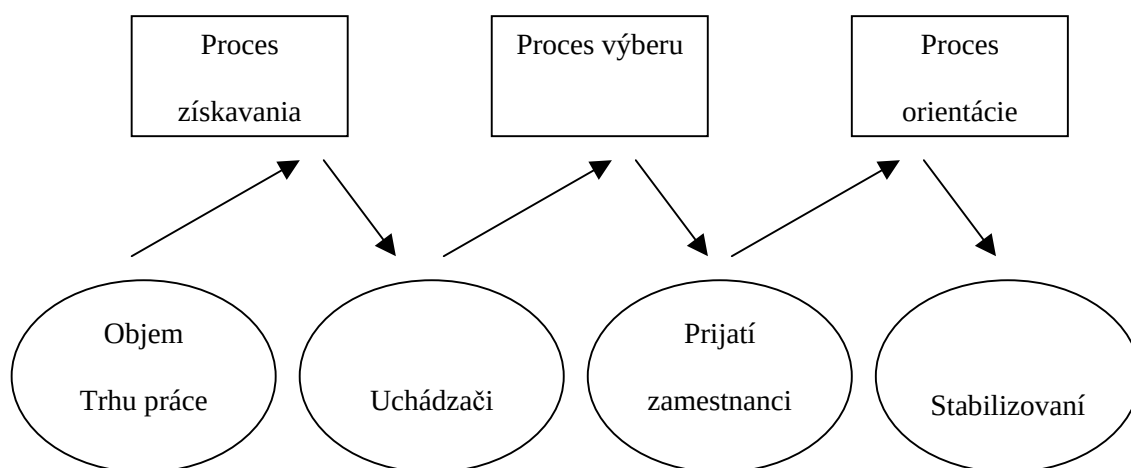
Príloha P IV: Prehľad výhod a nevýhod získavania z interných a externých zdrojov

Príloha P V: Výber zamestnancov ako dvojstranný komunikačný proces

Príloha P VI: Fázy procesu výberu zamestnancov

Príloha P VII: Výberový rozhovor ako proces

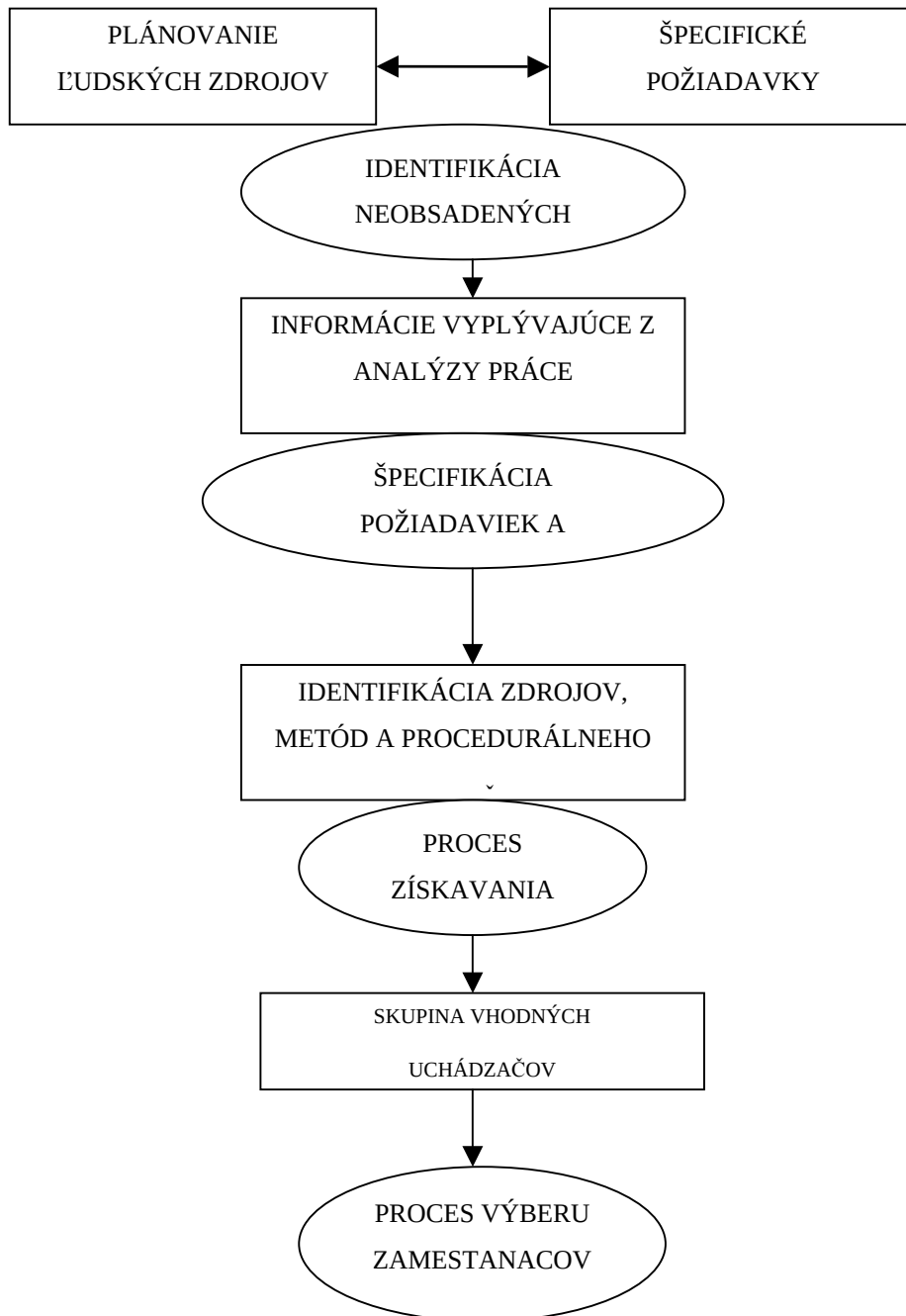
PRÍLOHA P I: PROCES FORMOVANIA PRACOVNEJ SILY AKO PROCES FILTROVANIA UCHÁDZAČOV [8]



**PRÍLOHA P II: VNÚTORNÉ PODMIENKY VPLÝVAJÚCE NA
PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV [8]**

VNÚTORNÉ PODMIENKY SÚVISIACE S CHARAKTEROM	
PRACOVNÉHO MIESTA	ORGANIZÁCIE
• charakter práce • úroveň miesta v hierarchii organizácie • požiadavky práce na zamestnanca • rozsah povinností a zodpovedností • organizácia práce • pracovne podmienky	• imidž organizácie • vízia, poslanie a ciele organizácie • otázky odmeňovania a možnosti kariéry • systém vzdelávania a rozvoja zam. • starostlivosť o zamestnancov • úroveň medziľudských vzťahov

PRÍLOHA P III: PROCES ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV [8]



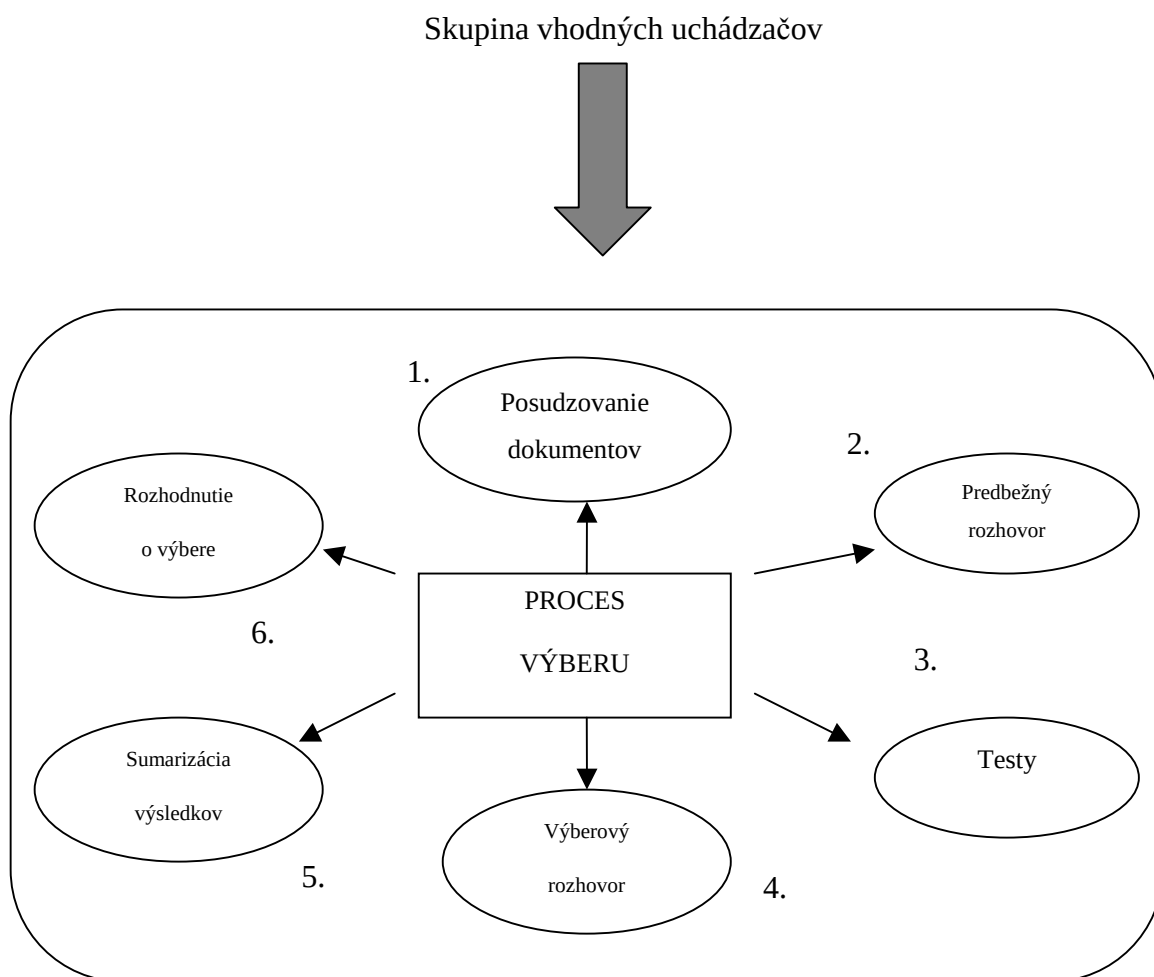
PRÍLOHA P IV : PREHĽAD VÝHOD A NEVÝHOD ZÍSKAVANIA Z INTERNÝCH A EXTERNÝCH ZDROJOV

ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	
Z INTERNÝCH ZDROJOV	Z EXTERNÝCH ZDROJOV
Výhody: - organizácia pozná pozitívne i negatívne stránky výkonu zamestnanca - zamestnanec dobre pozná víziu, filozofiu a kultúru organizácie a podmienky i požiadavky práce v organizácii - uprednostňovaním interných zdrojov sa sprehľadňujú možnosti pracovnej kariéry, a tým sa zvyšuje lojalnosť voči organizácii a motivácia ku kvalitnejšiemu výkonu - nižšie náklady na inzerciu a orientáciu nováčikov	Výhody: - veľakrát je lacnejšie a rýchlejšie získať kvalifikovaného odborníka z okolia organizácie - uchádzači z okolia organizácie môžu do organizácie vniesť nové a kreatívne myslenie, nápady a prístupy ku riešeniu problémov.
Nevýhody: - pri získavaní iba z interných zdrojov dochádza z dôvodu rutinnosti a pohodlnosti zamestnancov k brzdeniu nových prístupov a netradičných návrhov - neustále súťaženie o povýšenie môže medzi zamestnancami vyvolávať nezdravé súperenie a bránenie v práci - tým, že organizácia preradí zamestnanca na nové pracovné miesto, uvoľní sa miesto, ktoré zastávali dovtedy.	Nevýhody: - náklady získavania bývajú veľmi vysoké a orientácia nových zamestnancov môže trvať dlhší čas - môže dochádzať ku konfliktom a vytváraniu prekážok v práci medzi dlhoročnými zamestnancami z dôvodu sklamaní alebo závisti týchto stabilizovaných zamestnancov, ktorí sa cítili vhodnými na obsadenie uvažovaného miesta.

**PRÍLOHA P V : VÝBER ZAMESTNANCOV AKO DVOJSTRANNÝ
KOMUNIKAČNÝ PROCES [8]**

UCHÁDZAČI		ORGANIZÁCIA	
Požadované Informácie	Poskytované informácie	Požadované informácie	Poskytované informácie
-Prac. povinnosti	-Životopis	-Lojálnosť	-Zverejnenie
-Prac. podmienky	-Žiadosť o prijatie	-Motivácia	ponuky
-Nadriadení	-Dotazník	-Vedomosti,	-Imidž organizácie
-Spolupracovníci	-Prax a vzdelanie	zručnosti	-Mzdová politika
-Kariéra	-Odporúčanie	a schopnosti	-Organizačná
-Mzdové	-Vstupný	-Inform. o praxi	štruktúra
podmienky	rozhovor	a vzdelaní	-Systém práce
-Zamestnanecké	-Nadšenie pre	-Záujem	v organizácii
výhody	prácu	uchádzača	-Úspechy
-Korektné	-Záujem o	-Kreativita	organizácie
jednanie	organizáciu	-Flexibilita	-Zámery a ciele do
-Bezpečnosť		-Predpoklady	budúcnosti
práce		pre os. rozvoj	

PRÍLOHA P VI : FÁZY PROCESU VÝBERU ZAMESTNANCOV [8]



PRÍLOHA P VII : VÝBEROVÝ ROZHOVOR AKO PROCES [8]

