

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**  
Andragogika v profilácii na personálny management

**SPROSTREDKOVANIE ZAMESTNANCOV**  
INTERPOSITION OF EMPLOYEES

**Záverečná bakalárska práca**

Lucia Kotešovcová

Vedúci bakalárskej práce:

Doc.Ing. Anna Preinerová, Csc.

Bratislava

Dátum: 25.03.2010

## P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu na tému „Sprostredkovanie zamestnancov“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetkú literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 25.03.2010

---

Lucia Kotešovcová

## **ANOTÁCIA**

Cieľom tejto bakalárskej práce je zhodnotiť proces získavania a výberu pracovníkov v konkrétnej personálnej agentúre a navrhnúť prípadné odporúčania na základe dostupnej literatúry a praxe. Prvá časť je zameraná na teoretické informácie o personalistike, o personálnych agentúrach, činnostiach personálnych agentúr. Obsahom druhej časti je charakteristika procesu získavania pracovníkov a vyúsťuje do konkrétnych metód získavania. Tretia časť zahŕňa informácie o výbere pracovníkov, pracovnom pohovore, potrebných dokumentoch k nemu. Štvrtá a piata praktická časť obsahuje informácie o personálnej agentúre, ktorej názov nemôžem uvádzať. Zameriavam sa tu na oblasť jej činností, efektivitu práce, pracovné postupy, zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov, moje skúsenosti z vedenia pohovorov a návrh na skvalitnenie týchto činností.

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou by som chcela vyjadriť vďaku pani Doc. Ing. Preinerovej, Csc. za odborné rady a ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

V Bratislave

25.03.2010

# OBSAH

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b>                                               | <b>6</b>  |
| <b>1. PERSONÁLNY MANAŽMENT</b>                            | <b>7</b>  |
| 1.1. Definícia pojmu personálny manažment                 | 7         |
| 1.2. Personálna práca                                     | 8         |
| 1.3. Základné etapy vývoja personálneho manažmentu        | 8         |
| 1.4. Cieľ a úlohy personálneho manažmentu                 | 9         |
| 1.5. Funkcie personálneho manažmentu                      | 10        |
| 1.6. Personálna agentúra                                  | 11        |
| 1.6.1 Služby personálnej agentúry                         | 12        |
| <b>2. ZÍSKAVANIE PRACOVNÍKOV</b>                          | <b>13</b> |
| 2.1. Definícia získavania pracovníkov                     | 13        |
| 2.2. Zdroje získavania pracovníkov                        | 14        |
| 2.3. Postup pri získavaní pracovníkov                     | 16        |
| 2.4. Metódy získavania pracovníkov                        | 16        |
| 2.5. Získavanie pracovníkov v personálnej agentúre        | 17        |
| 2.5.1 Kroky pri získavaní pracovníkov                     | 18        |
| 2.5.2 Inzercia                                            | 19        |
| 2.5.3 Dokumenty požadované od uchádzačov                  | 22        |
| <b>3. VÝBER PRACOVNÍKOV</b>                               | <b>25</b> |
| 3.1. Definícia výberu pracovníkov                         | 25        |
| 3.2. Predvýber pracovníkov                                | 25        |
| 3.3. Kritériá výberu pracovníkov                          | 26        |
| 3.4. Postup pri výbere pracovníkov v personálnej agentúre | 27        |
| 3.5. Metódy výberu pracovníkov v personálnej agentúre     | 30        |
| 3.5.1 Pohovor                                             | 32        |
| 3.5.1.1. Štruktúra pohovoru                               | 32        |
| 3.5.1.2. Druhy pohovorov                                  | 33        |
| 3.5.1.3. Kladenie otázok                                  | 34        |

|          |                                                       |    |
|----------|-------------------------------------------------------|----|
| 3.5.1.4. | Najčastejšie otázky                                   | 35 |
| 3.5.1.5. | Čo by sa malo pri pohovore robiť a čo nie             | 36 |
| 3.5.2    | Testy                                                 | 37 |
| 3.5.2.1. | Typy testov                                           | 38 |
| 3.5.3    | Assessment centre                                     | 39 |
| <b>4</b> | <b>ZÍSKAVANIE A VÝBER PRACOVNÍKOV</b>                 |    |
|          | <b>VO VYBRANEJ PERSONÁLNEJ AGENTÚRE</b>               | 41 |
| 4.1      | Charakteristika a služby agentúry                     | 41 |
| 4.2      | Postup získavania a výberu pracovníkov                | 43 |
| 4.3      | Dokumenty od uchádzačov                               | 46 |
| 4.4      | Osobný pohovor                                        | 47 |
| <b>5</b> | <b>ZÁVEREČNÉ ZHODNOTENIE A NÁVRH ZMIEN</b>            |    |
|          | <b>V PROCESE ZÍSKAVANIA A VÝBERU PRACOVNÍKOV</b>      | 51 |
|          | <b>ZÁVER</b>                                          | 54 |
|          | <b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV</b> | 55 |
|          | <b>ZOZNAM PRÍLOH</b>                                  | 56 |

## Úvod

"Pracovné miesta a funkcie predstavujú základné jednotky v organizačnej štruktúre každej organizácie. Len ak sú dobre naplánované a vykonávané, darí sa plniť jeho ciele" (Kachaňáková, 2008, s. 50).

Každá organizácia sa snaží zabezpečiť vhodný pracovný potenciál. Aby bola na trhu úspešná, zabezpečuje si dostatočne kvalitnú a kvalifikovanú pracovnú silu, prostredníctvom ktorej sa dosahujú vytýčené ciele organizácie. Získať takýchto pracovníkov nie je jednoduché a pokiaľ nestačia interní zamestnanci, získavajú sa pracovníci z vonkajších zdrojov.

Ku zvýšeniu efektivity organizácie môžu pomôcť personálne agentúry svojimi službami. Postarajú sa o celý výberový proces a firme poskytnú tých najvhodnejších kandidátov spomedzi záujemcov o pracovné miesto. Firma tak môže získať naozaj kvalitného pracovníka, čím sa zvýši aj jej konkurencieschopnosť na trhu.

Získavanie a výber pracovníkov sú veľmi dôležité činnosti v personálnom riadení. Mali by byť orientované strategicky, pretože ide o obsadzovanie pracovných miest, ktoré charakterizujú vymedzené úlohy a ich plnením sú dosahované ciele organizácie. Majú výrazný podiel na formovaní pracovnej sily, pretože ide o zabezpečenie kľúčového zdroja transformačného procesu.

Hlavným cieľom mojej práce je charakterizovať a zhodnotiť proces získavania a výberu pracovníkov v personálnej agentúre a navrhnúť možné zmeny v tomto procese.

Práca je rozdelená na štyri časti. Teoretická prvá, druhá a tretia časť je zameraná na rovinu teoretickú, z oblasti personalistiky, získavania a výberu pracovníkov. Štvrtá a piata časť je praktická a obsahuje informácie o spoločnosti, jej činnostiach a o efektívite práce, ako aj zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov a návrh príslušných zmien.

## **1. Personálny manažment**

"Zamestnanci predstavujú prioritný zdroj efektívnej činnosti a prosperity organizácie." (Kachaňáková, 2008, s. 11)

Zamestnanci pracujú individuálne alebo kolektívne a podieľajú sa na dosahovaní cieľov organizácie. Tvoria pracovnú silu v organizácii.

"Ak hovoríme o ľudských zdrojoch v organizácii, rozumieme nimi celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie. To všetko je reálne len na základe systémovo koncipovaného personálneho manažmentu, ktorý orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele organizácie." (Kachaňáková, 2008, s. 11)

### **1.1 Definícia pojmu personálny manažment**

Personálny manažment predstavuje časť manažmentu podniku, ktorá sa zaoberá problematikou ľudských zdrojov a ich prácou v podniku, utváraním pracovných podmienok v súlade s personálnou stratégiou.

V praxi aj v odbornej literatúre nájdeme rôzne termíny ako personálna práca, personalistika, personálna administratíva (správa), personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov. Pre praktické účely tieto činnosti veľmi nerozlišujeme, ale v teórii áno. Termíny personálna práca alebo personalistika sa používajú pre najvšeobecnejšie vyjadrenie tejto činnosti, termíny personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov sa používa k charakterizovaniu vývojovej úrovne a koncepcie personálnej práce (Koubek, 2007, s. 14).

"Personálny manažment predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu personálu, ktorý sa individuálne a kolektívne podieľa na efektívnom plnení cieľov organizácie." (Kachaňáková, 2008, s. 13)



Personálny manažment sa uskutočňuje pod vplyvom rôznych faktorov v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí organizácie (Kachaňáková, 2008, s. 13).

Vonkajšie prostredie tvorí rast alebo pokles na trhu, miera zamestnanosti, rast alebo pokles výrobkov, politické ciele vlády, veková štruktúra, demografický vývoj. S meniacim vonkajším prostredím dochádza ku zmenám vo vnútornom prostredí.

Vnútorné prostredie je tvorené organizačnou kultúrou, stratégiou podniku, cieľmi organizácie, veľkosťou organizácie, technológiami a pod.

## **1.2 Personálna práca**

Čoraz viac vedúcich pracovníkov sa zaoberá personálnymi činnosťami. V súčasnosti môžeme povedať, že personálna práca má charakter riadiacej funkcie.

Personálna práca tvorí tú časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavania, formovania, fungovania, využívania, jeho organizovania a prepojovania jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného chovania, vzťahu k vykonávanej práci, organizácii, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka a taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja (Gigalová, 2007, s.13).

Podľa Koubeka (2007, s.15) sa personálna práca zameriava na otázky, súvisiace s človekom ako pracovnou silou, s jeho zapájaním do práce vo firme a využívaním jeho schopností, s jeho fungovaním, výkonom a pracovným chovaním, prispôbovaním sa potrebám firmy, so vzťahmi, do ktorých ako pracovník firmy vstupuje, s výsledkami jeho práce, s nákladmi vynakladanými na ľudskú prácu v neposlednej rade aj na otázky súvisiace s jeho osobným rozvojom a uspokojovaním jeho sociálnych potrieb.

Ide o všeobecné pomenovania personálnej práce, avšak s postupným vývojom sa jej náplň menila.

## **1.3 Základné etapy vývoja personálneho manažmentu**

V súvislosti s vývojom personálneho manažmentu môžeme vymedziť rôzne termíny vyvíjajúce sa z podnikateľskej praxe a teoretického skúmania.

Personálna administratíva (správa) je historicky najstarším významom, kde bola personálna práca chápaná ako služba, ktorá zaisťovala administratívne činnosti a

procedúry. Bola spojená predovšetkým so zaobstaraním, uchovávaním a aktualizáciou dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činností a poskytovaním týchto informácií riadiacim zložkám organizácie. Personálna práca v tejto podobe zohráva pasívnu rolu, nijako sa na chode organizácie aktívne nepodieľa a jej význam je nedocenený (Gigalová, 2007, s.16).

Personálne riadenie sa objavuje v podnikoch s dynamickým a progresívnejším vedením orientovaným na elimináciu konkurencie. Je zamerané na hľadanie a využívanie konkurenčných výhod, medzi ktoré patrí vhodne vybraný, sformovaný, organizovaný a dobre motivovaný pracovný kolektív. Personálna práca v tomto význame začala byť aktívna na riadení organizácie, zamerala sa na oblasť vo vnútri organizácie - na zamestnávanie ľudí a hospodárení s pracovnou silou. Málo pozornosti je venovanej dlhodobým a strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti v organizáciách (Gigalová, 2007, s.16).

Riadenie ľudských zdrojov podľa Koubeka (2005, s.16) predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať niekedy v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činností organizácie. Dovršuje sa vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, naozaj riadiacej.

#### **1.4 Ciele a úlohy personálneho manažmentu**

Základným cieľom personálneho manažmentu je, aby bola firma konkurencieschopná, výkonná, aby dosahovala žiaduce výsledky a zisky, aby bola úspešná na trhu. Dosiahnutie týchto zámerov a vysokého postavenia na trhu sa môže uskutočniť na základe získania schopných pracovníkov a ich strategického rozmiestnenia a využitia.

Koubek (2007, s. 15-16) tvrdí, že personálna práca prispieva k dosiahnutiu cieľov tým, že:

- hľadá najvhodnejšie spojenie človeka s pracovnými úlohami a neustále toto spojenie vyladzuje,
- usiluje o optimálne využívanie pracovníkov,

- formuje pracovné skupiny, usiluje o efektívny spôsob vedenia ľudí a zdravé medziľudské vzťahy,
- zabezpečuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov,
- dbá nato, aby sa dodržiavali všetky zákony, týkajúce sa oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv.

Podľa Kachaňákovvej (2008, s. 14) personálny manažment dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

1. zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie - personálny manažment musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
2. zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie - t.j. efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

### **1.5 Funkcie (činnosti) personálneho manažmentu**

Základné úlohy personálneho manažmentu je potrebné žiadaným spôsobom efektívne naplňovať a to zavedením personálnych funkcií, ktoré tvoria výkonnú časť personálnej práce. Jednotlivé činnosti sa môžu v organizáciách meniť vzhľadom na ich štruktúru a veľkosť. V súčasnosti niektoré organizácie využívajú aj služby personálnych agentúr vzhľadom na zvýšenie efektivity organizácie.

Podľa Kachaňákovvej (2008, s.15-16) môžeme vymedziť jednotlivé funkcie v logickej postupnosti:

- Strategický personálny manažment
- Personálne plánovanie
- Analýza práce
- Získavanie a výber zamestnancov
- Rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

- Riadenie a plánovanie kariéry
- Riadenie pracovného výkonu
- Odmeňovanie zamestnancov
- Pracovné vzťahy
- Pracovné podmienky
- Personálny informačný systém

## 1.6 Personálna agentúra

Personálna agentúra je zväčša personálno-poradenská organizácia, ktorá poskytuje svoje služby z oblasti personalistiky ďalším spoločnostiam. Pôsobí na trhu ako sprostredkovateľ zamestnania medzi uchádzačom o miesto a svojim klientom-zamestnávateľom a ako poradca v pracovnej oblasti.

Firmy majú záujem získať kvalitného pracovníka, šetriť čas a čiastočne znížiť náklady na výberové konanie a preto využívajú služby personálnych agentúr, ktoré získavajú pracovníkov z rôznych oblastí ako sú telekomunikácie, informačné technológie, služby, obchod, zdravotníctvo a.i.

Kvôli vysokej finančnej náročnosti využívajú služby týchto agentúr väčšinou zahraničné spoločnosti, ktoré náklady spojené so získavaním a výberom zamestnancov na kľúčové pozície chápali ako strategickú investíciu (Kachaňáková, 2008, s. 79).

Agentúra dokáže vyhľadať vhodných kandidátov prostredníctvom vlastnej inzercie, zabezpečiť predvýber kandidátov, poradiť aké sú možnosti na trhu práce, ako napísať, prípadne lepšie upraviť profesný životopis, ako vylepšiť celkovú prezentáciu alebo vhodnejšie formulovať odpovede na otázky, ktoré môžu byť pri prijímacom pohovore položené.

Personálne agentúry môžeme rozlíšiť podľa typu služieb, ktoré ponúkajú, podľa oblasti v ktorej sa špecializujú, podľa typu služieb, ktoré poskytujú a podľa typu ponúkaných pracovných miest.

### **1.6.1 Služby personálnej agentúry**

Na Slovensku je približne 169 personálnych agentúr. Každá je špecifická svojou ponukou služieb. Vo všeobecnosti možno povedať, že agentúry sa najviac zaoberajú týmito službami:

- Recruiting - vyhľadávanie a získavanie pracovníkov.
- Personálny lízing - dočasné pridelovanie zamestnancov.
- Outsourcing - externé vedenie personálnej agendy.
- Outplacement - podpora a pomoc prepusteným zamestnancom.
- Headhunting - vyhľadávanie kvalifikovaných špecialistov z top managementu od konkurencie.
- Assessment centre – výber a hodnotenie pracovníkov.
- Pracovno-právne poradenstvo - poradenstvo pre uchádzačov ohľadom práce.

## **2. Získavanie pracovníkov**

Každá organizácia by sa mala snažiť zabezpečiť, aby všetky pracovné miesta v podniku boli obsadzované kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Personálnou činnosťou - získavaním pracovníkov rozhoduje o tom, koľko a akých pracovníkov bude firma zamestnávať.

Pracovný potenciál je základným predpokladom plnenia aktuálnych a perspektívnych úloh organizácie v trhovej ekonomike. Pracovným potenciálom sa rozumie nielen počet zamestnancov, ale aj ich vedomosti, skúsenosti, schopnosti, zručnosti, inteligencia, talent a osobnostné charakteristiky potrebné na splnenie vytýčených cieľov a poslania organizácie. Získať takýchto zamestnancov patrí preto k najdôležitejším a permanentným činnostiam personálneho manažmentu (Kachaňáková, 2008, s. 68).

### **2.1 Definícia získavania pracovníkov**

Získavanie pracovníkov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané (Kachaňáková, 2008, s. 69).

Podľa Koubeka (2007, s.69) je úlohou získavania pracovníkov zabezpečiť, aby voľné pracovné miesto vo firme prilákalo dostatočné množstvo vhodných uchádzačov a to s primeranými nákladmi a včas. Nie menej dôležitou úlohou je získavanie primeraných informácií o jednotlivých uchádzačov, aby bolo možné neskôr na ich základe relatívne spoľahlivo vybrať toho najvhodnejšieho z nich.

V prípade, že firma poskytne informáciu o potrebe voľného pracovného miesta, očakáva aj spätnú reakciu od možných uchádzačov v podobe snahy získať obsadzované miesto.

Túto reakciu uchádzačov ovplyvňujú určité skupiny faktorov (Koubek, 2007, s. 71-72).

#### **1. Faktory ovplyvniteľné firmou:**

- o forma, obsah, informačná hodnota, dosah ponuky zamestnania
- o charakteristika pracovného miesta - povaha práce, postavenie v hierarchii funkcií, požiadavky na pracovníka, rozsah povinností a zodpovednosti,, pracovná doba, miesto výkonu práce pracovné podmienky

- o charakteristika firmy - význam firmy a jej úspešnosť, povesť firmy, odmeňovanie v organizácií, starostlivosť o pracovníkov, firemné vzdelávanie, medzil'udské vzťahy, sociálna klíma vo firme

## 2. Faktory neovplyvniteľné firmou (vonkajšie faktory)

- o demografické faktory - mobilita obyvateľstva, reprodukcia obyvateľstva, populačný vývoj
- o ekonomické faktory - vývoj národného hospodárstva, väzba národnej ekonomiky na ekonomiku inej krajiny
- o sociálne faktory - hodnotová orientácia ľudí, profesno-kvalifikačná orientácia; tieto faktory ovplyvňujú veľkosť a štruktúru ponuky na trhu práce
- o technologické faktory - technologické zabezpečenie organizácie
- o sídelné faktory - charakter sídla firmy
- o politicko-legislatívne faktory - diskriminácia uchádzačov a.i.

## 2.2 Zdroje získavania pracovníkov

Proces získavania pracovníkov by mal byť orientovaný strategicky, pretože firma nerieši iba dočasnú situáciu, ale snaží sa obsadiť pracovné miesta tak, aby sa dlhodobo dosahovali ciele organizácie.

Firma sa sama rozhoduje, či vyberie pracovníkov spomedzi svojich interných zdrojov (vlastní pracovníci) alebo využije externé zdroje (absolventi škôl, nezamestnaní na úradoch práce, zamestnancov iných organizácií).

Treba si však uvedomiť, že obe voľby so sebou prinášajú určité výhody aj nevýhody. Oba zdroje majú svoje silné aj slabé stránky.

Tab.č.1: Výhody a nevýhody interných zdrojov

| Výhody interných zdrojov                                                                                                                                       | Nevýhody interných zdrojov                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyššia motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu)</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• obmedzený výber, menší počet uchádzačov</li> </ul>                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov</li> </ul>                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• rýchlejšia adaptácia</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tzv. "podniková slepota", nový človek zvonka často prinesie nové pohľady, prístupy</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamestnanec pozná organizáciu, nehrozí veľký rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta a skutočnosťou</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizácia pozná zamestnanca, jeho pracovný výkon, nekupuje "mačku vo vreci"</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stupňuje sa rivalita</li> </ul>                                                               |

Zdroj: Kachaňáková A., 2008, s. 73

Tab.č.2: Výhody a nevýhody externých zdrojov

| Výhody externých zdrojov                                                                                                 | Nevýhody externých zdrojov                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• širšia možnosť výberu zamestnancov</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyššie náklady na získavanie zamestnancov a pomalšie obsadenie pracovného miesta</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové pohľady, prístupy k riešeniu problémov organizácie</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dlhšia adaptácia</li> </ul>                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• získavanie "hotového" zamestnanca, znižujú sa náklady na vzdelávanie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• znižuje sa motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu je otázná)</li> </ul>         |
|                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšovanie fluktuácie</li> </ul>                                                            |
|                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamestnanec nepozná organizáciu a organizácia nepozná zamestnanca</li> </ul>                |

Zdroj: Kachaňáková A., 2008, s. 73



## **2.3 Postup pri získavaní pracovníkov**

Aby bol proces získavania úspešný, je dobré ho chápať ako metodologicky prepracovaný postup, ktorý by sa mal dodržiavať.

Súhlasne s Koubekom (2007, s. 76) uvádzam nasledovnú postupnosť krokov pri získavaní pracovníkov:

1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov.
2. Popis a špecifikácia pracovného miesta.
3. Zváženie alternatív.
4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskorší výber pracovníkov.
5. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov.
6. Voľba metód získavania pracovníkov.
7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov o zamestnanie.
8. Formulácia ponuky zamestnania.
9. Uverejnenie ponuky zamestnania.
10. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov a jednanie s nimi.
11. Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií.
12. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram.

## **2.4 Metódy získavania pracovníkov**

Pokiaľ sú identifikované zdroje uchádzačov, následne sa vyberajú metódy získavania pracovníkov, ktoré závisia od finančnej situácie firmy a od charakteru pracovného miesta.

Medzi najčastejšie metódy patria:

- inzercia (v tlači, v rozhlase, televízií, na internete)
- letáky a vývesky (plagáty na zástavkách, reklamných paneloch)
- odporúčanie vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných

- evidencia náhodných žiadateľov
- spolupráca s úradmi práce
- spolupráca so vzdelávacími agentúrami
- využitie externých služieb (outsourcing, personálne agentúry, poradenské agentúry)
- dočasné pridelenie zamestnanca (personálny lízing, kontrakty)
- e-recruitment (získavanie pracovníkov prostredníctvom počítačových sietí)

## **2.5 Získavanie pracovníkov v personálnej agentúre**

Personálne agentúry vznikli preto, aby pomohli ostatným organizáciám nájsť vhodných zamestnancov. Na základe objednávky od zamestnávateľa sa snažia získať uchádzača o prácu, zvyčajne prostredníctvom inzerátov. Kandidáti sú porovnávaní s požiadavkami zamestnávateľa a vhodní uchádzači sú poslaní k danému zamestnávateľovi na pohovor.

Proces hľadania najvhodnejšieho uchádzača sa u jednotlivých agentúr značne líši. Niektoré personálne agentúry robia pre personálne oddelenie starostlivé roztriedenie kandidátov, kým firmy dodajú iba súpis veľkého množstva uchádzačov a väčšinu práce s ich roztriedovaním už nechajú na personálne oddelenie.

Pri nadviazaní spolupráce s personálnymi agentúrami je nutné pozorne si preštudovať všetky zmluvy, ktoré bude agentúra od zamestnávateľa vyžadovať. Niektoré agentúry poskytujú iba minimálnu pomoc, pretože majú záujem skôr o umiestnenie uchádzača ako o nájdenie naozaj vhodného uchádzača o dané pracovné miesto.

Podľa Vajnera (2007, s. 22) pri výbere agentúry nesmieme dať iba na značku poradenskej firmy a na referencie. Je veľmi dôležité, aby sme si zistili a preverili schopnosti jednotlivých konzultantov, ich snahu o spoluprácu, získať čo najviac informácií o pracovnom mieste. Ide o dôležité a potrebné informácie pre získanie a sprostredkovanie kvalitného pracovníka. Často sa totiž stáva, že agentúry zamestnávajú začiatočníkov, ktorí by sa potrebovali v danej oblasti najprv preškoliť.

Každá agentúra by sa mala na celý proces dobre pripraviť a položiť si nasledovné otázky:

- Aký je účel a cieľ pracovného miesta, na ktoré vyberáme zamestnanca?
- Aké je jeho zaradenie v organizácii?
- Aké činnosti budú na danom pracovnom mieste realizované?
- Aké budú právomoci a zodpovednosti pracovníka na tomto mieste?
- Ako bude daná pozícia ohodnotená (plat, odmeny, provízie, benefity)?
- Aké má mať ideálny kandidát schopnosti a vlastnosti?
- Kde a ako ho budeme hľadať?
- Čo všetko bude súčasťou výberového procesu?

### 2.5.1 Kroky pri získavaní pracovníkov

1. *Osobné stretnutie a rozhovor so zadávateľom* - odpovede na spomínané otázky agentúra získa rozhovorom s konkrétnou spoločnosťou, s ktorou má podpísanú zmluvu o spolupráci.
2. *Popis pracovného miesta* - je dôležitým bodom pre definovanie ideálneho profilu kandidáta. Mal by byť stručný, jasný a obsahovať tieto údaje:
  - údaj, kde sa pracovné miesto nachádza v hierarchii riadenia organizácie
  - aké činnosti sa vykonávajú na pracovnom mieste
  - aká zodpovednosť je spojená s výkonom činnosti
3. *Profil ideálneho kandidáta* - po popise pracovnej pozície sa agentúra zameriava na špecifikáciu ideálneho kandidáta, to znamená vypracovanie profilu najvhodnejšieho človeka pre danú pracovnú pozíciu. Profil by mal obsahovať odbornosť, osobnostné predpoklady, pracovné skúsenosti, schopnosti. Podľa Vajnera (2007, s. 15) vyzerá profil ideálneho kandidáta nasledovne:

ODBORNOSŤ:

- vzdelanie - školy, skúšky, študované predmety,
- technická, obchodná a profesionálna kvalifikácia, vodičský preukaz,
- špeciálne vzdelávacie kurzy - účtovníctvo, výpočtová technika, právna problematika a.i.

#### OSOBNÉ CHARAKTERISTIKY:

- fyzické predpoklady - zvláštne požiadavky na zrak, sluch, výšku, silu, vzhľad,
- osobnosť - schopnosť pracovať samostatne alebo v tíme, iniciatíva, schopnosť zvládať stresové situácie, komunikačné dovednosti a.i.

#### DOTERAJŠIE PRACOVNÉ SKÚSENOSTI:

- typ predchádzajúcich zamestnaní a veľkosť firmy,
- doba vo funkcií,
- riadiaca úroveň funkcie,
- špecifické znalosti a odbornosť.

#### ŠPECIÁLNE SCHOPNOSTI:

- jazykové znalosti,
- manuálna zručnosť,
- vyjadrovacie schopnosti,
- práca s číslami,
- tvorivosť a.i.

#### ZVLÁŠTNE OKOLNOSTI:

- bydlisko v určitej oblasti,
- ochota cestovať,
- práca cez víkendy,
- vlastný automobil, telefón a.i.

4. *Výber vhodnej metódy vyhľadávania pracovníkov* - agentúry využívajú na vyhľadávanie a získanie vhodného kandidáta všetky možné prostriedky, či už sa jedná o vyhľadávanie cez internetové stránky sprostredkujúce prácu, mailovú komunikáciu, internetovú inzerciu, cez počítačové siete, výveskami.

5. *Zadanie inzerátu* – inzercii sa venujem v nasledujúcej podkapitole 2.5.2.

### 2.5.2 Inzercia

Inzerovanie je najčastejšou metódou prilákania uchádzačov. Preto by mal byť dobre zostavený, aby prilákal tých najvhodnejších kandidátov. Dobrý inzerát podľa Koubeka (2007, s. 88) musí byť nástrojom auto selekcie, t.j. musí obsahovať také

charakteristiky pracovného miesta a také požiadavky na schopnosti pracovníka, aby nevhodných uchádzačov odradil a vhodných povzbudil.

Cieľom inzerovania podľa Armstronga (2008, s. 348) by malo byť:

- Upútať pozornosť - inzerát musí byť v úsilí o záujem potenciálnych uchádzačov konkurencieschopnejší ako inzeráty iných zamestnávateľov,
- Vytvárať a udržiavať záujem - informácie o pracovnom mieste, podniku, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácie musí inzerát vyjadriť atraktívnym a zaujímavým spôsobom,
- Stimulovať akciu - posolstvo inzerátu musí byť vyjadrené spôsobom, ktorý upúta nielen oči, ale aj prinúti ľudí prečítať inzerát až do konca a bude mať za následok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov.

Aby bol inzerát efektívnejší, je potrebné dodržiavať nasledujúce zásady:

1. Inzerát by mal obsahovať tieto skutočnosti:
  - o názov práce (pracovného miesta, zamestnania),
  - o stručný popis práce a charakteristiku činnosti firmy,
  - o miesto, kde sa bude práca vykonávať,
  - o názov a adresu firmy,
  - o požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a ďalšie schopnosti a vlastnosti uchádzača,
  - o pracovné podmienky ako plat, ostatné odmeny a výhody, pracovnú dobu, pracovný režim,
  - o možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja,
  - o dokumenty požadované od uchádzača o zamestnanie,
  - o pokyn pre uchádzača, ako, kde a dokedy by sa mal o miesto uchádzať.

Inzerát by mal ponúkať niečo zaujímavé, pravdivé, konkrétne a legálne.

2. Inzerát by mal byť vložený do vhodného masovokomunikačného prostriedku - znamená to inzerovanie v novinách, časopisoch, médiách, na internete. Rovnako dôležitá je opakovaná inzercia pre oslovenie väčšieho počtu potenciálnych uchádzačov.

3. Mala by byť zvolená osvedčená forma inzerátu - vhodná veľkosť a tip tlače, umiestnenie na stránke, vhodne zvolený deň a hodina inzercie a.i.

4. Správne vybraný štýl inzerátu - inzerát by mal:

- o priťahovať pozornosť (titulok, rôzne typy písma, rámček, firemné logo, farba, veľkosť, umiestnenie),
- o byť zaujímavý pre potenciálnych uchádzačov (informácie o práci, firme, pracovných podmienkach, výhodách a.i.),
- o byť stručný a používať jednoduché výrazy a vety,
- o uvádzať názov zamestnania, ktorý je zrozumiteľný a nič nepredstiera (najlepšie slovenský názov pracovnej pozície),
- o presný, pokiaľ ide o informácie o povahe práce, jej požiadavkách a pracovných podmienkach (získať žiaducich a odradiť nežiaducich uchádzačov),
- o byť dobre napísaný (pravopis, prehľadnosť, logické poradie informácií),
- o byť pravdivý,
- o byť v súlade so zákonom (aby nedochádzalo ku diskriminácií uchádzačov).

5. Mali by sa viesť záznamy o všetkých inzerátoch - ich analýza uľahčí a zlepší ďalšie inzerovanie. Záznamy by mali obsahovať informácie ako napríklad ktorý zdieľací prostriedok bol použitý, aká bola forma inzerátu, mená uchádzačov reagujúcich na inzerát, mená uchádzačov, ktorí boli vybraní na pohovor a tých, ktorí boli úspešní pri výbere.

6. Mala by sa analyzovať efektívnosť inzerovania - skúmať, ktorý inzerát a ktorý typ inzercie prináša najlepšie výsledky pre určitý druh pracovných miest.

7. Odmietnutí uchádzači by mali byť včas a slušným spôsobom informovaní - najlepšie písomne.

Pri zadávaní inzerátu by agentúry mali klásť dôraz na samotný nadpis inzerátu. Ide o názov pracovného miesta, ktorý by mal byť jasný, zrozumiteľný a stručný. Zväčša sa vyznačuje výrazným alebo tučným typom písma.

### 2.5.3 Dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie

"Dokumenty predkladané uchádzačmi o zamestnanie sú veľmi významným zdrojom informácií, o ktoré sa opiera nielen predvýber, ale aj výber pracovníkov." (Koubek, 2007, s. 92)

Voľba vhodných dokumentov spadá do procesu získavania pracovníkov a závisí od profilu obsadzovaného pracovného miesta. Na základe informácií z popisu práce sa volí správny písomný dokument a jeho forma. Personálni konzultanti by sa mali snažiť získať o uchádzačoch relevantné rozhodujúce informácie.

Medzi najčastejšie požadované dokumenty, ktoré personálne agentúry vyžadujú sú:

- životopis,
- sprievodný (motivačný list),
- zoznam a popis projektov
- referencie.

Ďalšie dokumenty, ktoré uchádzači posielajú sú doklady o vzdelaní (diplomy, certifikáty, projekty), výpis z registra trestov (závisí od druhu pracovného miesta).

#### Životopis

Je základným personálnym dokumentom, je prvou vizitkou pre budúceho zamestnávateľa. Preto by mal byť stručný, prehľadný, usporiadaný do tématických celkov, mal by vyzdvihovať prednosti a schopnosti a vedieť zaujať.

Podľa Kachaňákovéj (2008, s. 81-83) rozlišujeme :

1. voľný životopis - je písaný formou eseje a sú v ňom opísané základné údaje zo života. Výhodou takéhoto životopisu je, že na jeho základe sa dajú hodnotiť vyjadrovacie schopnosti uchádzača a jeho schopnosť argumentovať, ale na druhú stranu sa jednotliví uchádzači ťažko porovnávajú. Upozorňujú iba na svoje pozitíva.
2. štruktúrovaný životopis - najčastejšie vyžadovaný typ životopisu, zaznamenáva všetky podstatné skutočnosti súvisiace s pracovným životom uchádzača. Výhodou je jeho prehľadnosť a ľahšia porovnateľnosť uchádzačov. Aby mal životopis pre personálnych konzultantov požadovanú informačnú hodnotu, mal by mať správnu formu a obsah. Najskôr je vhodné vytvoriť hlavičku, kde je uvedené meno a priezvisko, kontaktná adresa, telefónne číslo a e-mailová

adresa. Do stredu ďalšieho riadka treba uviesť názov "Životopis" a pokračovať základnými identifikačnými údajmi, ako sú meno a priezvisko, dátum a miesto narodenia, štátna príslušnosť. Nasledujú informácie o priebehu profesijného vzdelávania (informácie sa píše v obrátenom chronologickom slede od najvyššie dosiahnutého vzdelania po nižšie stupne - dátum navštevovanej školy, názov inštitúcie, miesto vzdelania, odborné zameranie). V ďalšej časti životopisu nasleduje priebeh zamestnaní. Uchádzač uvedie od kedy - do kedy vykonával dané zamestnanie, názov organizácie, sídlo, názov funkcie a náplň práce. Informácie je dobré písať v obrátenom chronologickom poradí ako pri vzdelaní. Ďalej sa uvádzajú znalosti a schopnosti uchádzačov (cudzie jazyky, počítačové znalosti a.i.), nasledujú školenia a certifikáty a na záver môže uchádzač stručne uviesť svoje záujmy a záľuby.

3. pološtruktúrovaný životopis - je kombináciou predchádzajúcich dvoch typov. Uvádzajú sa v ňom informácie požadované organizáciou v štruktúrovanej forme a pritom majú voľný priestor, aby mohli uviesť ďalšie skutočnosti, ktoré považujú za dôležité.
4. profesný životopis - je najnovšou formou životopisu. Obsahuje meno a priezvisko, kontakt a profesie, ktoré uchádzač počas svojho pracovného života vykonával. Uvádzajú sa len názvy profesií, nie organizácií.

Personálne agentúry preferujú štruktúrovaný životopis a v prípade niektorých pracovných pozícií vyššieho managementu sa zaujímajú o profesný životopis.

#### Sprievodný (motivačný) list

Štruktúrované životopisy svojou stručnosťou neumožňujú upozorniť na všetky pozitíva uchádzača. V sprievodnom liste by mal uchádzač uviesť, prečo sa o voľné miesto uchádza a prečo si myslí, že práve on je na dané miesto vhodný. Môže uviesť podrobnejšie etapy svojho osobnostného a profesijného rozvoja. Hlavným cieľom je zaujať.

#### Zoznam a popis projektov

Pokiaľ personálne agentúry obsadzujú pracovné pozície špecialistov, prípadne rôzne technické pozície z oblasti informačných technológií a podobne, vyžadujú od uchádzačov zoznam a popis jednotlivých projektov, na ktorých pracovali počas svojho pracovného života. Zväčša sa uvádzajú informácie ako názov projektu, v akej organizácii sa projekt realizoval, dátum realizácie, pracovné činnosti.



## Referencie

Referencie znamenajú vyhľadávanie, overovanie si určitých faktov, informácií, odporúčaní. V personálnom manažmente ide o zisťovanie informácií o jednotlivých uchádzačoch. Pre personálne agentúry sú referencie kandidáta dôležitým zdrojom informácií na pracovnú pozíciu, čím významne prispievajú k úspechu kandidáta vo výberovom konaní.

Referencie môže uchádzač uviesť vo svojom životopise - uvedie meno nadriadeného alebo kolegov a názov firmy. Personálny konzultant si následne zistí kontakty a získa bližšie informácie o kandidátových schopnostiach, zručnostiach a skúsenostiach.

Niekedy uchádzači posielajú referencie ako prílohu k životopisu, kde sú spísané rôzne odporúčania a vyzdvihnuté pozitíva uchádzača. V takomto prípade by personalisti mali telefonicky overiť správnosť informácií.

Pri výbere a zostavovaní požadovaných dokumentov musí agentúra rešpektovať obmedzenia, ktoré sú dané legislatívnymi normami. V podmienkach SR je to najmä Zákonník práce, ktorý jasne stanovuje, že od uchádzača o zamestnanie možno vyžadovať len informácie súvisiace s prácou, ktorú má vykonávať (Kachaňáková, 2008, s. 84).

### **3. Výber pracovníkov**

Výber pracovníkov je neoddeliteľnou súčasťou personálneho manažmentu. Nadväzuje na proces získavania pracovníkov. Každý pracovník vyniká určitými osobnostnými črtami, kvalifikáciou, schopnosťami, zručnosťami, skúsenosťami. Je preto dôležité, aby bol súlad medzi požiadavkami na pracovné miesto a predpokladmi uchádzača. Ak vyberáme vhodného kandidáta, je dobré odborne posúdiť jeho kvality a skúsenosti.

#### **3.1 Definícia výberu pracovníkov**

Výber pracovníkov je rozhodovací proces, ktorého cieľom je na základe informácií o uchádzačoch a ich analýzy posúdiť a v konečnej fáze vybrať najvhodnejšieho kandidáta s najlepšimi predpokladmi na úspešné vykonávanie práce (Kachaňáková, 2008, s. 90).

Širšie ho charakterizuje Koubek (2007, s. 105), ktorý hovorí, že úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov, ktorí prešli predvýberom, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať požiadavkám príslušného pracovného miesta a požiadavkám firmy, bude nielen odborne zdatný, ale prispeje aj k vytváraniu harmonických medziľudských vzťahov vo firme. Výber teda musí brať do úvahy nielen odborné, ale aj charakterové vlastnosti uchádzača, jeho osobnosť.

Výber pracovníkov je teda dlhodobý proces skladajúci sa z postupných krokov, ktoré pomáhajú personalistom určiť, ktorý z uchádzačov má byť prijatý. To znamená, aby bol pracovník úrovňou svojej pracovnej spôsobilosti čo najskôr v súlade s nárokmi práce, ktorú má vykonávať. Organizácia sa snaží dosiahnuť optimálny súlad medzi človekom a prácou, pretože výsledky práce organizácie sú dané kvalitou ľudí, ktorých firma zamestnáva.

#### **3.2 Predvýber pracovníkov**

Ako náhle sme získali potrebné dokumenty od uchádzačov o pracovné miesto v procese získavania, môžeme urobiť predvýber kandidátov. Hlavne v prípade, pokiaľ je veľký počet záujemcov. Predvýber sa realizuje na základe predložených dokumentov, z ktorých porovnávame informácie o uchádzačoch s požiadavkami na pracovné miesto.

Následne sa vyberajú takí kandidáti, ktorí sa zdajú byť vhodní pre zaradenie do samotného výberového procesu.

Podľa Koubeka (2007, s. 81) je výsledkom predvýberu zaradenie uchádzačov do troch skupín:

- veľmi vhodní - musia byť pozvaní k ďalším procedúram výberu pracovníkov,
- vhodní - sú zaradení do ďalších procedúr výberu, pokiaľ je počet veľmi vhodných uchádzačov nepostačujúci,
- nevhodní - pošle sa im zdvorilý odmietavý list, alebo e-mail s poďakovaním za ich záujem o pracovné miesto.

### **3.3 Kritéria výberu pracovníkov**

Nesprávny výber pracovníkov môže mať za následok nesplnené podnikové ciele. Preto treba venovať veľkú pozornosť celému procesu výberu.

Najzákladnejšími kritériami výberu sú kritéria odvodené od požiadaviek na konkrétne pracovné miesto. V súčasnosti však treba brať do úvahy aj ďalšie kritéria.

Kachaňáková (2008, s. 92) uvádza tri druhy kritérií:

1. Celo organizačné kritéria - súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v organizácii úspešne. Napríklad je to flexibilné a pružné jednanie, akceptovanie zmien.
2. Úsekové (útvarové) kritéria - vzťahujú sa na vlastnosti, ktoré by mal mať človek pracujúci v konkrétnom organizačnom útvere (kolektíve). Uchádzač by mal svojimi osobnostnými charakteristikami zapadnúť do kolektívu.
3. kritérium pracovného miesta - je tradičné kritérium, ktoré vychádza z opisu práce a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, pri výbere je stále najdôležitejšie, ale nie jediné rozhodujúce. Dôraz sa čoraz viac kladie na medziľudské vzťahy na pracovisku.

Veľa krát sa stáva, že sa pri výbere uplatňujú subjektívne názory, alebo preferovanie priateľov a známych. Treba byť však opatrnejší a prísnejší, pretože zlý výber môže ovplyvniť hospodárske výsledky organizácie.

### 3.4 Postup pri výbere pracovníkov v personálnej agentúre

Postup v personálnej agentúre závisí na tom, aké pracovné miesto obsadzujeme. To znamená o akú pracovnú pozíciu sa jedná, z akej je oblasti a v čom spočíva pracovná náplň. Musíme si uvedomiť, že niekedy je veľmi ťažké nájsť naozaj kvalitného uchádzača s požadovanými vlastnosťami. Pomôcť nám môžu rôzne metódy. Ako uvádza Koubek (2007, s. 107), v literatúre a v praxi sa uplatňuje nasledovný postup:

1. Skúmanie dotazníkov a iných dokumentov predložených uchádzačmi (dôležitý krok).
2. Predbežný pohovor, ktorý dopĺňa niektoré skutočnosti obsiahnuté v dotazníku a písomných dokumentoch (nemusí sa uskutočniť).
3. Testovanie uchádzačov pomocou testov pracovnej spôsobilosti alebo assessment centre (nemusí sa uskutočniť).
4. Výberový pohovor (dôležitý krok).
5. Skúmanie referencií (treba dávať pozor na možné skreslené subjektívne informácie).
6. Lekárske vyšetrenie (iba pokiaľ je potrebné).
7. Rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača.
8. Informovanie uchádzačov o rozhodnutí.

Cieľom je nájsť najlepšieho pracovníka a preto porovnávame jednotlivé schopnosti uchádzača s ostatnými uchádzačmi. Taktiež nie je nutnosť splniť všetky spomínané kroky. Všetko závisí od druhu pracovnej pozície.

Príklad: Pri obsadzovaní pracovného miesta administratívneho referenta postačí skúmanie dokumentov a výberový pohovor.

#### Skúmanie dokumentov

Uchádzač o sebe poskytuje informácie vo forme písomného dokumentu, v ktorom uvádza svoju kvalifikáciu, pracovné skúsenosti, schopnosti, zručnosti, vlastnosti, záujmy. Medzi takéto dokumenty patrí životopis, sprievodný (motivačný) list, vysvedčenia, diplomy, certifikáty, referencie, výpis z registra trestov. Agentúra následne informácie skúma po formálnej a obsahovej stránke, to znamená či sú kompletne, správne a či vyhovujú požadovaným kritériám pracovného miesta.

Niektorým konzultantom sa páčia životopisy štruktúrované, iným zase pekne farebne ladiace, niekto ocení taký, ktorý obsahuje pekné slovné obraty. Slovíčko "páčiť sa" má pre každého z nás odlišný význam podľa toho, čo je na vrchole hodnotového rebríčka. (Evangelu, 2009, s. 36)

Aby sme vedeli profesionálne posúdiť životopis, prípadne iné dokumenty, je vhodné si položiť zopár otázok:

- Zodpovedá životopis alebo motivačný list konkrétnym požiadavkám pracovného miesta?
- Je životopis prehľadný?
- Podáva o uchádzačovi podrobné informácie zo sociálnej, profesnej a osobnej oblasti?
- Sú v dokumentoch uvedené všetky informácie?

Výhody a nevýhody rozboru dokumentov uvádza nasledovná tabuľka.

Tab.č.3: Výhody a nevýhody rozboru dokumentov

| Výhody                                                                                           | Nevýhody                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostatok času,</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• chýba kontakt s konkrétnou osobou,</li> </ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť posúdiť písaný prejav a úpravu,</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• je nutné vychádzať iba z vypísaných informácií,</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť vrátiť sa k sporným bodom,</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• je dôležité naučiť sa učiť čítať životopisy,</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť kontroly svojej vlastnej práce,</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uchádzač si mohol zaplatiť odborníka pre vypracovanie životopisu.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť overovania uvedených údajov,</li> </ul>         |                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť konzultácie uvedených informácií,</li> </ul>    |                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť porovnávania profilov kandidátov,</li> </ul>    |                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť odborne sa pripraviť na ďalšie kolo.</li> </ul> |                                                                                                                       |

Zdroj: Evangelu E., 2009, s. 40

Po preskúmaní dokumentov rozdelíme uchádzačov do troch skupín. Vyhovujúci úplne, vyhovujúci s výhradou a nevyhovujúci uchádzači. Prvú kategóriu tvoria uchádzači, ktorí spĺňajú kritéria pracovného miesta a môžu byť kontaktovaní a pozvaní na ďalší krok - na osobný pohovor. V druhej kategórii sa nachádzajú uchádzači, ktorí môžu byť oslovení v prípade neúspechu vhodných uchádzačov alebo na iné pracovné miesto. Nevyhovujúci kandidáti nespĺňajúci kritéria sú informovaní o výsledku a nie sú pozvaní na osobné stretnutie.

#### Predbežný pohovor

Väčšinou sa uskutočňuje telefonicky a zisťujeme ním doplňujúce informácie, ktoré sme nenašli uvedené v dokumentoch od uchádzačov. Napríklad informácie o konkrétnych odpracovaných rokoch, skúsenostiach, znalostiach.

#### Výberový pohovor, testy, assessment centre

Ide o diagnostické metódy používané v personálnej práci zväčša pri výbere pracovníkov alebo hodnotení. Bližšie sa im venujem v ďalšej kapitole.

#### Skúmanie referencií

Po skončení pohovorov a testov je potrebné sa rozhodnúť, ktorého uchádzača vyberieme na konkrétne pracovné miesto. Pomôcť nám môžu aj referencie, ktoré získame telefonicky od zamestnávateľov uchádzača.

Zmyslom referencií je získať dôvernú konkrétnu informáciu o budúcom pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnosť pre dané pracovné miesto. Konkrétna informácia je zrejímavá a podstatná. Je potrebná pre overenie povahy predchádzajúceho zamestnania, doby zamestnania, dôvodu odchodu zo zamestnania (pokiaľ je to relevantné), výška platu či platového tarifu a možno aj niektorých charakteristík pracovného chovania (napr. prítomnosť v práci/absencia) (Armstrong, 2007, s. 365).

Treba brať do úvahy, že niektoré názory sú menej spoľahlivé, pretože niektorí zamestnávatelia sa vyhýbajú odpovediam, ktoré by mohli poškodiť šance a meno uchádzača. Preto je vhodné uskutočňovať rozhovor diskkrétne a zamestnávateľovi vysvetliť, že sa jedná o dôverné informácie.

### Rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača a jeho informovanie

Zo získaných výsledkov z výberového konania sa zostaví poradie vybraných uchádzačov. Najvhodnejší kandidáti sú telefonicky informovaní o výsledku a ďalšom postupe.

### **3.5 Metódy výberu pracovníkov v personálnej agentúre**

Podľa Armstronga (2007, s. 360) sú hlavnými metódami výberu pracovníkov pohovor, assessment centre a testy pracovnej spôsobilosti.

Vhodne zvolené metódy nám pomáhajú vybrať toho správneho kandidáta. Aby boli skutočne efektívne, musia byť objektívne, reliabilné, štandardizované a validné.

#### Objektivita

"Za objektívnu môžeme považovať takú metódu, ktorej výsledky nie sú závislé na zadávajúcom." (Evangelu, 2009, s. 26)

Personalista nesmie skresľovať výsledky a ani hodnotiaci nesmie mať možnosť si výsledky vylepšiť. Pri každej metóde by sme mali mať pripravené rovnaké zadanie, dodržiavať pokiaľ je to možné čo najpodobnejšie prostredie a zaistiť rovnaké možnosti pre každého.

#### Reliabilita

Reliabilita znamená overenie spoľahlivosti. To znamená, aby nám metóda čo najspoľahlivejšie merala jav, ktorý chceme testovať, napríklad v prípade zisťovania analytických schopností u uchádzača.

Osvedčilo sa napríklad zamerať sa na potrebnú charakteristiku viacerými metódami a tak si overiť ich mieru (Evangelu, 2009, s. 28).

#### Štandardizácia

Štandardizáciu môžeme chápať ako jednotnú úpravu, normovanie. Slúži na zistenie relatívnej pozície jedinca v rámci skupiny. Jej dôležitou časťou je tvorba noriem.

Každá personálna diagnostická metóda je vytváraná pre zistenie prítomnosti určitej charakteristiky a jej miery vo vzťahu k výkonom, schopnostiam a predpokladom podobnej skupiny ľudí. Aby toto porovnanie bolo možné, je potrebné sa zamerať na to, aby podmienky a priebeh situácie zostali rovnaké a menili sa čo najmenej (Evangelu, 2009, s. 28).

## Validita

Validita znamená platnosť. Prostredníctvom validity zisťujeme, či je zvolená metóda presná a či skutočne meria to, čo má merať.

Evangelu (2009, s. 30) hovorí o obsahovej a kritériovej validite. Obsahová validita sa zameriava na skutočnosť, či obsah metódy zodpovedá vlastnosti, ktorú ma zaisťovať. Človek používa k vyjadrovaniu nielen verbálnu ale aj neverbálnu komunikáciu. Tento spôsob je využívaný aj v diagnostike. Kritériová validita nás upozorňuje na to, že je nutné sa zamerať na zhodu medzi stanoveným kritériom a zisťovanými výsledkami.

Zaujímavé sú výsledky metód výberu pracovníkov, ktoré potvrdili výskumy uskutočnené v 90. rokoch v USA.

Validita bola počítaná pomocou korelačného koeficientu medzi skóre, ktoré jedinec dosiahol pri aplikácii danej metódy, a skóre, ktoré dosiahol pri hodnotení svojho pracovného výkonu a pracovného chovania. Za validné metódy výberu pracovníkov sú považované tie, u ktorých korelačný koeficient dosiahol aspoň hodnotu 0,40 (Koubek, 2007, s. 109).

Tab.č.4: Validita metód výberu pracovníkov

| Metóda výberu           | Validita |
|-------------------------|----------|
| Astrológia              | 0,00     |
| Grafológia              | 0,00     |
| Referencie              | 0,13     |
| Neštruktúrovaný pohovor | 0,31     |
| Test osobnosti          | 0,38     |
| Životopisné údaje       | 0,40     |
| Assessment centre       | 0,41     |
| Test schopností         | 0,54     |
| Ukážka práce            | 0,55     |
| Štruktúrovaný pohovor   | 0,62     |

Zdroj: Koubek J., 2007, s. 109



Z tabuľky je zrejmé, že ako najvhodnejšia metóda výberu sa javí dobre pripravený štruktúrovaný pohovor, ukážka práce a nejaký test schopností.

### **3.5.1 Pohovor**

Personálny pohovor je najčastejšou používanou metódou pri výberovom procese. Je však veľmi dôležité akým spôsobom pohovor prebieha, aké informácie potrebujeme od uchádzačov získať a aké otázky sa máme pýtať.

Pohovor je najpoužívanejší a ak je dobre pripravený a realizovaný, potom je aj najlepšou metódou výberu pracovníkov. Dobre pripravený pohovor prináša niekoľko výhod, ktoré nemôžu priniesť iné metódy výberu (Koubek, 2007, s. 110).

Úlohou výberového pohovoru je získať a posúdiť také informácie o uchádzačovi, ktoré umožnia validne predpovedať budúci pracovný výkon na pracovnom mieste a porovnať ich s predpoveďami týkajúcimi sa iných uchádzačov. Pohovory teda zahŕňajú spracovanie a vyhodnotenie informácií o schopnostiach uchádzača v tom zmysle, či odpovedajú špecifikácií pracovného miesta. Niektoré z týchto informácií sú uvedené v dotazníkoch, ale cieľom pohovoru je doplniť tieto údaje podrobnejšími a konkrétnejšími informáciami o schopnostiach, postojoch, skúsenostiach a osobných vlastnostiach, ktoré možno získať v priebehu osobného stretnutia (Armstrong, 2007, s. 369).

Výberový rozhovor by mal byť cielenou, účelovou konverzáciou. Táto konverzácia by mala byť riadená a kontrolovaná, aby sa od uchádzača získalo čo najviac informácií, na základe ktorých sa dá čo najpresnejšie predpokladať budúci výkon organizácie (Kachaňáková, 2008, s. 100).

#### **3.5.1.1 Štruktúra pohovoru**

Štruktúra pohovoru by mala byť spravidla nasledovná (Vajner, 2007, s. 58):

1. Privítanie kandidáta.
2. Predstavenie.
3. Navodenie priateľskej atmosféry.
4. Vysvetlenie priebehu pohovoru.
5. Vlastný pohovor:

- o prezentácia pracovných skúseností kandidáta,
  - o modelové situácie,
  - o prezentácia predstavy kandidáta o ponúkanej pozícii.
6. Vysvetlenie ponúkanej pozície.
  7. Otázky kandidáta.
  8. Záver. Ukončenie rozhovoru.

Väčšina času pri vzájomnom rozhovore by mala byť venovaná získavaniu informácií od uchádzača. Klásť vhodné otázky a nechať priestor uchádzačovi, aby sa vyjadril a konkrétnejšie popísal svoje skúsenosti, schopnosti, prax.

### **3.5.1.2 Druhy pohovorov**

Kachaňáková (2008, s. 101-102) rozdeľuje pohovory z hľadiska obsahu a formy. To znamená akým spôsobom sú vedené a s kým sa realizujú.

Druhy výberového rozhovoru z hľadiska obsahu:

- Neštruktúrovaný rozhovor - nemá vopred pripravené otázky. Otázky počas rozhovoru sa kladú voľne, v nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď uchádzača. Problematická je objektivnosť hodnotenia, pretože otázky pre jednotlivých uchádzačov sú odlišné. Rovnako je problémom aj zaznamenávanie odpovedí uchádzača. Nie je možné spoliehať sa na pamäť, obzvlášť nie vtedy, keď sa rozhovoru zúčastní viacero kandidátov.
- Štruktúrovaný rozhovor - pozostáva zo súboru vopred pripravených otázok. Každá otázka má zároveň aj tzv. preferovanú, modelovú odpoveď s príslušným bodovým ohodnotením. Všetky otázky sa kladú všetkým uchádzačom. To zaručuje značnú mieru objektivnosti, presnosti a spoľahlivosti hodnotenia jednotlivých kandidátov. Pripravená štruktúra rozhovoru umožní ich lepšie porovnanie a získame oveľa presnejšie závery.
- Kombinovaný rozhovor - ide o prepojenie štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru. Jadro rozhovoru je štruktúrované a zároveň je vyčlenený priestor aj na voľný rozhovor. Vopred pripravené otázky zaisťujú informácie, ktoré umožňujú objektívne porovnanie jednotlivých kandidátov a aplikácia

neprípravených otázok vnáša do rozhovoru pružnosť a oživenie, čo v konečnom dôsledku vedie k hlbšiemu spoznaniu uchádzačov.

- Stresový rozhovor - pozostáva zo série rýchlych, sugestívnych a nepríjemných otázok kladených v nepriateľskom tóne. Taktikou je vystaviť uchádzača silnému tlaku, aby sa dalo zistiť, ako bude reagovať pod tlakom.
- Rozhovor riešiaci problém - uchádzačovi sa predostrie hypotetický problém, ktorý má za úlohu vyriešiť. Okrem hodnotenia odpovede uchádzača je hodnotený aj jeho prístup k riešeniu problému.

Druhy výberového rozhovoru z hľadiska formy:

- Rozhovor 1+1 - rozhovor medzi uchádzačom a kompetentným zamestnancom.
- Sekvenčný rozhovor - uchádzač postupne prechádza cez viacerých odborníkov a každý z nich mu kladie špecifické otázky, ktoré aj sám vyhodnocuje na základe štandardizovanej formy vyhodnocovania.
- Panelový rozhovor - panel je vlastne konkurzná komisia. Uchádzač neprechádza cez jednotlivé sekcie, ale odpovedá pred komisiou odborníkov.
- Skupinový rozhovor - prebieha medzi viacerými uchádzačmi na jednej strane a jedným alebo viacerými odborníkmi na druhej strane.

### **3.5.1.3 Kladenie otázok**

Správne položené otázky sú pri pohovore veľmi dôležité kvôli zisteniu schopností, znalostí a iných informácií od uchádzačov.

Ako uvádza Vajner (2007, s. 58) základom sú otázky otvorené a pokiaľ možno zamerané na konkrétne skúsenosti alebo aktivity. Otázky by mali byť zamerané na:

- odborné znalosti,
- pracovné skúsenosti,
- motiváciu,
- sebahodnotenie a hodnotenie druhých,
- sociálne dovednosti a spôsoby vedenia,
- zvládanie pracovnej záťaže.

Armstrong (2007, s. 377) vychádza zo skutočnosti, že uchádzač by mal byť povzbudzovaný k tomu, aby hovoril väčšinou sám. To znamená klásť také otázky, ktorými overíme aj kandidátove postoje, hodnoty a motiváciu. Môže sa jednať o otázky typu: "Ako by ste si predstavovali Vašu pracovnú náplň?" alebo "Za akých podmienok by ste chceli pracovať?".

Častou chybou pri výberovom riadení je posudzovanie na osobnosť kandidáta z jeho momentálneho chovania, ktoré nám predvádza. Veľa kandidátov je nervózných a ich nervozita je spôsobená rôznymi okolnosťami. Často to bývajú starší ľudia, ktorí majú pocit, že už ich v žiadnej spoločnosti neprijmú, ženy z domácnosti, ktoré po niekoľkých rokoch znovu vstupujú na pracovný trh, alebo mladí kandidáti, ktorí sa zúčastňujú výberového konania prvý krát (Vajner, 2007, s. 66).

#### **3.5.1.4 Najčastejšie otázky**

V personálnych agentúrach sa kandidáti stretávajú s viacerými otázkami, ale predsa sa nájdú aj také, ktoré sú používané najčastejšie.

Jay (2007, s. 60-66) spomína tieto otázky:

1. Povedzte mi niečo o sebe.
2. Čo Vám najmenej vyhovuje na súčasnej práci?
3. S akou najťažšou výzvou ste sa v práci stretli?
4. Prečo odchádzate zo svojej súčasnej práce?
5. Aký je (bol) Váš posledný nadriadený?
6. Akú rolu podľa Vás hrá...(čokoľvek v súčasnej práci)?
7. Čo viete o našej firme?
8. Čo očakávate od ponúkanej práce?
9. Čo podľa Vás môžete priniesť do tejto firmy?
10. Ako dlho mienite zostať v našej firme?
11. Aké sú Vaše najsilnejšie stránky?
12. Aké sú Vaše slabé stránky?
13. Kde vidíte sám seba za päť rokov?
14. Ako by Vás popísali Vaši kolegovia?

15. Ako by Vás popísali Vaši priatelia?

16. Aké máte záujmy?

17. Aké knihy čítate a ktorá z nich Vás najviac zaujala?

Nemusí sa jednať o doslova tie isté otázky, ale aspoň o otázky podobného charakteru a významu.

### **3.5.1.5 Čo by sa malo pri pohovore robiť a čo nie**

Dôležitou schopnosťou personálnych konzultantov by malo byť načúvanie, aby bol pohovor účelovou konverzáciou.

Ten, kto viac načúva ako počúva, sa potrebné informácie dozvie. Znamená to pripraviť si cielené otázky, ktoré sa položia každému uchádzačovi. Dôležité je sledovať nielen to, čo hovorí, ale ako to hovorí. A ako používa neverbálnu komunikáciu, či je adekvátna, rýchlo sa mení alebo či je zbytočne dôrazná (Evangelu, 2009, s. 40).

Jednotliví uchádzači by mali byť posúdení v porovnaní s kritériami. Tie môžu byť vytvorené na základe jednotlivých položiek schopností, ktorými sú schopnosti, vzdelanie/príprava na povolanie, prax a celková vhodnosť. Potom by sme mali vzájomne porovnať svoje hodnotenie všetkých uchádzačov. Následne môžeme urobiť záver o tom, ktorým uchádzačom by sme na základe ich posúdenia podľa jednotlivých kritérií dali prednosť (Armstrong, 2007, s. 384).

Podľa Armstronga by sme mali:

- venovať príprave dostatočný čas,
- plánovať pohovor tak, aby sme mohli štrukturovať,
- vytvoriť správnu atmosféru,
- vytvoriť uvoľnené a neformálne vzťahy - začať s otvorenými otázkami,
- povzbudzovať uchádzača k tomu, aby hovorili,
- dodržiavať plán, zaistiť splnenie celého programu, udržiavať plynulosť pohovoru,
- analyzovať kariéru uchádzača, aby sme odhalili jeho silné a slabé stránky a jeho záujmy,
- klásť jasné, jednoznačné otázky,

- žiadať príklady úspešného a efektívneho využívania znalostí, schopností a vlôh,
- posudzovať uchádzača na základe faktických informácií, ktoré sme obdržali o ich skúsenostiach a vlastnostiach vzťahujúcich sa ku špecifikácií pracovného miesta,
- udržovať si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru.

Podľa Armstronga by sme nemali:

- uskutočňovať príliš veľa pohovorov naraz,
- dopúšťať sa halo efektu alebo jeho protikladu,
- začínať pohovor nepripravený,
- príliš rýchlo prejsť k otázkam idúcim do hĺbky,
- klásť viacnásobné alebo návodné otázky,
- venovať príliš veľa pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkam uchádzača,
- dovoliť uchádzačom, aby prechádzali mlčaním dôležité fakty,
- príliš veľa hovoriť alebo dovoliť uchádzačom, aby tárali,
- dovoliť svojim predsudkom, aby zvíťazili nad našou schopnosťou objektívne posudzovať záležitosti.

### 3.5.2 Testy

Testy tvoria súčasť výberového konania. Sú doplnkovým nástrojom, ktorý by sa nemal používať ako jediný nástroj pri posudzovaní kandidátov. Mal by sa využiť k ostatným technikám ako napríklad rozhovor a pozorovanie kandidáta.

Psychologické testy sú nástroje merania, preto sa im často hovorí psychometrické testy. Účelom psychologického testu je poskytnúť objektívny nástroj merania individuálnych schopností alebo charakteristík. Používajú sa k tomu, aby tým, ktorí vyberajú pracovníkov, umožnili lepšie spoznať jedincov tak, aby bolo možné predvídať, do akej miery budú na nejakom pracovnom mieste úspešní (Armstrong, 2007, s. 387).

Hodgson (2007, s. 17-19) uvádza niekoľko dôvodov, prečo sa používajú výberové testy:

- na overenie informácií od uchádzačov,
- aby sa vybral najlepší uchádzač z veľkého množstva žiadostí,
- aby sa obmedzila subjektivita,
- na ohodnotenie pracovného výkonu a pomoc pri rozvoji kariéry,
- aby sa vybrali správni zamestnanci.

### **3.5.2.1 Typy testov**

V personalistike existuje veľa rôznych psychometrických testov a dotazníkov zameraných tak, aby poskytovali konzultantom dostatočné informácie pre posúdenie uchádzača.

Medzi najzákladnejšie výberové testy patria:

- výkonové testy - merajú logické myslenie, schopnosť koncentrácie, sústredenia, schopnosť pracovať pod tlakom. Slúžia na meranie výkonu uchádzačov, zaznamenáva sa počet správnych a nesprávnych odpovedí. Patria sem napríklad inteligenčné testy, testy psychických funkcií, testy pozornosti a.i.,
- testy osobnosti - sa používajú na meranie osobnostných charakteristík, individuálnych povahových čŕt, záujmov, hodnôt. Posudzujú osobnosť uchádzača, na základe ktorej sa dá predpokladať aj budúce chovanie na konkrétnej pracovnej pozícii. Testy alebo dotazníky sú formulované tak, aby uchádzači vyberali odpoveď z ponúkaných možností. Patrí sem napríklad psychofyziologický test, päťfaktorový model a.i.,
- projektívne testy - sa podobajú akejsi hre, uchádzačovi nie je jasné, čo sa bude testovať. Ide o doplnkovú metódu pre poznanie osobnosti. Patrí sem napríklad test voľby farby, test kresby stromu, Rorschachov test - výklad farebných škvŕn. Kompetentným odborníkom pre projektívne testy je psychológ.

Hodgson (2007, s. 24-26) rozlišuje ďalšie typy testov:

- testy verbálneho myslenia
- testy administratívnych schopností a testy kontroly dát,

- testy numerického myslenia,
- testy symbolického myslenia,
- testy priestorovej predstavivosti,
- mechanické úvahové testy,
- vzorka práce,
- fyzické testy.

Vyhodnocovanie testov sa uskutočňuje porovnávaním výsledkov medzi kandidátmi.

### **3.5.3 Assessment centre**

Assessment centrum je jednou z metód používanou pri výbere kandidátov. Najviac sa využíva pri manažérskych, obchodných a často využívaných pozíciách. Výsledkami môžeme získať pomerne presné informácie o budúcom priebehu pracovného výkonu kandidáta.

Pri Assessment centre sa využívajú rôznorodé konkrétne metódy, ide teda o kombináciu metód - okrem rozhovoru a skupinových diskusií sa využívajú rolové hry, modelové záťažové situácie, prípadové štúdie, interview, odborné i psychologické testy. Vyžaduje sa teda vzájomná spolupráca a komunikácia (Kachaňáková, 2007, s. 99).

Jedná sa o spoločnú spoluprácu medzi uchádzačmi, ktorí riešia skupinové aj individuálne úlohy. Úlohy sú navrhnuté na základe žiaduceho profilu výkonových, osobnostných, sociálnych a manažérskych kvalít potrebných pre výkon pozície. U každého uchádzača sa hodnotia spôsobilosti, ktoré vychádzajú z pracovného profilu konkrétnej pozície. Môže ísť napríklad o komunikačné schopnosti, organizačné schopnosti, odolnosť voči stresu a.i.

Z uvedeného vyplýva, že Assessment centrum by malo podľa Vajnera (2007, s. 12) spĺňať nasledovné požiadavky:

- vopred definované charakteristiky, ktoré budeme u kandidátov sledovať,
- použitie viacerých druhov metód k odhaleniu charakteristík,
- viac vyškolených pozorovateľov-hodnotiteľov,
- záver hodnotenia je komplexom všetkých získaných výsledkov od hodnotiteľov.



Výkony a správanie účastníkov assessment centra sú dôkladne sledované a vyhodnocované tímom odborníkov z oblasti ľudských zdrojov, psychológov i budúcich nadriadených.

Hodnotiace závery sú vždy kompromisom individuálne zostavených záverov jednotlivých členov komisie, ich diskusie a presviedčania. Záverečné slovo by mal mať personalista a nadriadený pracovník (Evangelu, 2009, s. 44).

## **4. Získavanie a výber pracovníkov vo vybranej personálnej agentúre**

Ľudské zdroje predstavujú pracovnú silu - ľudí, zamestnancov, ktorí jednotlivo alebo spoločne pracujú na dosahovaní cieľov organizácie. Od ich schopností, skúseností, výkonu závisí rast a efektivita spoločnosti.

V tejto časti bakalárskej práce sa budem venovať získavaniu a výberu pracovníkov v nemenovanej personálnej agentúre (ďalej len "agentúra") s.r.o. a zhodnotením týchto procesov. Navrhнем zmeny, ktoré by prispeli k zvýšeniu efektivity a lepšiemu fungovaniu organizácie. Pre spoločnosť som pracovala 1 rok aj 3 mesiace ako Recruiter (Špecialista získavania a výberov pracovníkov) a informácie som čerpala zo svojich osobných skúseností a z interných zdrojov.

### **4.1 Charakteristika a služby spoločnosti**

Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu ako personálna agentúra od januára 2008 so sídlom v Bratislave. Svoje personálne služby poskytuje firmám a tiež jednotlivcom, ktorí majú záujem o poradenstvo v oblasti hľadania práce. Špecializuje sa na vyhľadávanie a výber kandidátov na pozície senior špecialistov a vrcholových manažérov, vyhľadávanie a výber špecialistov a manažerov v oblasti informačných technológií, získavanie absolventských a juniorských pozícií. Pre jednotlivcov ponúka profesionálnu a zároveň ľudskú komunikáciu o pracovných miestach, preverené a seriózne firmy, pre ktoré hľadá vhodných pracovníkov, aktuálne a atraktívne pracovné ponuky.

Služby agentúry ponúkané firemným zákazníkom sú nasledovné:

Recruiting - personálna služba zameraná najmä na vyhľadávanie a výber nižších a juniorských pozícií. Je založená na inzercii (internetovej aj plošnej v tlačенých médiách), na prácu s databázou uchádzačov a osobnými pohovormi s uchádzačmi. Výsledkom je prezentácia niekoľkých vhodných kandidátov na požadovanú pracovnú pozíciu.

Headhunting - vyhľadanie a priame oslovenie potenciálne vhodných pracovníkov je náročnejšou metódou vyhľadávania a výberu kandidátov. Je vhodná najmä na vyhľadávanie a výber kandidátov pre manažérske pozície alebo pozície senior špecialistov. Pri tejto službe je dôležitá dobrá znalosť trhu. Pracuje sa so sofistikovanými metódami hodnotenia a výberu kandidátov ako sú psychologické testy,

či získavanie referencií. Výsledkom je komplexný prieskum trhu na úrovni hľadanej pozície a predstavenie najvhodnejších kandidátov klientom spoločnosti.

IT Professionals - služba zameraná na vyhľadávanie a výber kandidátov v oblasti IT. Je založená na dobrej znalosti IT trhu a vyhľadávaní kandidátov v tomto segmente neštandardnými nástrojmi na báze internetových komunikačných kanálov. Ide najmä o pozície programátorov, IT špecialistov, konzultantov a projektových manažérov. Výsledkom je vyhľadanie a oslovenie vhodných kandidátov na trhu informačných technológií.

Jobhunting - je pre firmu ponukou kandidáta, ktorý má na trhu práce vysokú hodnotu (svojím know - how, skúsenosťami, a pod.) aj napriek tomu, že aktuálne takéhoto človeka nehľadá. Po stretnutí takáto potreba môže vzniknúť, prípadne firma môže vymeniť zamestnanca, s ktorým sú dlhodobo nespokojní. Jedná sa najmä o kandidátov na pozíciách senior špecialistov a manažérov so žiadanými znalosťami a skúsenosťami na trhu. Tí si z viacerých dôvodov nemôžu alebo nechcú hľadať prácu sami a preto ich zastupuje spoločnosť. Výsledkom je ponúknutie a prezentácia kvalitného a zaujímavého kandidáta, bez čakania a zadávania vyhľadávania a výberu kandidátov na obsadzované pozície.

Assessment Systems - personálna služba zameraná na hodnotenie vhodnosti kandidátov na pracovné pozície pomocou modernej psychologickéj diagnostiky Hogan Assessment Systems. Výsledkom je zistenie a popísanie vhodnosti kandidátov na obsadzované pozície. Súčasťou výslednej správy je zhodnotenie silných aj slabých stránok kandidáta s návrhom na jeho prípadný ďalší rozvoj.

Outplacement - je jedným z nástrojov ako sa s prepúšťaným zamestnancom korektne rozísť. Funguje ako podpora a pomoc v hľadaní a uplatnení sa na trhu práce formou outplacementových asistenčných programov. Slúži ako aktívny program uvoľňovania zamestnancov potrebný na zvýšenie ich šancí pri znovu-uplatnení sa na trhu práce.

Pozostáva z troch fáz:

- profilovanie klienta (prepúšťaného),
- tréningový program,
- asistencia pri hľadaní zamestnania.

Talent - je pre firmu aktívny nástroj identifikovania talentov spomedzi svojich zamestnancov, ktorý pomáha firme vytvoriť základ pre prácu s kľúčovými zamestnancami a získať tak konkurenčnú výhodu na trhu.

## **4.2 Postup získavania a výberu pracovníkov**

Agentúra sa snaží získať a vybrať takých kandidátov, ktorí budú čo najlepšie vyhovovať stanoveným požiadavkám na obsadzované pracovné miesto, ale prispievajú aj ku vytváraniu medziľudských vzťahov v pracovnej skupine a budú prínosom pre organizáciu. Počas môjho pôsobenia v agentúre som pracovala podľa nasledovných zavedených postupov.

### Analýza

Pri každej obsadzovanej pracovnej pozícii sa spracúva analýza pracovnej pozície, ktorá je zameraná na konkrétnu náplň práce, úlohy a ciele pozície. Vychádza z návrhu klienta-zadávateľa, ktorý je predstavený na osobnom stretnutí. To znamená, že požiadavky stanovuje klient.

### Job Description & Requirements

Po analýze pracovnej pozície nasleduje podrobný popis pracovnej pozície a požiadavky na kandidáta (viď. príloha č. 1). Obsahuje ciele pracovnej pozície, miesto vo firemnej hierarchii, náplň práce, zodpovednosti pracovníka na danej pozícii, špecifikáciu jednotlivých úloh, znalosti a skúsenosti pracovníka, odmeňovanie a iné informácie. Je to elektronický dokument, ktorý je evidovaný na serveri spoločnosti. S popisom pracovnej pozície súvisí aj profil ideálneho kandidáta na obsadzovanú pozíciu, ktorý som popísala v kapitole 2.5.1.

### Inzercia

Pracovná pozícia sa zverejní na internetových stránkach [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk), [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz), [www.job.sk](http://www.job.sk), [www.informatici.sk](http://www.informatici.sk) a iných komunikačných kanáloch. Okrem toho každá pozícia je uvedená aj na internetovej stránke spoločnosti. V inzercií som uvádzala nasledovné informácie:

- Názov pracovnej pozície.
- Informácie o náplni práce, zodpovednostiach.
- Miesto výkonu práce.

- Termín nástupu do práce.
- Výhody, ktoré kandidát získa nástupom do práce.
- Informácie o klientovi (v akej oblasti pôsobí a čím sa zaoberá).
- Požiadavky na zamestnanca (vzdelanie, znalosti, skúsenosti).
- Informácie o výberovom konaní (ako prebieha a aké dokumenty je potrebné zaslať).
- Charakteristika spoločnosti.
- Adresa a kontakty spoločnosti.

V prílohe č. 2 uvádzam príklad inzerovanej pracovnej pozície.

### Networking

Po inzercií sa priamym oslovením získavajú potenciálni kandidáti v záujmových a spoločenských sieťach kontaktov ako napríklad LinkedIn, rôzne blogy a cielená distribúcia informácií o obsadzovanej pracovnej pozícii v rámci týchto sietí. Cieľom je informovať ľudí o aktuálnych pracovných pozíciách a možnosť získať zaujímavého potenciálneho kandidáta.

### Screening

V prípade získania potenciálnych kandidátov (priamym oslovením alebo tým, že ľudia sami poslali žiadosť o pracovné miesto) nasleduje selekcia kandidátov. Úvodná selekcia spočíva v základnej komunikácii s kandidátmi o pozícii telefonicky (prípadne prostredníctvom chatovacích programov SKYPE, ICQ a.i.). Sledujú sa tým základné predpoklady vhodnosti kandidáta na obsadzovanú pracovnú pozíciu a jeho primárna motivácia. Tí kandidáti, ktorí nespĺňajú požiadavky na pracovné miesto sú vyradení a informovaní či už telefonicky alebo e-mailom. Naopak vhodní uchádzači sú pozvaní telefonicky na osobné stretnutie.

### Interview

Vyšší stupeň selekcie, ktorý zahŕňa hĺbkové osobné pohovory (prípadne prostredníctvom chatových programov Video Skype, MSN, ICQ) zamerané na pracovné skúsenosti a osobnostné vlastnosti kandidáta vzhľadom k obsadzovanej pracovnej pozícii, je interview. V prípade potreby sa sledujú aj iné kvalitatívne predpoklady, ktoré sú nevyhnutné na vykonávanie úloh priamo súvisiacich s obsadzovanou pracovnou pozíciou.

### Profil kandidáta

Ak sú vybraní kandidáti, ktorí spĺňajú všetky požiadavky na pracovné miesto, vypisuje sa sprievodný materiál "Profil kandidáta" (viď. príloha č. 3). Zahŕňa tieto údaje: osobné informácie kandidátov, vzdelanie kandidátov, doterajšiu prax, ich reálne vlastnosti a schopnosti, odporúčania konzultanta, platové očakávania, možnosti nástupu a iné doplnkové informácie súvisiace s výberom na pracovnú pozíciu. Každý profil sa vyplňa samostatne za jedného kandidáta a posiela sa klientovi, ktorý informuje spoločnosť, či je pre nich kandidát zaujímavý alebo nie.

### Prezentácia vybraných kandidátov

Pokiaľ má klient záujem vidieť potenciálnych kandidátov, zorganizuje sa osobné stretnutie medzi kandidátom a zástupcom firmy, väčšinou za účasti konzultanta agentúry. Klient sa potom na základe osobného kontaktu s kandidátmi rozhodne, ktorého prijme do pracovného pomeru.

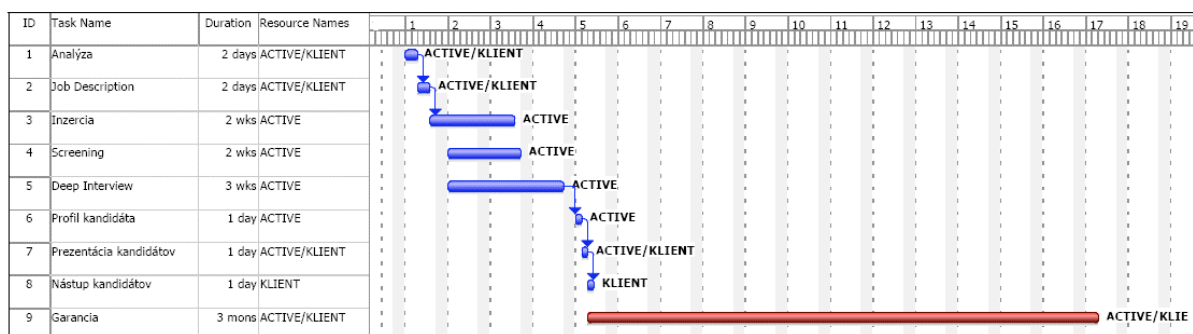
### Nástup vybraných kandidátov

Úspešní kandidáti následne nastúpia na pracovnú pozíciu do firmy na základe pracovnej zmluvy medzi klientom (firmou) a uchádzačom. Po nástupe do firmy agentúra vypisuje faktúru, ktorú klient uhradí do 14 dní, prípadne v deň určený v zmluve medzi klientom a agentúrou. Suma za kandidáta je individuálna a taktiež je uvádzaná v zmluve.

### Garancia

Na každého prijatého kandidáta sa vzťahuje 6 mesačná garancia. To znamená, že počas 6 mesiacov zodpovedá za kandidáta agentúra. V prípade, že sa počas tejto doby kandidát neosvedčí, alebo sa vedenie firmy zhodne na jeho prepustení, agentúra je povinná nájsť iného kandidáta bezplatne.

Tab.č.5: Časový harmonogram procesu získavania a výberu pracovníkov



Zdroj: Internetová stránka agentúry

### 4.3 Dokumenty od uchádzačov

Dokumenty požadované od uchádzačov sú ovplyvnené charakteristikou pracovného miesta. Na ich základe agentúra posudzuje vhodnosť predpokladov uchádzačov, čím sa uľahčí proces získavania a výberu. Pri svojej práci som vychádzala z nasledovných písomných dokumentov:

*Motivačný list* - prostredníctvom ktorého som sa dozvedela prečo má uchádzač záujem o konkrétne pracovné miesto, čo ho motivuje k tomu, že chce pracovať na danej pozícii.

*Životopis* - nemá presne určenú formu ako má vyzeráť. Uchádzači ho najčastejšie posielali elektronickou formou (e-mailom). Počas 15 mesiacov môjho pôsobenia v agentúre mi životopis poslali poštou dvaja kandidáti a traja kandidáti osobne. Pri skúmaní životopisov som sa zamerala na vzdelanie, pracovné skúsenosti, jazykové a iné schopnosti, ktoré som porovnávala s požiadavkami na konkrétnu pracovnú pozíciu. Pokiaľ v životopise neboli niektoré dôležité údaje uvedené, telefonicky som kandidáta kontaktovala a upresnila si informácie. Uprednostňovala som štruktúrovaný životopis (kapitola 2.5.3).

*Zoznam projektov* - pri výbere na pozície špecialistov alebo projektových manažerov som od uchádzačov vyžadovala presný zoznam a popis projektov, na ktorých sa počas profesnej kariéry zúčastnili. Zaujímal ma názov projektu a jeho objasnenie, pre akú spoločnosť bol realizovaný, zodpovednosti uchádzača pri projekte a či bol úspešný.

Na základe predložených dokumentov som vyberala uchádzačov, ktorí sa zdajú byť vhodní pre zaradenie do vlastného výberového procesu. Porovnávala som spôsobilosť uchádzača vyplývajúcu z predložených dokumentov s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta a konzultovala návrhy s konateľom. Týmto som vylúčila zjavne nevhodných kandidátov, ktorí nespĺňajú požiadavky uvedené v inzeráte.

Kandidátov, ktorí nespĺňajú kritéria na obsadzované pracovné miesto, som informovala e-mailom, v ktorom som uviedla poďakovanie za záujem o pracovné miesto a dôvod zamietnutia. Vyhovujúci kandidáti boli pozvaní na osobné stretnutie do spoločnosti. Okrem telefonického pozvania som uchádzačom posielala potvrdzujúci e-mail s termínom stretnutia, adresou a kontaktom.

Všetky dokumenty sa uchovávali v šanónoch a informácie o kandidátoch ako meno a priezvisko, názov pozície, o ktorú má uchádzač záujem, termíny stretnutia, prijatie, zamietnutie sa zapisuje do programu MS Excel.

#### 4.4 Osobný pohovor

V agentúre sa pohovor uskutočňuje väčšinou v prítomnosti viacerých pracovníkov a je rozdelený do dvoch kôl. Poskytuje vzájomnú výmenu informácií, ktorých cieľom je určité rozhodnutie. Prostredníctvom pohovoru agentúra zisťuje informácie o potenciálnom kandidátovi ako sú jeho pracovné a školské skúsenosti, schopnosti, znalosti, aká je jeho motivácia a v neposlednom rade zohráva úlohu aj osobnosť človeka, jeho vyjadrovanie, gestikulácia a mimika. Nemal by to byť však primárny dôvod posudzovania kandidáta.

##### I. kolo pohovoru

Je vstupnou bránou pre pohovor priamo do spoločnosti. Trvá približne hodinu, samozrejme v závislosti na obsadzovanej pozícii a iných okolnosti. Pohovor vedie konateľ spoločnosti a ja som vykonávala funkciu prísediaceho s tým, že som počas stretnutia zapisovala dôležité informácie a položila zopár otázok uchádzačovi.

Priebeh pohovoru vyzerá nasledovne:

- *Predstavenie* - konateľ agentúry predstaví uchádzačovi seba a agentúru, oboznámi ho s priebehom pohovoru a navodzuje príjemnú atmosféru.
- Konateľ sa zaujíma, čo uchádzača zaujalo na obsadzovanej pozícii a akú má o nej predstavu.
- *Popis pozície* - konateľ popíše kandidátovi náplň práce konkrétnej pozície, oboznámi ho s povinnosťami a zodpovednosťami a taktiež predstaví spoločnosť, pre ktorú je pozícia obsadzovaná.
- *Diskusia* - konateľ sa pýta uchádzača, či je pre neho pracovná ponuka naďalej zaujímavá a či spoločne môžu pokračovať v komunikácii. Nasleduje diskusia medzi konateľom, uchádzačom a prísediacim postavená na otázkach zameraných na prácu, motiváciu, znalosti. Dôležitou otázkou je, prečo sa kandidát uchádza práve o obsadzované miesto.
- *Očakávania* - od uchádzača sa zisťujú informácie o tom, aké sú jeho platové očakávania, kedy môže nastúpiť do pracovného pomeru, prípadne ďalšie jeho požiadavky.
- *Referencie* - konateľ si od uchádzača pýta referencie alebo kontakty osôb, ktoré mu môžu poskytnúť odporúčania.



- *Záver* - vysvetlia sa prípadne nejasnosti a pred rozlúčením konateľ oboznámi kandidáta s ďalším priebehom výberového konania.

Po skončení pohovoru si konateľ s prísediacim prejdú svoje postrehy, vymenia si názory. Pokiaľ kandidát spĺňa všetky požiadavky, vypisuje sa profil kandidáta a komunikuje sa s klientom o ďalšom postupe.

Pri výbere kandidátov je veľmi dôležité kladenie správnych otázok. V agentúre sa vo veľkej miere používajú otázky otvorené, pri ktorých sa od kandidátov získavajú obsiahne informácie. Počas mojej praxe som sa stretla pri pohovoroch s týmito otázkami:

- o Skúste mi povedať niečo o sebe.
- o Čo Vás zaujalo na obsadzovanej pracovnej pozícii?
- o Z akého dôvodu odchádzate zo svojej súčasnej práce?
- o Čo očakávate od ponúkanej práce?
- o Čo podľa Vás môžete priniesť do tejto firmy?
- o Na akých projektoch ste pracovali alebo pracujete?
- o Ako zvládajte Vaše zodpovednosti?
- o Pracujete radšej v tíme alebo samostatne?
- o Aké sú Vaše platové očakávania?

Otázkami sa konateľ snažil preveriť niektoré informácie uvedené v materiáloch uchádzača (životopis, motivačný list) a vidieť ich z jeho pohľadu. Okrem toho zisťoval skutočný záujem uchádzača o obsadzované miesto, jeho motiváciu, schopnosti, sebavedomie a sebahodnotenie, spôsob komunikácie, schopnosť presvedčiť, jeho postoje a názory. Snažil sa naviazať takú komunikáciu, aby dokázal do hĺbky preveriť kandidátove schopnosti a znalosti.

Na záver si vypýtal od kandidáta kontakty osôb (referencie), pokiaľ neboli súčasťou životopisu, od ktorých by mohol získať odporúčania a informácie. Najčastejšie sa jedná o vedúceho alebo priameho nadriadeného. V prípade získania negatívnej informácie konateľ kandidáta neposunul do ďalšieho výberového kola.

Okrem referencií agentúra využíva ako súčasť výberového konania Hoganove psychodiagnostické testy. Opiera sa o ne v prípade hľadania kandidátov na vedúce manažerské pozície, pričom na testovanie sú kandidáti vopred upozornení. Cieľom konateľa je získať iný druh hodnotenia a informácií ako uchádzači uviedli v

životopisoch alebo na pohovoroch. Pohovor môže byť skreslený a nie vždy prostredníctvom neho zistí, ako by sa kandidát zachoval v učiteľ roli. Preto vďaka týmto testom môže spoľahlivo a objektívne posúdiť individuálne vlastnosti, motívy správania i potenciálne riziká uchádzača o konkrétnu pracovnú pozíciu.

Test pozostáva z 206 otázok, typu áno/nie. Na základe validity a šandardizácie je platný podľa noriem populácie. Vypĺňanie Hoganovho testu môže trvať približne do 30 minút, v závislosti na type testu a je vyhodnocovaný elektronicky. Agentúra najčastejšie pracuje s Hoganovým osobnostným dotazníkom - psychodiagnostický test osobnostných čŕt a rysov, ktoré sú dôležité pri zamestnaní a v medziľudských vzťahoch. Na základe výsledkov možno predvídať výkony kandidátov v určitých pozíciách. Identifikuje tých uchádzačov, ktorých vlastnosti zodpovedajú požiadavkám pracovnej pozície a nezdôrazňuje ich negatíva.

Súčasťou testu je i správa o rozvoji manažérskych zručností. Obsahuje interpretáciu pozitívnych i negatívnych dôsledkov výsledných hodnôt v jednotlivých škálach testu pre ďalšiu kariéru. Súčasťou správy sú i vypracované odporúčania pre testovanú osobu.

## II. kolo pohovoru

V prípade, že má klient záujem vidieť agentúrou odporúčaného kandidáta, dohodne sa II. kolo osobného stretnutia. Kandidát je o termíne stretnutia oboznámený telefonicky aj e-mailom.

Pohovor prebieha v priestoroch potenciálneho zamestnávateľa (klienta) v prítomnosti zamestnanca personálneho oddelenia firmy, priameho nadriadeného pozície a konzultanta agentúry. Osoba, ktorá pohovor vedie, predstaví ďalších účastníkov a uvedie dôvod, prečo sa títo ľudia takisto pohovoru zúčastnia.

Druhý pohovor nie je opakovaním toho prvého. Je to príležitosť pre potenciálneho zamestnávateľa zistiť o kandidátovi viac informácií (Jay, 2007, s. 119).

Okrem získania informácií o kandidátovi sa aj sám kandidát dozvie viac o firemnom prostredí, firemnej kultúre, o detailnom platovom ohodnotení a.i.

Pokiaľ sa vyberá kandidát na pozíciu programátora, zamestnávateľ podrobí kandidáta skúšobným odborným vnútropodnikovým testom. Napríklad takým testom, ktorý preverí kandidátove znalosti z oblasti informačných aplikácií, ktoré firma využíva. Takéto testy zamestnávateľ používa na overenie informácií od uchádzačov, preto, lebo chce vybrať najlepších uchádzačov z väčšieho množstva žiadostí, aby sa vyhol subjektivite, aby si správne vybral.

Ak zamestnávateľ bude chcieť prijať kandidáta, rozhodnutie o prijatí oznámi agentúre, ktorá pripraví faktúru po oficiálnom nástupe kandidáta na pracovné miesto. Za jeho získanie a výber si agentúra účtuje dvojnásobok obvyklej mzdy konkrétnej pozície, alebo sa s klientom dohodne na fixnej sume.

## **5. Zhodnotenie procesu získavania a výberu pracovníkov a návrh na zlepšenie**

Pri analýze procesu získavania a výberu pracovníkov s použitím odbornej literatúry a porovnaním s celým výberovým procesom agentúry som zistila nasledovné:

Personálna agentúra, ktorú som popísala v 4.časti mojej bakalárskej práce, pôsobí na trhu dva roky. Za takýto krátky čas si však dokázala vypracovať svoj vlastný postup získavania a výberu pracovníkov. Ma vhodne zvolené spôsoby, metódy a postupy celého výberového procesu pracovníkov.

Pri získavaní využíva čo najviac metód, prostredníctvom ktorých dáva ľuďom na vedomie existenciu voľných pracovných miest a snaží sa ich lákať k tomu, aby sa o to miesto uchádzali. Používa metódy od inzercie v letákoch, na internetových stránkach, cez rôzne internetové záujmové a komunikačné siete kontaktov a blogy, čím si zvyšuje sancu na získanie potenciálnych kandidátov.

Pretože sa agentúra špecializuje na oblasť informačných technológií, ako dokument slúžiaci na zistenie znalosti a praxe, vyžaduje od uchádzačov zoznam projektov. Získava ním široký prehľad o technológiách, ktoré kandidát využíva a s ktorými má skúsenosti. Zároveň si za pomoci rozhovoru overuje, či sa v danej problematike kandidát vyzná.

Pohovor je pološtrukturovaný. Používajú sa vopred pripravené ale aj neplánované otázky, vďaka ktorým je navodená príjemná atmosféra a uvoľnený rozhovor.

Veľký dôraz kladie agentúra na informovanosť. Odpovedá na každú obdržanú žiadosť o prijatie do pracovného pomeru či už e-mailom alebo telefonicky. Informuje kandidátov o všetkých fázach a štádiach výberového procesu. Neprijatým kandidátom, ktorí sa zúčastnili jednotlivých kôl výberu, agentúra poskytuje aj informáciu o dôvode neprijatia, nepostúpenia do ďalšieho kola. Či už kvôli nedostatočným skúsenostiam, nevyhovujúcej praxi a podobne. Týmto sa agentúra vyhýba rovnakým a nešpecifikovaným odpovediam.

I napriek týmto výhodám a vypracovaným spôsobom v procese získavania a výberu pracovníkov navrhujem pre agentúru tieto návrhy a zmeny:

### 1. Vytvorenie databázy o uchádzačoch

Nakoľko agentúra zapisuje informácie o uchádzačoch iba do programu MS Excel, navrhujem vytvorenie takej databázy, v ktorej by sa zapisovali nielen základné údaje o uchádzačoch a priebehu výberového konania, ale ukladali, archivovali a kompletizovali by sa všetky požiadavky na obsadenie pracovných pozícií a elektronické žiadosti a dokumenty od uchádzačov. Vďaka kompletnej a podrobnej databáze agentúra ušetrí čas pri vyhľadávaní potrebných informácií, získa prehľadný zoznam uchádzačov a bude môcť všetky dokumenty evidovať v jednom systéme.

### 2. Vyhnúť sa emocionálnemu pôsobeniu pri výbere kandidátov

Počas mojej praxe som sa stretla so situáciami, pri ktorých som zistila, že niektorí ľudia sú ľahko ovplyvniteľní vonkajšími znakmi. Nemalo by sa to stávať ani pred pohovorom a pri výbere kandidátov na pracovné miesta. Vzhľad, sympatie, oblečenie, tieto charakteristické vlastnosti určujúce nás zvonkajšok veľakrát nie sú dôležité pre rozhodovanie. Práve naopak, tí ktorí sa odlišujú, môžu byť originálni, tvoriví a priniesť najväčší prínos do firmy. Preto by som agentúre odporúčala nepodliehať týmto znakom, halo efektu, ale zvýšiť mieru objektivity.

### 3. Zavedenie Assessment centre

Na posúdenie prezentačných a komunikačných zručností, schopnosti pracovať v tíme navrhujem zavedenie metódy Assessment centre v spolupráci s odborníkom, ktoré je vhodné využívať pri niektorých riadiacich pracovných pozíciách. Ako konkrétnu metódu odporúčam "hranie rolí", pri ktorom by boli vybrané situácie z pracovného prostredia alebo hypotetické situácie, ktoré môžu nastať u potenciálneho zamestnávateľa. Pri hraní rolí bude kandidát hrať najčastejšie sám seba v interakcii s reálnym partnerom alebo pri skupinovej práci s inými členmi skupiny.

### 4. Hodnotenie celého výberového procesu pracovných miest

Agentúra nerealizuje žiadne záverečné hodnotenie procesu získavania a výberu, preto by som navrhovala jeho zavedenie. Zvýši sa tým efektivita samotnej agentúry a vyhodnotí sa úspešnosť procesov, čím agentúra získa spätnú väzbu o svojej práci.

Hodnotenie by malo zahŕňať:

- a) počet prihlásených uchádzačov
- b) počet uchádzačov s požadovanou kvalifikáciou k celkovému počtu uchádzačov
- c) počet uchádzačov pozvaných na vstupný pohovor k celkovému počtu uchádzačov
- d) čas potrebný na vyhľadávanie záujemcov
- e) dĺžka inzercie konkrétnej obsadzovanej pozície
- f) počet vybraných kandidátov

#### 5. Zvýšiť mieru objektivity a vyhnúť sa diskriminácií

V priebehu môjho pôsobenia v agentúre som sa stretla s takouto situáciou. Vyberala som kandidáta na pozíciu "Architekt informačných systémov". Požiadavkou bolo, aby mal kandidát VŠ vzdelanie najlepšie so zameraním na IT, skúsenosti s konkrétnymi aplikáciami, prax v oblasti aspoň 3-5 rokov. Žiadostí som mala viac, kandidáti boli zaujímaví a viac menej spĺňali kritéria. Medzi uchádzačmi bol aj istý pán, ktorý ma oslovil svojim motivačným listom, spĺňal všetky požiadavky. Pred samotným pozvaním kandidáta na osobný pohovor, som sa u klienta uistila, či nie je evidovaný v ich databáze uchádzačov. Nebol a tak som si s klientom telefonicky prešla kandidátove znalosti a skúsenosti uvedené v životopise. Čo ma však zarazilo bolo, že sa pýtali na ročník narodenia. Keďže spomínaný pán bol v strednom veku, klient mi oznámil, že kandidát je síce profesne veľmi dobrý, ale vekovo by nezapadol do pracovného prostredia. I napriek tomu som sa snažila presadiť kandidáta. Ani po rozhovore s mojim nadriadeným nedostal šancu na osobné stretnutie, s odôvodnením, že sa nedá nič robiť, musíme sa riadiť tým, čo očakáva klient.

Z môjho pohľadu sa jednalo o diskriminačné riešenie situácie, k čomu by nemalo dochádzať ani v procese výberu pracovníka. Pokiaľ má byť agentúra profesionálna, mala by hlavne posudzovať schopnosti, znalosti kandidátov a pristupovať k nim maximálne objektívne.

## **Záver**

Ľudské zdroje sú významným kapitálom pre organizáciu. Kvalitní pracovníci jednotlivo alebo spoločne pracujú na dosahovaní cieľov a ovplyvňujú úspešnosť a efektivitu organizácie. Pod kvalitou rozumieme napríklad zodpovedný prístup k práci, flexibilitu, spoľahlivosť, profesionalitu. Preto je proces získavania a výberu pracovníkov tak dôležitou činnosťou v rámci personálneho manažmentu.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo zhodnotiť proces získavania a výberu pracovníkov v konkrétnej personálnej agentúre a navrhnúť vybranej spoločnosti možné zmeny v týchto procesoch. Na základe odbornej literatúry som v teoretickej časti charakterizovala proces získavania a výberu pracovníkov. V praktickej časti som tento proces rozobrala na konkrétnej personálnej agentúre a popísala prostredie spoločnosti. Na základe analýzy som zhodnotila výberový proces agentúry a navrhla zlepšenia, ktorých realizácia v praxi môže pomôcť zvýšiť efektivitu organizácie.

Nielen správny výber zamestnanca je dôležitý. Ale aj spôsob akým sú uchádzači vyberaní, ako sa k uchádzačom agentúra chová, ako im oznamuje informácie. Všetky tieto spôsoby budú mať za následok zvýšenie spokojnosti uchádzačov, ale tiež zlepšenie povedomia verejnosti o praktikách agentúry, ktorá profesionálne zaisťuje a vedie výberové riadenie. Vďaka profesionálnym odborným službám a serióznemu jednaniu môže dosiahnuť svoje ciele.

## **Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov**

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. 800 s.

EVANGELU ESTER J.: Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6. 176 s.

GIGALOVÁ V.: Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. 93 s.

HODGSON S.: Psychologické a jiné výběrové testy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0. 168 s.

HRONÍK F.: Jak se nespálit podruhé. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4. 392 s.

JAY R.: Přijímací pohovor. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3. 144 s.

KACHAŇÁKOVÁ A., NACHTMANNOVÁ O., JONIAKOVÁ Z.: Personálny manažment. Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOUBEK J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. 264 s.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

VAJNER L.: Výběr pracovníku do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5. 112 s.



## **Zoznam príloh**

Príloha č.1: Popis pracovnej pozície

Príloha č.2: Príklad inzerovanej pracovnej pozície

Príloha č.3: Profil kandidáta