Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalárska práca

2011 Gabriela Kreheľová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Názov bakalárskej práce:

Získavanie a výber zamestnancov v spoločnosti

Vypracovala: Gabriela Kreheľová

Vedúci práce: Ing. Marek Stříteský

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že bakalársku prácu na tému:

„Získavanie a výber zamestnancov v spoločnosti“

som vypracovala samostatne.

Použitú literatúru a podkladové materiály

uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa 13. mája 2011 Podpis

Názov bakalárskej práce:

Získavanie a výber zamestnancov v spoločnosti

Abstrakt:

Táto bakalárska práca je zameraná na personálnu činnosť získavania a výberu zamestnancov. Práca je rozdelená ne teoreticko - metodologickú a analytickú časť. Jej cieľom je detailne popísať a zanalyzovať celý proces získavania a výberu vo vybranej spoločnosti a následne ho konfrontovať s teoretickou časťou práce. Bakalárska práca je vypracovaná na základe odbornej literatúry a na základe interných informácii poskytnutých od personalistky v danej spoločnosti. V závere bakalárskej práce sú okrem celkového zhodnotenia procesu v spoločnosti uvedené vlastné návrhy, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu efektívnosti personálnej činnosti v spoločnosti

Kľúčové slová:

získavanie, výber, zamestnanci, pracovníci

Title of the Bachelor´s Thesis:

Recruiting and selection of employees in the company

Abstract:

This thesis focuses on the personal activity of recruitment and selection. It is split into theoretical - methodological and analytical part. Its aim is to describe and analyze the entire process of recruitment and selection of employees in the chosen company, followed by its comparison to the theoretical part. The thesis is based on literature as well as internal information provided by human resources in the company. At the end of the thesis the whole process inside the company is evaluated by the author including some ideas which could help to improve the efficiency of staff activities in company.

Key words:

recruiting, selection, employees, workers

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala vedúcemu svojej bakalárskej práce, pánovi Ing. Marekovi Stříteskému za cenné rady, pripomienky a odborné vedenie v priebehu celého spracovania mojej bakalárskej práce. Moja vďaka takisto patrí spoločnosti CEMM THOME SK, spol s.r.o. za ich spoluprácu pri tejto bakalárskej práci a poskytnutie cenných informácii a interných materiálov.

Obsah

ÚVOD 2

1. Získavanie zamestnancov 3

1.1. Definovanie požiadaviek 4

1.2. Prilákanie uchádzačov 6

1.3. Predvýber uchádzačov 7

1.4. Hodnotenie efektívnosti získavania zamestnancov 9

2. Výber zamestnancov 10

2.1. Metódy výberu zamestnancov 11

2.2. Záverečná fáza výberového procesu 14

2.3. Hodnotenie efektívnosti výberu zamestnancov 15

3. Profil spoločnosti Cemm Thomme SK, spol s.r.o. 16

4. Získavanie zamestnancov v CEMM THOMME SK, spol s.r.o. 20

4.1. Definovanie požiadaviek 20

4.2. Prilákanie uchádzačov 24

4.3. Formulácia ponuky 27

5. Výber zamestnancov v CEMM THOME SK, spol s.r.o. 31

5.1. Kritéria výberu 31

5.2. Metódy výberu 32

5.3. Konečné rozhodnutie 36

6. Zhrnutie 37

7. Návrhy 39

Záver 41

Zoznam použitej literatúry 42

Zoznam obrázkov 43

Zoznam príloh 43

ÚVOD

Získať správnych ľudí a vybrať si z nich práve tých najlepších pre vykonávanie práce je v dnešnej dobe pre spoločnosť veľmi zložitý proces, z ktorého majú mnohí zamestnávatelia veľké obavy. Len vďaka zamestnancom je podnik schopný dosahovať stanovených cieľov a určitých výsledkov a preto je pre firmu veľmi dôležité urobiť tie správne kroky a nezmýliť sa. Spoločnosti si ale niekedy neuvedomujú, že dokonalí zamestnanci neexistujú a zbytočne plytvajú čas kladením príliš veľkých nárokov. Na druhej strane zabúdajú na to, že pri hľadaní tých najlepších zamestnancov, musia v prvom rade vystupovať ako ten najlepší zamestnávateľ a byť v očiach potenciálnych zamestnancov dostatočne atraktívny.

Proces výberu a získavania je pre mnohých manažérov niečo, čo nerobia dosť často na to, aby to vedeli na budúce urobiť lepšie. Preto sa vo firmách s väčším počtom zamestnancov vytvára personálny útvar, ktorý sa špecifikuje na tieto procesy a zároveň poskytuje manažérom pomocnú ruku, pri výbere toho správneho zamestnanca.

Táto bakalárska práca je rozdelená na dve hlavné časti. Teoreticko – metodologická, teda prvá časť, je zameraná na popis všeobecných postupov týkajúcich sa získavania a výberu pracovníkov. V práci je popísaná jednak dôležitosť získavania a výberu, takisto aj všetky kroky vedúce až po prijatie zamestnanca do podniku. Práca sa zameriava najmä na špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca a na popis pracovného miesta. Ďalej definuje zdroje získavania zamestnancov a identifikáciu ich výhodnosti či nevýhodnosti, v krátkosti popisuje predvýber zamestnancov a nakoniec definuje samotný výber pracovníkov, ktorý sa odvíja podľa určitých kritérií a metód.

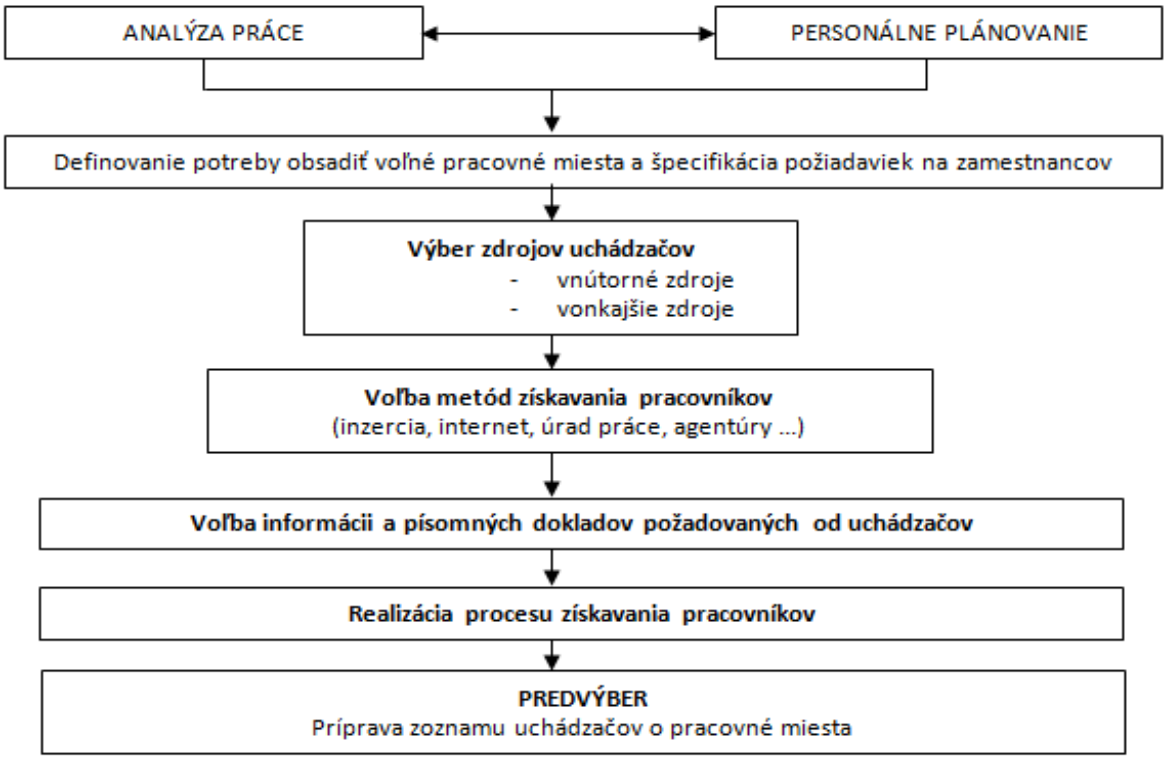
V úvode praktickej časti bakalárskej práce je v prvom rade predstavená spoločnosť Cemm Thomme s.r.o. a jej zamestnanci. Táto časť práce sa ale predovšetkým zaoberá jednotlivými krokmi procesu získavania a výberu pracovníkov v predstavenej spoločnosti. Dopodrobna a veľmi dôkladne rozoberá celý tento zložitý proces a kladie dôraz na zásady spoločnosti dodržiavané pri obsadzovaní voľných pracovných.

Cieľom tejto bakalárskej práce je samotná analýza celého procesu v praxi spoločnosti CEMM THOME s.r.o. a jeho porovnanie s odbornou literatúrou a teoretickými vedomosťami. Práca by mala na základe analýzy zdôrazňovať kladné a záporné stránky získavania a výberu pracovníkov v spoločnosti. Nakoniec by mala navrhovať prípadné zmeny a možné vylepšenia pre podnik, ktoré môžu viesť k vyššej efektivite pri vykonávaní tejto personálnej činnosti.

1. Získavanie zamestnancov

Ako tvrdí Koubek[1]: „Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne. Spočíva teda v rozpoznávaní a vyhľadávaní vhodných pracovných zdrojov, informovaní o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkaní týchto voľných pracovných miest, v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácii o uchádzačovi a v organizačnom a administratívnom zaistení všetkých týchto činností.“

Obrázok 1 - Proces získavania pracovníkov



Zdroj: ANTOŠOVÁ, Mária. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. s. 41.

Získavanie zamestnancov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily organizácie a rozhoduje či bude realizácia cieľov organizácie zaistená potrebnými pracovníkmi. Pri získavaní zamestnancov personálny útvar veľmi úzko spolupracuje s líniovými manažérmi, ktorým má poskytovať dostatočnú poradenskú podporu. Spoločne musia zaistiť, že novo

[1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 117.

prijímaní zamestnanci v podniku budú dosahovať určitých štandardov. Nielenže si budú plniť úlohy podľa daných pokynov, mali by byť dostatočne motivovaní a zároveň by mali zlúčiť svoje záujmy a hodnoty s kultúrou danej organizácie.

Táto činnosť je takisto vžitá s termínom „nábor pracovníkov". V modernej teórii však ide o odlišné pojmy. „Zatiaľ čo, nábor pracovníkov znamená spravidla získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, moderné získavanie pracovníkov usiluje v prvom rade o získavanie ľudských zdrojov spomedzi súčasných pracovníkov organizácie."[2]

1.1. Definovanie požiadaviek

V procese získavania pracovníkov by malo byť jasné, koľko a akých ľudí firma potrebuje. Tieto informácie sa odvíjajú od personálneho plánovania, na základe ktorého si na začiatku obdobia spoločnosť zostaví plán potreby pracovníkov. Každá firma by teda mala vedieť presne špecifikovať obsadzované pracovné miesto a určiť požiadavky na pracovníka. Väčšie spoločnosti majú k dispozícii interné dokumenty, ktoré definujú požiadavky na pracovníka a zároveň popis pracovného miesta. Takéto vytvorené dokumenty im uľahčujú prácu pri získavaní pracovníkov.

Popis pracovného miesta by mal byť dostatočne zrozumiteľný, aby sa uchádzač o dané pracovné miesto mohol rozhodnúť, či bude na ponuku zamestnania reagovať. Asi by sa nemalo zabudnúť na nasledujúce body popisu pracovného miesta:[3]

- Názov pracovného miesta, pracovnej funkcie, zamestnania.
- Rozhodujúce typy pracovných úloh a za čo je pracovník zodpovedný.
- Miesto výkonu práce.
- Možnosť výcviku a vzdelávania pri výkone práce.
- Pracovné podmienky, najmä pracovné prostredie a mzdové / platové podmienky.

Špecifikácia požiadaviek na pracovníka znamená to isté ako špecifikácia pracovného miesta, špecifikácia získavania alebo personálna špecifikácia, definuje vzdelanie, výcvik, kvalifikáciu a skúsenosti požadované od držiteľa danej role (daného pracovného miesta).[4]

---

[2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 117.
[3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 78.
[4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Získávání a výběr pracovníků, s. 344.

Tieto požiadavky predstavujú pre firmu určité kritéria na základe ktorých sa bude rozhodovať o kvalifikovaných a nekvalifikovaných zamestnancoch. Špecifikácia požiadaviek na pracovníka môže byť zostavená podľa nasledujúcich bodov:[5]

- Odborné schopnosti - čo daný jedinec musí poznať a byť schopný robiť pri plnení príslušnej role, vrátane zvláštnych požadovaných úloh a zručností.
- Požiadavky na chovanie a postoje - typy chovania požadované k úspešnému výkonu role budú vo vzťahu k základným hodnotám a sústave schopností organizácie, aby sa pri výbere pracovníkov zaistilo, že budú odpovedať kultúre organizácie. Je však potrebné takisto zahrnúť informáciu, ktorá sa konkrétne týka danej role a ktorá by mala byť vytvorená na základe analyzovania charakteristík súčasných pracovníkov, ktorí túto rolu vykonávajú efektívne. Pri definovaní požiadavkou na chovanie je možné odvodiť informáciu o požiadavkách na postoje, tj. aké postoje budú mať pravdepodobne za následok vhodné chovanie a úspešný výkon.
- Odborná príprava a výcvik - požadované povolanie, odbornosť, vzdelanie alebo výcvik, ktoré by mal uchádzač spĺňať.
- Skúsenosti, prax - najmä v rovnakom obore alebo v podobnej organizácii; doposiaľ vykonávanej prace.
- Zvláštne požiadavky - tam, kde úlohou držiteľa pracovného miesta bude uspieť v určitých oblastiach, napríklad nachádzať nové trhy a zákazníkov, zlepšovať predaj alebo zavádzať nové systémy.
- Vhodnosť pre organizáciu - podniková kultúra (napr. formálna alebo neformálna) a schopnosť uchádzačov v nej pracovať a prispôsobiť sa jej.
- Ďalšie požiadavky - cestovanie, neobvyklá pracovná doba, premenlivé pracovisko, pobyt mimo bydliska pracovníka atď.
- Možnosť splniť očakávania uchádzača - miera, v akej môže organizácia splniť očakávania uchádzačov, ak ide o možnosti kariéry, vzdelávania, istotu kariéry atď.

Od kandidáta, ktorý sa uchádza o dané pracovné miesto, môže spoločnosť požadovať jednak určité znalosti a zručnosti, no takisto osobné kvality. Ako tvrdí Dvořáková[6]: „Pri vymedzení požiadaviek na kandidáta je pritom vhodné stanoviť, ktoré požiadavky sú

[5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Získávání a výběr pracovníků, s. 344.
[6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Personální řízení 1*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. s. 42.

minimálne alebo absolútne nevyhnutné a ktoré sú skôr žiaduce, čo prakticky znamená, že môžu byť získané až v priebehu pracovného zácviku, prípadne kompenzované inými predpokladmi.“ Zamestnávatelia často uvádzajú vítané alebo okrajové požiadavky, ktoré nie sú potrebné na výkon danej práce, ale na základe ktorých je možné efektívnejšie využiť pracovníka v spoločnosti.

Tieto požiadavky by mala spoločnosť zostavovať takisto na základe situácie na trhu. Môže sa stať, že požiadavky na pracovníka budú v podstate nereálne a preto často nastávajú problémy s prilákaním kvalifikovaných kandidátov. Naopak podhodnotenie požiadaviek na pracovníka priláka príliš veľký počet uchádzačov, čo je pre firmu náročne na čas, na administratívu a zároveň to zvyšuje náklady.

1.2. Prilákanie uchádzačov

Ako uvádza Milkovich a Boudreau[7]: „Nech už sú pre prijatie do zamestnania stanovené akékoľvek požiadavky, prvotné je, aby potenciálni záujemcovia boli vôbec o ponúkanom mieste informovaní. Výber skupiny záujemcov, ktorých budeme o voľnom pracovnom mieste informovať, a použité komunikačné kanály určujú, kto sa o pracovnej príležitosti dozvie. Zdroje a cesty k ním by mali byť zvolené tak, aby pri vynaložení čo najmenších nákladov viedli k získaniu čo najväčšieho množstva kvalitných záujemcov o prácu. Často sa takisto pri ich voľbe vychádza z tradícii a minulých skúsenosti podniku.“

V rámci voľby stratégie hľadania potenciálnych uchádzačov je pre podnik dôležité rozhodnúť z akých **zdrojov** bude voľné pracovné miesta obsadzovať. Buď môže svojich budúcich zamestnancov získavať z vnútorných zdrojov, alebo uprednostní vonkajšie prostredie podniku. Za možnosť sa takisto považuje kombinácia týchto dvoch.

Vnútorné zdroje pracovných síl tvoria:[8]

- pracovné sily usporené v dôsledku technického rozvoja, tj. v dôsledku substitúcie živej ľudskej práce strojom či v dôsledku použitia produktívnejšej technológie, zlepšenej organizácie práce a podobne,
- pracovné sily uvoľňované v súvislosti s ukončením nejakej činnosti či s inými organizačnými zmenami,

---

[7] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. s. 262.

[8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 120.

- pracovníci, ktorí dozreli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, než akú vykonávajú na súčasnom pracovnom mieste,
- pracovníci, ktorí sú síce účelne využití na súčasnom pracovnom miesta, majú však z nejakých dôvodov záujem prejsť na uvoľnené či nové vytvorené pracovné miesto v inej časti organizácie.

Ak firma obsadzuje voľné pracovné miesta práve z vnútorných zdrojov, môže považovať za výhodu, že pozná silné a slabé stránky uchádzača a na druhej strane, že sám uchádzač, už pozná organizáciu v ktorej pracuje. Predpokladá sa ich efektívnejšie využitie, motivácia, takmer nulová adaptácia, nižšie náklady a zároveň zníženie fluktuácie. Zároveň sa ale zvyšuje rivalita medzi pracovníkmi, prebúdza sa povýšenosť nad druhých, čo má negatívny dopad na medziľudské vzťahy na pracovisku.

Medzi vonkajšie zdroje pracovníkov patria:[9]

- pracovníci iných organizácii, ktorí sú rozhodnutí zmeniť zamestnávateľa alebo ich ponuka firmy k tomuto rozhodnutiu privedie,
- čerství absolventi škôl či iných inštitúcii pripravujúcich mládež na povolanie,
- voľné pracovné sily na trhu práce.

Výhodou získavania pracovníkov práve z týchto zdrojov je prínos nových názorov, pohľadov a skúsenosti do firmy. Tieto vonkajšie zdroje pracovníkov tvoria na druhej strane aj väčšiu časť uchádzačov o zamestnanie a niekedy je ľahšie získať kvalifikovaných zamestnancov práve mimo organizácie. Ich získavanie je však nákladnejšie a adaptácia na podmienky novej firmy omnoho dlhšia.

Výber **metódy získavania** pracovníkov je činnosť, pri ktorej sa personalista v podniku rozhoduje akým spôsobom oboznámi potenciálnych uchádzačov o voľnom pracovnom mieste. Podľa toho ako významné je toto pracovné miesto, sa zvolí metóda a spôsob, ako prilákať vhodných uchádzačov. Pri rozhodovaní o vhodnej metóde podnik takisto prihliada na to, ako veľmi je nákladná daná metóda a ako rýchlo potrebuje obsadiť voľné pracovné miesto.

1.3. Predvýber uchádzačov

Potom, čo sa spoločnosť rozhodne z akých zdrojov a akým spôsobom bude získavať pracovníkov na voľné pracovné miesta, je vhodné sformulovať ponuku zamestnania

[9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Obsazování volných pracovních míst, s. 73.

na základe popisu a špecifikácii pracovného miesta. Výsledkom inzercie by nemalo byť prilákanie veľkého množstva uchádzačov, ale práve naopak. Inzerát, ktorý je správne zhotovený priláka len malý počet vhodných uchádzačov a tak spoločnosť predíde úsiliu, ktoré musia personalisti vynaložiť na vyhodnocovanie daných ponúk, ich následne triedenie a zároveň na spätnú korešpondenciu. Inzerát by mal obsahovať nasledujúce skutočnosti:[10]

- názov práce (pracovného miesta, zamestnanie),
- stručný popis práce (pracovného miesta, zamestnania - ak jasne nevyplýva z názvu práce) a charakteristiku činnosti firmy,
- miesto, kde sa bude práca vykonávať (ak nie je totožné so sídlom firmy),
- názov a adresu firmy,
- požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a ďalšie schopnosti a vlastnosti uchádzača
- pracovné podmienky, tj. plat, ostatné odmeny a výhody, pracovnú dobu, pracovný režim a pod.,
- možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja vôbec,
- dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie,
- pokyn pre uchádzačov, ako, kde a dokedy by sa mal o miesto uchádzať.

Po formulácii ponuky zamestnania nasleduje jej uverejnenie. Dňom uverejnenia sa začína obdobie, počas ktorého sa kandidáti uchádzajú o zamestnanie, a kedy podnik zhromažďuje všetky potrebné dokumenty, ktoré bude potrebovať k predvýberu a výberu toho správneho zamestnanca. K dokladom požadovaným od uchádzačov o zamestnanie patria najmä:[11]

- žiadosť o prijatie do zamestnania,
- životopis a dotazník,
- doklady o vzdelaní a praxi,
- doklady o praxi,
- odporúčania, referencie od predchádzajúceho zamestnávateľa a podobne,
- podľa druhu obsadzovaného pracovného miesta a podmienok na ňom to môžu byť aj iné doklady, napr. výpis z registra trestov, zdravotný preukaz, potvrdenie lekára o zdravotnom stave a podobne.

---

[10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Obsazování volných pracovních míst, s. 88.

[11] ANTOŠOVÁ, Mária. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. s. 40.

Podľa Dvořákovej[12]: „Obsahom predvýberu uchádzačov o zamestnanie je rozbor ich materiálov. Sú hodnotení s cieľom vytipovať užšiu skupinu žiadateľov a pozvať ich k výberovému rozhovoru.“ Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov do troch skupín:[13]

1) veľmi vhodní – musia byť pozvaní na výberové konanie,
2) vhodní – sú zaradení do výberu, ak je počet veľmi vhodných uchádzačov nedostačujúci,
3) nevhodní – dostanú zdvorilý odmietavý list s poďakovaním za záujem o prácu v podniku.

1.4. Hodnotenie efektívnosti získavania zamestnancov

Aby firma vedela v budúcnosti postupovať pri získavaní zamestnancov efektívnejšie, musí zhodnotiť samotnú efektívnosť procesu získavania pracovníkov, ktorá by mala byť sledovaná a hodnotená podľa nasledujúcich bodov:[14]

- schopnosť rozpoznať na základe podnikových plánov požiadavky týkajúce sa počtu a kvalifikácie ľudských zdrojov a navrhnúť a realizovať odpovedajúce kroky,
- rýchlosť reakcie na požiadavky o pomoc zo strany líniových manažérov,
- kvalita informácii o zdrojoch pracovných síl a o špecifikácii požiadavkou pracovného miesta,
- výber vhodného spôsobu a média pre získavanie pracovníkov,
- efektívnosť inzerovania z takých hľadísk, ako sú náklady na jednu odpoveď,
- účinnosť, s akou sú projekty získavania a výberu pracovníkov riadené a spravované,
- čas potrebný k získavaniu pracovníkov, od počiatočného rozpoznania potreby až k ich nástupu do firmy,
- kvalita získaných pracovníkov,
- miera stability získaných pracovníkov v podniku.

[12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. s. 138.
[13] ANTOŠOVÁ, Mária. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. s. 42.
[14] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 481.

2. Výber zamestnancov

Ako tvrdí Koubek[15]: „Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených behom procesu získavania pracovníkov a prejdených pred výberom, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nie len požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale prispeje i k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine (tímu) v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny (tímu), útvaru a organizácie, a prispievať k vytváraniu žiaducej tímovej a organizačnej kultúry, a v neposlednej rade je dostatočne flexibilní a má rozvojový potenciál pre to, aby sa prispôsobil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine (tímu) i v organizácii.“

V praxi však neexistuje metóda výberu, ktorá by spoločnosti zaručila, že jedinec vybraný pri výberovom konaní, bude svoje úlohy na novom pracovnom mieste stopercentne plniť. Personalista spolu s líniovým manažérom nemôžu zaručiť, že vybrali toho najlepšieho. Vedia len predpovedať, ako sa bude daný zamestnanec prejavovať na pracovisku a ako bude plniť svoje výkony. Pri výbere zamestnanca sa preto snažia zistiť najmä to, či daný uchádzač môže a chce vykonávať danú prácu a či zapadne do pracovnej skupiny a do podniku.

V dobre riadených organizáciách nestačí vyberať pracovníkov podľa toho, do akej miery plnia požiadavky obsadzovaného pracovného miesta. Tieto organizácie sa takisto riadia a orientujú na nasledujúce tri druhy kritérií výberu pracovníkov:[16]

- celopodnikové kritéria - súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité a ktoré ovplyvňujú posudzovanie uchádzačových predpokladov počínať si v organizácii úspešne.
- útvarové kritéria – vzťahujú sa k vlastnostiam, ktoré by mal mať človek pracujúci v určitom konkrétnom podnikovom útvare.
- kritéria pracovného miesta - tj. požiadavky pracovného miesta na pracovné schopnosti a ďalšie vlastnosti pracovníka.

---

[15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 156.
[16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 160.

2.1. Metódy výberu zamestnancov

V procese výberu zamestnancov sa musí firma rozhodnúť na základe akých požiadaviek a akým spôsobom sa bude rozhodovať o voľbe toho správneho zamestnanca. Podnik musí pri rozhodovaní o metóde výberu prihliadať najmä na jej validitu (platnosť) a náklady spojené s touto metódou.

Ako tvrdí Bělohlávek[17]: „Validita znamená, že metóda zisťuje to, čo zisťovať má. Je postavená na porovnaní výsledkov výberovej metódy s nejakým meradlom výkonnosti pracovníka. Validita sa často meria korelačným koeficientom, kde hodnoty blízke 0,0 znamenajú, že metóda nie je vhodná, zatiaľ čo vyššie koeficienty blížiace sa k 1,0 potvrdzujú oprávnenosť použitia metódy."

Dotazník spolu so **životopisom** obsahujú informácie o uchádzačovi, ktoré sa ako prvé dostanú k zamestnávateľovi. Firma si môže na základe týchto dvoch dokumentov vytvoriť obraz o uchádzačovi a rozhodnúť sa či sa ním bude aj naďalej zaoberať. Metóda výberu pracovníkov vo forme dotazníka a životopisu by mala byť kombinovaná s inými metódami. Koeficient validity (platnosti) informácii pri týchto dokumentoch je veľmi nízky, a preto by podnik mal tieto informácie využiť hlavne na selekciu uchádzačov, ktorí postúpia a nepostúpia do ďalšieho kola výberového procesu. Na základe týchto dokumentov, podnik získava informácie najmä o vzdelaní a praxi uchádzača, no niekedy môže prezradiť takisto jeho osobnosť a vlastnosti. Životopis si uchádzač o zamestnanie vytvára sám a preto by mal dbať na to, aby v ňom poskytol všetky potrebné informácie, ktoré sú pre zamestnávateľa dôležité. Dotazník je na druhej strane dokument, ktorý si vytvára podnik na základe pracovnej pozície a mal by obsahovať otázky, ktoré budú záujemca o danú pozíciu motivovať k prínosným odpovediam. Metóda výberu touto formou býva spravidla veľmi náročná na čas.

Zriedka ktorý zamestnávateľ príjme do svojej spoločnosti pracovníka, s ktorým by sa najprv osobne nezoznámil. Preto mnohé organizácie považujú za najvhodnejšiu a zároveň najvyužívanejšiu metódu pri výbere svojich budúcich zamestnancov **výberový rozhovor**. Pri výberovom rozhovore sa podnik oboznamuje s osobnosťou uchádzača o prácu. Na základe otázok pokladaných kandidátovi vie zistiť jeho reakcie, to ako sa vyjadruje a či má naozaj o danú prácu záujem. Pohovor však veľmi často nevie zaručiť, či bude pracovník na danej pozícii dosahovať požadovaný výkon.

[17] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 89.

Výberový rozhovor môže viesť jedna alebo niekoľko osôb. Ak ide o menej kvalifikovanú pracovnú pozíciu, stačí aby pohovor viedla jedna osoba, ktorú poverí organizácia. Najčastejšie ide o vedúceho príslušného útvaru alebo o personalistu spoločnosti. Pri kvalifikovanejších pozíciách je vhodné aby bolo pri pohovore viac osôb, vrátane riaditeľa spoločnosti. Takýto pohovor je pre uchádzača omnoho stresovejší, no pre spoločnosť omnoho prínosnejší. Podľa obsahu a priebehu výberového rozhovoru najčastejšie rozlišujeme:[18]

- Neštruktúrovaný rozhovor: je charakteristický tým, že otázky nie sú vopred pripravené a tvoria sa až v priebehu voľnej konverzácie a nadväznosti na predchádzajúcu odpoveď uchádzača. Takýto rozhovor má viac nevýhod. Je to predovšetkým subjektívne hodnotenie uchádzačov na základe rôznych otázok často nevhodne formulovaných a neumožňujúcich dostatočné posúdenie a porovnanie predpokladov všetkých uchádzačov, t.j. nemajú rovnaké šance.
- Štruktúrovaný rozhovor (štandardizovaný): obsah, postup kladenia otázok a čas, ktorý možno venovať jednotlivým otázkam sú dopredu pripravené a plánované. Rozhovor je štandardizovaný, všetky otázky sú kladené všetkým uchádzačom o určité pracovné miesto a na posudzovanie odpovedí sú vopred pripravené variantné modelové odpovede s príslušným bodovým hodnotením. Štruktúrovaný rozhovor je považovaný za objektívnejší, spoľahlivejší a presnejší, pretože znižuje rozdiely v hodnotení uchádzača u rôznych posudzovateľov, zvyšuje pravdepodobnosť, že rovnako vhodní uchádzači budú hodnotení rovnako bez ohľadu na to, kto a kedy ich hodnotí.
- Kombinovaný rozhovor: sa snaží spojiť výhody a eliminovať nevýhody štruktúrovaného a neštruktúrovaného rozhovoru.

Aj keď sa organizácie pri výbere zamestnancov rozhodujú hlavne na základe pohovoru, môžu často zvoliť menej výkonnejšieho zamestnanca najmä kvôli určitým predsudkom. Chyby, ktorým by sa mali spoločnosti pri pohovore vyvarovať sú najmä:[19]

- Robenie rýchlych, unáhlených rozhodnutí.
- Zber pozitívnych / negatívnych informácii s cieľom podporiť prvý dojem.
- Prijímanie podľa niekoho vlastnej predstavy.
- Stereotypizácia.

---

[18] ANTOŠOVÁ, Mária. Riadenie ľudských zdrojov. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. s. 49 - 50.
[19] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. s. 89.

- Vytváranie predpokladov; vnucovanie niekoho osobného pohľadu na to, ako by sa malo jednať v osobných podmienkach inej osoby.
- Zhromažďovanie nedostatočných / irelevantných informácii.

Pri obsadzovaní pracovného miesta sa môže podnik rozhodnúť preveriť nie len osobu uchádzača, ale aj jeho schopností na základe **výberových testov**. Tie sa môžu používať od najmenej kvalifikovaných pracovných pozícii až po tie najkvalifikovanejšie. Tieto testy môžu byť rôzneho zamerania, majú obmedzenú použiteľnosť a umožňujú porovnať viacero osôb. Dobrý test má nasledujúce štyri charakteristiky:[20]

- Je citlivým nástrojom merania, ktorý dobre rozlišuje medzi jedincami.
- Bol vytvorený a štandardizovaný na reprezentatívnej a dostatočne veľkej vzorke populácie.
- Je spoľahlivý v tom zmysle, že za všetkých okolností meria to isté.
- Je validný (platný) v tom zmysle, že meria charakteristiky, na základe ktorých bol skonštruovaný.

Druhy testov, ktoré sa v podnikoch najčastejšie vyskytujú sú:

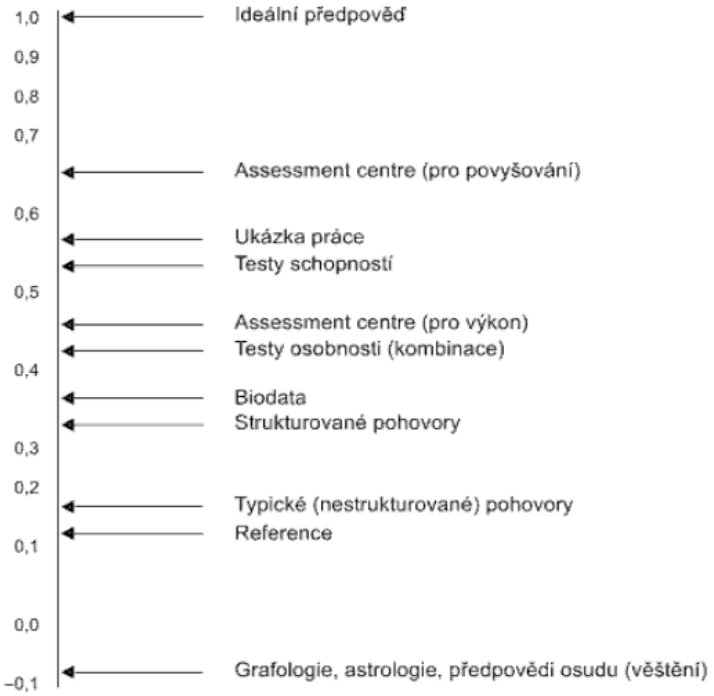
- Testy inteligencie – výsledok inteligenčných testov je najčastejšie vyjadrený v podobe inteligenčného kvocientu (IQ).
- Testy schopností – sa používajú k hodnoteniu existujúcich i potenciálnych schopností jedinca a predpokladov ich rozvoja. Sú zamerané nie len na mechanické a motorické schopnosti, manuálnu zručnosť, vlohy, priestorovú orientáciu atď,. ale aj na radu duševných schopností.[21]
- Testy osobnosti – odhaľujú a hodnotia osobnosť a charakter človeka, jeho psychický stav, základné črty správania, jeho záujmy a hodnoty.[22]

Nasledujúci obrázok vyjadruje presnosť niektorých metód výberu. Je dôležité si všimnúť, že validita štruktúrovaného a neštruktúrovaného pohovoru sa podstatne líši. Metóda výberu na základe štruktúrovaného pohovoru, vie na rozdiel od neštruktúrovaného lepšie predpovedať ako sa daný uchádzač na novom pracovnom mieste ujme. Na základe obrázku je zrejme, že samotné pohovory nevedia predpovedať úspešnosť pracovníka v práci tak dobre

[20] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Získávání a výběr pracovníků, s. 388.
[21] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. s. 165.
[22] ANTOŠOVÁ, Mária. Riadenie ľudských zdrojov. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. s. 52.

ako napríklad testy schopností a osobností. Obrázok vyjadruje takisto skutočnosť, že žiadna metóda nedokáže ideálne predpovedať to, ako sa bude daný pracovník v zamestnaní chovať a ako bude svoju prácu vykonávať.

Obrázok 2 - Presnosť niektorých metód výberu pracovníkov



ZDROJ: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. 10. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. Získávání a výběr pracovníků, s. 363.

2.2. Záverečná fáza výberového procesu

Podľa Dvořákovej[23]: „Rozhodnutie o výbere vhodného kandidáta je založené na porovnaní informácii získaných zo všetkých uvedených zdrojov s vopred stanovenými požiadavkami či kritériami výberu."

Po tom čo sa zamestnávateľ osobne zoznámil s jednotlivými uchádzačmi, prípadne si vyskúšal ich schopnosti a zručnosti príslušnými testami, je pre neho často dôležité overiť si referencie na daného kandidáta. Tieto referencie sa môžu týkať jeho predchádzajúcich pracovných skúsenosti alebo vzdelania. Osoby poskytujúce informácie o kandidátovi, mali možnosť v minulosti pozorovať jeho chovanie a preto môžu pre podnik poskytnúť objektívne

[23] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Personální řízení 1*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. s. 55.

informácie. Zamestnávatelia takisto často požadujú lekárske vyšetrenie, aby sa tak vyhli možnosti, že kandidát môže na danej pracovnej pozícii ohroziť zdravie iných zamestnancov, prípadne zhoršiť vlastný zdravotný stav.

V procese výberu musí podnik dodržiavať jednak právny a jednak etický rámec. V žiadnom prípade by nemal niekoho diskriminovať podľa veku, pohlavia, náboženstva alebo rasy. Ku každému kandidátovi sa má chovať ako k rovnocennému partnerovi, zdvorilo, čestne a zároveň si zachovať profesionálny prístup. Nie len organizácia si vyberá svojho zamestnanca, ale aj zamestnanec si zároveň vyberá organizáciu. Každému kandidátovi, ktorý vo výberovom procese neuspel sa musí táto skutočnosť zdvorilo oznámiť a zároveň mu spoločnosť poďakuje za účasť. Vybranému kandidátovi sa telefonicky alebo písomne oznámi prijatie do zamestnania a spíše sa s ním pracovná zmluva.

2.3. Hodnotenie efektívnosti výberu zamestnancov

Hodnotenie efektívnosti výberu sa zameriava na zistenie, či boli dané metódy výberu správne použité a či ich použitím sa podnik vedel správne rozhodnúť o výbere zamestnanca. Pri hodnotení efektívnosti sa podnik zameriava najmä na náklady vynaložené pri výberovom procese.

Ako tvrdí Milkovich[24]: „Konkrétna úroveň celkových nákladov sa líši od prípadu k prípadu, ale obecne je možné povedať, že celkové náklady zahŕňajú náklady na stanovenie postupu výberu, náklady na aplikáciu tohto postupu na skupinu uchádzačov, náklady na vyhodnotenie informácii a ich prípravu pre tých, ktorí budú o kandidátoch rozhodovať, a náklady na to, aby títo pracovníci znovu prehodnotili informácie a rozhodli, ktorému z uchádzačov bude pracovné miesto ponúknuté. V žiadnom prípade nie je možné predpovedať presnú výšku nákladov toho ktorého postupu.“

Efektívnosť výberu takisto určuje, ako úspešné boli predpovede zamestnávateľa pri výbere zamestnanca a či zamestnanec vykonáva svoju prácu na dostačujúcej úrovni. Kritériom efektívnosti pre spoločnosť je aj koeficient úspešnosti, ktorý „vyjadruje pomer medzi pracovníkmi, ktorí boli prijatí a tými z nich, ktorí sa pri práci osvedčili.“[25]

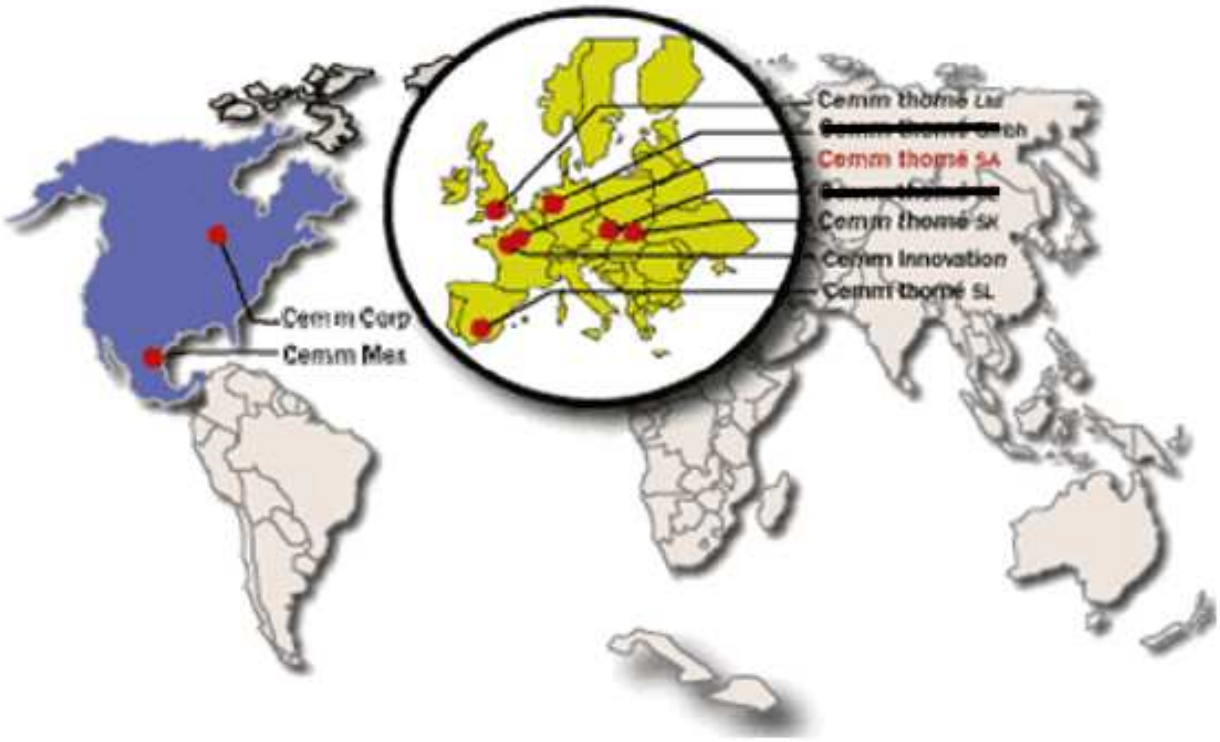
[24] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. s. 362.
[25] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. s. 364.

3. Profil spoločnosti Cemm Thomme SK, spol s.r.o.

Názov spoločnosti:	Cemm Thomme SK, spol s.r.o.
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo spoločnosti:	Budovateľská 38, 080 01 Prešov
IČO:	36482889

Cemm Thome, SK spol s.r.o. je jednou z troch výrobných jednotiek materskej spoločnosti SYLUMIS so sídlom vo Francúzsku. Spoločnosť bola do obchodného registra zapísaná 06.12.2002. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je výroba a montáž v oblasti kabeláže. Vyrába viac ako 13 miliónov káblových zväzkov a viac ako 13 miliónov objímok a lámp ročne. Vyprodukované výrobky sú vyvážané do 14 Európskych, 4 Ázijských a 4 štátov Severnej Ameriky. Obrat spoločnosti Cemm Thome, SK spol s.r.o. bol v roku 2010 približne 22,5 milióna EUR.

Obrázok 3 - Mapa pôsobenia CEMM THOMME



ZDROJ: *Predstavenie spoločnosti*. Prešov : CEMM THOME SK, spol s.r.o., 2006. 40 s.

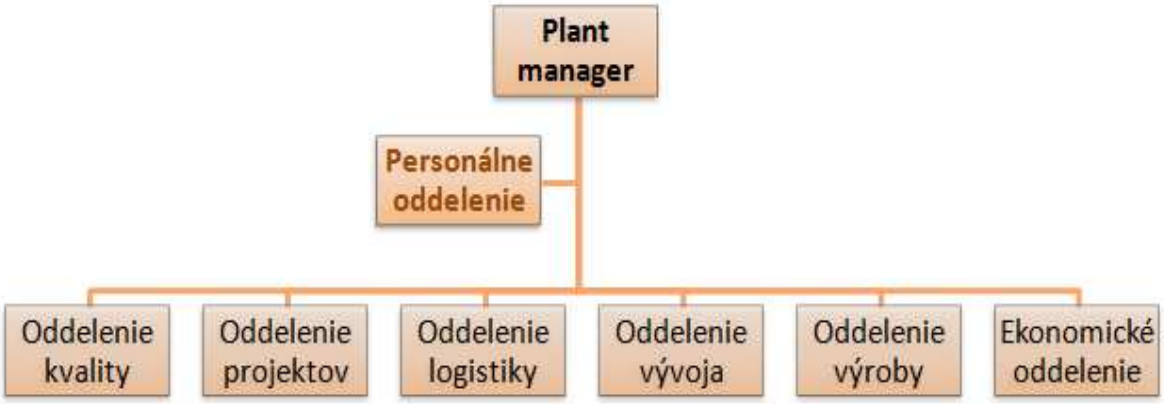
Materská spoločnosť SYLUMIS má okrem výrobnej jednotky na Slovensku, ďalšie 2 výrobné jednotky v Mexiku (CEMM MEX) a na Ukrajine (CEMM UA). Dcérske jednotky spoločnosti sú nasledujúce:

- CEMM THOME S.A vo Francúzsku
- CEMM THOME Innovation vo FR
- CEMM S.L v Španielsku
- CEMM CORP v USA
- CEMM SIP v Číne
- CEMM THOME Ltd vo Veľkej Británii

Štruktúra zamestnancov

Jednotlivé oddelenia spoločnosti Cemm Thome SK, spol s.r.o. spadajú pod vedenie Plant managera (riaditeľa výrobnej jednotky v Prešove), ktorý je zároveň priamym podriadeným Top managmentu (prezidentovi celej spoločnosti vo Francúzsku).

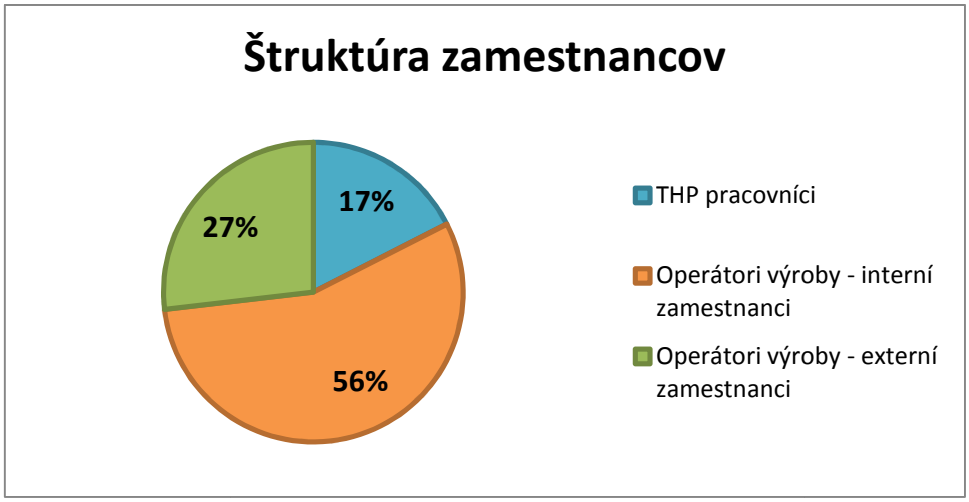
Obrázok 4 - Organizačná štruktúra CEMM THOMME SK



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

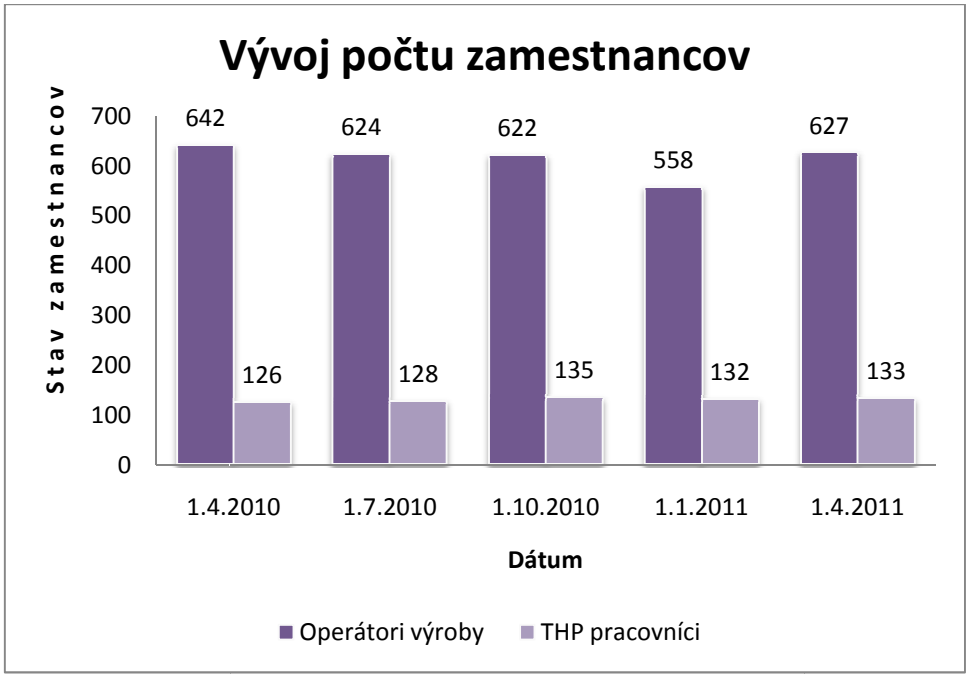
Zamestnanci v spoločnosti sú rozdelení na technicko - hospodárskych pracovníkov (ďalej THP) a pracovníkov výroby. V súčasnej dobe (stav k 1.4.2011) má spoločnosť Cemm Thome SK spol s.r.o. 133 THP a 627 pracovníkov výroby. Z pracovníkov výroby je 423 interných zamestnancov a 204 zamestnancov, ktorých zamestnávateľom je externá personálna agentúra. Momentálne v spoločnosti pracuje celkom 760 zamestnancov.

Obrázok 5 - Graf štruktúry zamestnancov k dňu 1.4.2011



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

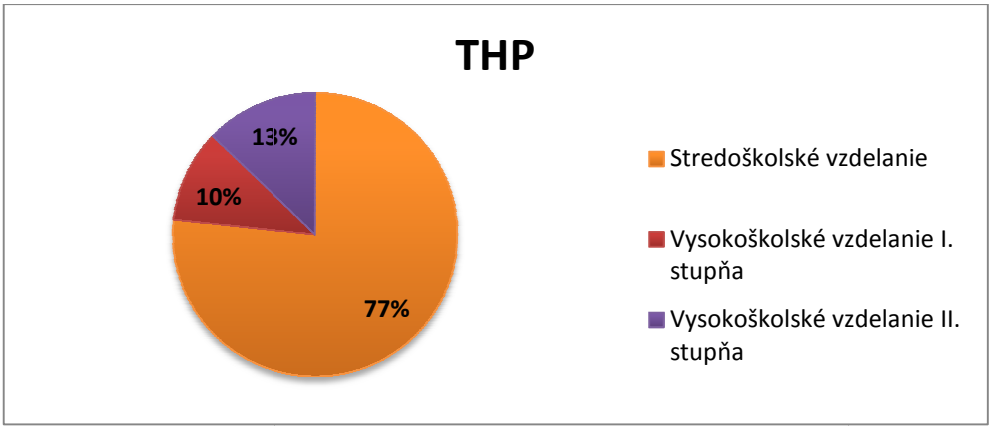
Obrázok 6 - Graf vývoja počtu zamestnancov za jednotlivé štvrťroky



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

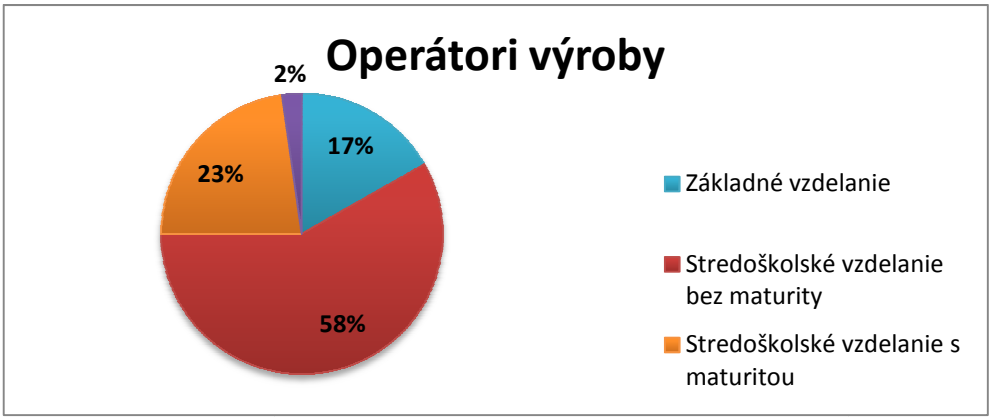
Priemerný vek všetkých zamestnancov je 38 rokov. Pre spoločnosť pracuje v percentuálnom zastúpení 21% mužov a 79% žien. Ako vidno v nasledujúcich grafoch, medzi THP je prevažné zastúpenie pracovníkov s dosiahnutým stredoškolským vzdelaním a naopak pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním je v spoločnosti menšina. Operátori výroby majú dosiahnuté predovšetkým stredoškolské vzdelanie bez maturity, časť pracovníkov má vyštudovanú strednú školu s maturitou a časť len základnú školu.

Obrázok 7 - Graf štruktúry vzdelania THP



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

Obrázok 8 - Graf štruktúry vzdelania operátorov výroby



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

Keďže Cemm Thome je veľká spoločnosť, ktorá sa musí postarať o potreby svojich zamestnancov, súčasťou organizačnej štruktúry je takisto **personálne oddelenie**. Toto oddelenie má okrem iného na starosti získavanie a výber nových zamestnancov, ktorým sa táto bakalárska práca zaoberá. Na oddelení pracujú tri zamestnankyne a to:

- Vedúca personalistka (Leader of HR).
- Pomocná personalistka (Referent of HR).
- Mzdová účtovníčka.

Konkrétne získavanie a výber pracovníkov je v plnej kompetencii vedúcej personalistky. Po tomto procese nasleduje prijímanie zamestnancov, s ktorým súvisí vytváranie pracovných zmlúv, nahlasovanie zamestnancov do poisťovní a iné potrebné úkony s tým spojené, ktorými sa zaoberá najmä pomocná personalistka. Mzdová účtovníčka má na starosti vypracovanie mesačných miezd zamestnancov.

4. Získavanie zamestnancov v CEMM THOMME SK, spol s.r.o.

Kľúčovou personálnou činnosťou v podniku CEMM THOMME SK, spol s.r.o. (ďalej CEMM THOME) je práve získavanie a výber zamestnancov. Spoločnosť sa snaží túto činnosť vykonávať dôkladne, keďže je v jej záujme aby novo prijatí zamestnanci boli dostatočne spôsobili na vykonávanie práce. Spoločnosť sa musí sústrediť na to, aby nový pracovník v organizácii bol dostatočne na novo prijatú prácu motivovaný a aby zapadol do kolektívu.

Keďže prevažnú časť zamestnancov v spoločnosti tvoria najmä pracovníci výroby, dochádza k získavaniu a výberu zamestnancov pomerne často. V tomto prípade získavania sú kritéria prijatia do zamestnania stále rovnaké a preto sa postupuje vždy na rovnakej báze bez väčších zdĺhavosti. Keďže mesačne CEMM THOME prijme desiatky pracovníkov do zamestnania, je tento proces náročný hlavne na administratívu.

Preto pri tejto personálnej činnosti kladie spoločnosť väčší dôraz najmä na získavanie a výber technicko-hospodárskych pracovníkov. Títo pracovníci sú pre spoločnosť kľúčoví a práve od nich sa vyžaduje aby zaistili plynulý priebeh podnikateľskej činnosti a prispievali tak k splneniu cieľov.

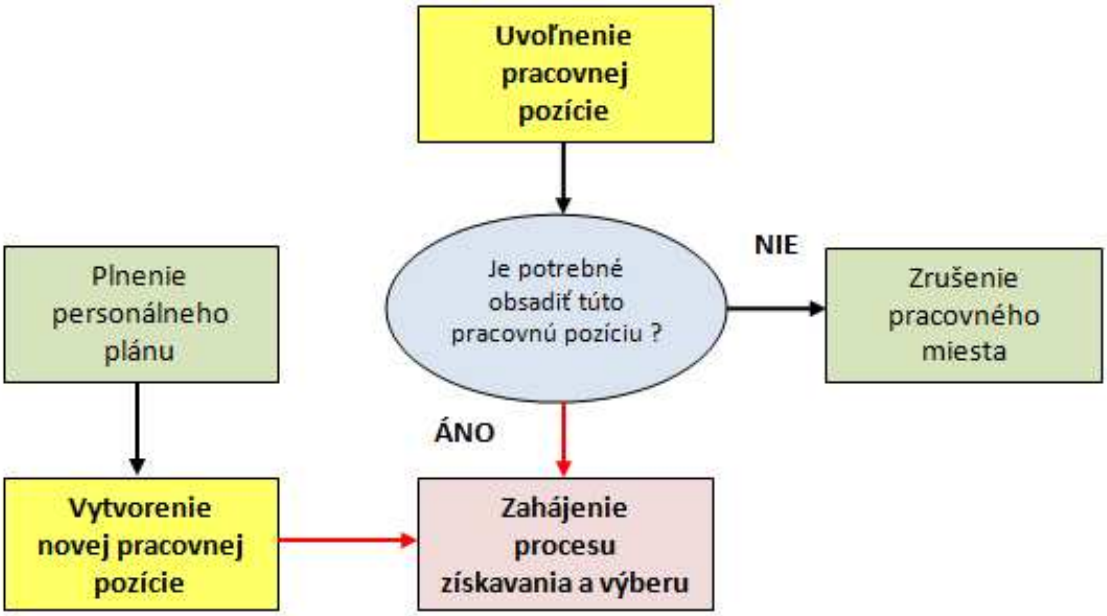
V spoločnosti CEMM THOMME sa získavaním zaoberá hlavne personálny útvar. Samotný výber je už ale v kompetencii nie len hlavnej personalistky, ale aj v rukách samotného manažéra príslušného oddelenia, ktorý sa v konečnom dôsledku rozhoduje o tom, ktorého zo získaných zamestnancov si nakoniec vyberie do svojho tímu.

4.1. Definovanie požiadaviek

Potreba obsadiť pracovné miesto

Aby spoločnosť mohla zahájiť získavanie zamestnancov, musí vo firme v prvom rade vzniknúť potreba obsadiť voľné pracovné miesto. Voľné pracovné miesto v CEMM THOME predstavuje novo otvorenú pracovnú pozíciu, alebo pracovnú pozíciu, ktorá sa uvoľnila z dôvodu odchodu stávajúceho zamestnanca. Ak sa v spoločnosti uvoľní pracovná pozícia práve z tohto dôvodu, CEMM THOME v prvom rade zvažuje, či je naozaj potrebné prijať nového zamestnanca na toto pracovné miesto. Pomocná personalistka prediskutuje túto situáciu s riaditeľkou podniku, a ešte pred tým ako sa spoločne rozhodnú o prijatí nového zamestnanca, zváži možnosť zrušenia pracovného miesta.

Obrázok 9 - Potreba obsadiť voľné pracovné miesto v spoločnosti



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

Novo otvorené pracovné miesto v spoločnosti vychádza z personálneho plánu, ktorý je každoročne zostavený personalistkou v spolupráci s líniovými manažérmi a zároveň schválený riaditeľkou spoločnosti. Ide o jednoduchú záležitosť, keďže novo otvorených pracovných pozícii v CEMM THOME je počas roka veľmi málo. Plán takisto určuje predpokladanú potrebu nových pracovníkov z dôvodov ako je odchod zamestnancov do dôchodku alebo zamestnankýň na materskú dovolenku. Personálny plán týkajúci sa operátorov výroby vychádza predovšetkým z výrobného plánu.

Popis pracovného miesta

Neoddeliteľnou súčasťou každej pracovnej zmluvy každého zamestnanca v spoločnosti je Osobný funkčný list. Ide o interný dokument, ktorý slúži takisto ako popis pracovného miesta. CEMM THOME má ku každému pracovnému miestu vytvorený tento funkčný list, ktorý dopodrobna špecifikuje danú pracovnú pozíciu. Osobný funkčný list je rozdelený na štyri časti, ktoré obsahujú:

1) Názov funkcie, meno a priezvisko zamestnanca a komu je táto funkcia podriadená.
2) Kvalifikačné požiadavky na vzdelanie, prax a iné požiadavky.
3) Náplň funkcie – popis všetkých činností, ktoré sa týkajú daného pracovného miesta.
4) Úlohy na kvalite – za čo je pracovník zodpovedný.

Požiadavky na zamestnancov

Požiadavky na pracovníkov sú definované vo vyššie zmieňovanom osobnom funkčnom liste. Požiadavky sa veľmi líšia od dôležitosti danej pozície a od toho, pod ktoré oddelenie táto pozícia spadá. Vo všeobecnosti však spoločnosť od kandidáta vyžaduje určité schopnosti a zručnosti pre vykonávanie práce, ako aj vzdelanie a prax v obore. Tieto požiadavky úzko súvisia s útvarovými kritériami a kritériami pracovného miesta.

Tabuľka 1 – Všeobecné požiadavky na THP podľa jednotlivých v spoločnosti

	Vzdelanie	Prax	Jazykové znalosti	Počítačové znalosti
Ekonomické a personálne oddelenie	Stredoškolské (výhodou obchodná akadémia)	2 až 3 roky v obore	Nevyžaduje sa	MS Office – základne funkcie
Oddelenie logistiky	Stredoškolské	Nevyžaduje sa	Anglický jazyk – aktívne	MS Office – pokročilé funkcie
Oddelenie projektov	Vysokoškolské (technické zameranie)	2 až 3 roky v obore	Anglický jazyk – aktívne	MS Office – pokročilé funkcie; AutoCAD, CATIA
Oddelenie vývoja	Stredoškolské (výhodou technické zameranie)	2 až 3 roky v obore	Nevyžaduje sa	MS Office – základné funkcie
Oddelenie výroby	Stredoškolské (výhodou technické zameranie)	2 až 3 roky v obore	Nevyžaduje sa	MS Office – základné funkcie
Oddelenie kvality	Stredoškolské	Práca v spoločnosti minimálne rok	Nevyžaduje sa	Nevyžaduje sa

Požiadavky na zamestnancov sa veľmi líšia v závislosti od jednotlivých oddelení. Rôzne požiadavky sa takisto kladú aj na zamestnancov v rámci jedného oddelenia. Na základe tabuľky je vidieť, že vysokoškolské vzdelanie CEMM THOME nepovažuje za podmienku prijatia pracovníka do zamestnania. Pracovník v CEMM THOME musí mať minimálne **stredoškolské vzdelanie** a za výhodu sa samozrejme považuje jeho technické zameranie. Pri

niektorých pozíciách je toto zameranie dokonca výslovne podmienkou. Od budúceho zamestnanca sa vyžaduje, aby mal určitú **prax v obore**, ideálne 2 až 3 roky. Táto prax je dôležitá najmä na vyšších pracovných pozíciách, kde naozaj potrebujú skúseného človeka, ktorý vie ako to funguje najmä vo veľkých výrobných podnikoch. CEMM THOME sa však často pri získavaní a výbere zamestnancov obracia aj na absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí síce prax nemajú, no majú vyštudovanú školu s technickým zameraním a často absolvovali nejakú prax už počas školy.

Požiadavky na **anglický jazyk** sa kladú najmä na zamestnancov na oddelení logistiky a na oddelení projektov. Na týchto pozíciách musí zamestnanec ovládať angličtinu aktívne slovom i písmom.

Vo všeobecnosti sa od kategórie THP vyžaduje, aby vedeli pracovať s **MS Office**, predovšetkým MS Word a MS Excel. Vyžaduje sa základná práca s týmito programami, ako je vytvorenie dokumentu, vytvorenie jednoduchej tabuľky, formátovanie, uloženie dokumentu a jeho zaslanie e-mailom. Na oddelení logistiky sa vyžaduje pokročilejšia práca s MS Office, napríklad vytvorenie obsiahlejšej tabuľky, vytvorenie grafu a podobne. Oddelenie projektov je jediné oddelenie, kde sa od zamestnancov vyžaduje práca s počítačom na pokročilejšej úrovni. Ide o prácu v špecifických programoch potrebných na tvorbu projektov, ako je napríklad AutoCAD alebo CATIA.

Niektoré pracovné pozície v CEMM THOME sú špecifické a hoci spadajú pod určité oddelenie, nekladú sa na zamestnancov vyššie spomínané požiadavky. Ide napríklad o pozíciu skladníka, ktorý síce spadá pod oddelenie logistiky, ale nevyžaduje sa od neho aby ovládal angličtinu, či prácu s MS Office. Naopak sa tam kladú požiadavky na fyzickú zdatnosť. Ďalšou špecifickou pozíciou je napríklad pracovník industrializácie, ktorý spadá pod oddelenie projektov, no jeho hlavnou náplňou činnosti je hlavne príprava montážnych stolov, testerov a prípadné návrhy na vylepšenie produktivity a kvality. Preto nepotrebuje ovládať angličtinu ani pracovať s počítačom, ale podmienkou na jeho prijatie je vyštudovaná stredná škola s elektrotechnickým zameraním a je vhodné aby mal prax v obore.

Oddelenie kvality je jediné oddelenie na ktoré sa nekladú takmer žiadne požiadavky. Je to z toho dôvodu, že na túto pozíciu CEMM THOME výlučne obsadzuje len zamestnancov z vnútorných zdrojov, ktorí už poznajú spôsoby a kvalitu v spoločnosti a ktorí sú na základe pracovných výsledkov schopní vykonávať túto prácu.

Manažérske pozície:

Ak spoločnosť potrebuje obsadiť zamestnanca na manažérskej pozícii, orientuje sa predovšetkým na vzdelanie a prax. Od manažérov sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie a minimálne 3 až 5 rokov praxe na manažérskej pozícii. Keďže CEMM THOME je francúzska spoločnosť, ktorú riadia ľudia vo Francúzsku, musí manažér veľmi dobre ovládať minimálne jeden cudzí jazyk. Požiadavkou je anglický a za výhodu sa považuje francúzsky jazyk. Manažér by mal vedieť zlúčiť svoje záujmy a hodnoty s kultúrou vytváranou v CEMM THOME, byť dobrým vodcom tímu a zvládať stresové situácie. V prípade, že je uchádzačom o danú manažérsku pozíciu zamestnanec spoločnosti, nevyžaduje sa prax na manažérskej pozícii. Dôležité je, aby daný pracovník odpracoval určitý čas v CEMM THOME a počas svojho pôsobenia preukázal lojalitu voči spoločnosti a výborné pracovné výsledky.

Operátori výroby:

Keďže operátorov výroby je v spoločnosti niekoľko stovák a ich získavanie je už aj tak administratívne náročné, nekladú sa na túto pracovnú pozíciu žiadne vysoké nároky. Túto prácu môže vykonávať prakticky ktokoľvek, kto má ukončenú základnú školu a je aspoň trochu manuálne zručný. Pri výrobe káblov je totiž potrebné presne odmerať dĺžku kábla a vedieť jednotlivé kábliky pospájať podľa farby. Pracovník musí teda poznať farby, vedieť odmerať kábel, premieňať jednotky a počítať s desatinnými číslami. Zvláštnou požiadavkou je práca v dvoj-smennej prevádzke.

4.2. Prilákanie uchádzačov

Zdroje pracovníkov

Pri získavaní zamestnancov sa personalistka orientuje rovnako na vnútorné ako aj na vonkajšie zdroje zamestnancov. Vo všeobecnosti dáva CEMM THOME prednosť uchádzačom z **vnútorných zdrojov** z nasledujúcich dôvodov:

- podpora kariérneho rastu zamestnancov,
- motivácia zamestnancov k lepším výkonom na základe vidiny lepšieho pracovného miesta,
- spoločnosť pozná zamestnanca a zamestnanec pozná spoločnosť,
- takmer nulové náklady,
- rýchlejší a pružnejší proces.

V CEMM THOME je veľmi časté, že aj samotní operátori výroby sa počas svojho pôsobenia stanú práve THP. Mnohí operátori majú minimálne stredoškolské vzdelanie a ovládajú nejaký cudzí jazyk. Keďže nemajú žiadne skúsenosti, nevedia sa uplatniť na trhu práce. Preto sa práve títo často preradzujú najmä na asistentské pozície, napríklad na oddelenie výroby alebo kvality. V prípade, že sa zamestnanec preraďuje medzi oddeleniami, nemôže zmeniť obor svojho pôsobenia úplne. Nie je možné aby sa mzdová účtovníčka uchádzala o voľnú pracovnú pozíciu na oddelení projektov, keďže na to nemá príslušné vzdelanie ani prax. Môže však zmeniť pracovné miesto preradením na ekonomické oddelenie alebo oddelenie logistiky, kde má väčšie kompetencie, rôznorodejšiu prácu a vyšší plat. CEMM THOME uprednostňuje interné získavanie takisto v prípade obsadzovania manažérskych pozícii. Pre spoločnosť je najrozumnejšie obsadiť na túto pozíciu zamestnanca, ktorý počas niekoľkých rokov preukázal voči spoločnosti lojalitu a vynikajúce výsledky vo svojom obore.

V mnohých prípadoch však CEMM THOME nemá možnosť získať zamestnanca na novú pozíciu z vnútorných zdrojov. To sa stáva v prípade, že nikto o pozíciu nemá záujem, alebo daný kandidát nemá dostatočné znalosti respektíve zručnosti na vykonávanie inej práce. Spoločnosť CEMM THOME často nepreradí stávajúceho zamestnanca na nové miesto aj z toho dôvodu, že je presvedčená, že pracovník si počína dobre na stávajúcej pozícii a preto je pre spoločnosť prínosnejšie udržať ho práve tam kde je.

V týchto prípadoch sa CEMM THOME obracia na **vonkajšie zdroje** pracovníkov. Tieto zdroje predstavujú:

- absolventi vysokých a stredných škôl, ktorí síce nemajú prax, ale pre spoločnosť predstavujú potenciálnych zamestnancov, ktorých si môže vychovať,
- voľné pracovné sily na trhu práce,
- kandidáti, ktorí chcú zmeniť pracovné miesto.

Ide však o omnoho nákladnejšie a časovo náročnejšie získavanie zamestnancov. Na druhej strane CEMM THOME týmto spôsobom získala veľmi veľa šikovných a kreatívnych zamestnancov, ktorí svojimi schopnosťami prispievajú k dosahovaniu cieľov firmy.

Metódy získavania

Pri výbere metódy získavania zamestnancov sa personalistka rozhoduje na základe dôležitosti pracovnej pozície, ktorej sa získavanie týka. Pri získavaní pracovníkov vo **vnútri organizácie** personalistka využíva hlavne:

- *osobné odporúčania od líniových manažérov* – spoločne si vytipujú pracovníka, ktorý by mohol byť vhodným kandidátom na danú pozíciu. Rozhodujú sa na základe jeho predchádzajúcich pracovných výkonov a výsledkov, motivácie zamestnanca k práci a jeho vhodnosti na novú pracovnú pozíciu.
- *inzerciu na internej nástenke* - v spoločnosti sú dve takéto nástenky, z toho jedna je umiestnená pred kanceláriou personálneho oddelenia a druhá pri vchodových dverách, ktorými každý pracovník prejde minimálne dvakrát denne.

Pri získavaní pracovníkov z **vonkajších zdrojov** CEMM THOME využíva predovšetkým nasledujúce metódy:

Tabuľka 2 - Metódy získavania v spoločnosti

	Metóda
Operátori výroby	Spolupráca s personálnymi agentúrami
THP	Inzercia na internete
Manažérske pozície	Spolupráca s headhuntingovými agentúrami

Operátory výroby sa od roku 2010 získavajú výlučne prostredníctvom **personálnych agentúr** s ktorými firma spolupracuje už tri roky a má dobre skúsenosti. Pred rokom 2010 sa CEMM THOME orientovala na získavanie operátorov výroby takisto prostredníctvom inzercie v novinách a na internete. Tento spôsob získavania sa ale neosvedčil z dôvodu vyšších nákladov, nie len na inzerciu, ale aj na odpoveď každému záujemcovi. CEMM THOME totiž pri prijímaní operátorov výroby praktikuje hromadné nástupy a teda aj hromadné získavanie. Zatiaľ, čo sa na inzerát ozývali jednotlivci, agentúra zašle do CEMM THOME vždy minimálne desiatich kandidátov na túto pracovnú pozíciu. Keďže personalistka spolupracuje s agentúrou už dlhší čas, rozhodla sa obmedziť získavanie operátorov výroby len na personálne agentúry a tak znížiť svoje náklady vystavovaním inzerátov v novinách a na internete.

CEMM THOME tak isto využívala dlhé roky aj spoluprácu s **úradom práce**, avšak táto spolupráca sa tak isto neosvedčila. Úrad práce totiž posielal do spoločnosti každého, kto spĺňal nevyhnutné požiadavky na výkon práce. V tomto prípade je to ukončená základná škola. Firma tak mala veľký problém s triedením týchto uchádzačov, pretože Úrad práce do

CEMM THOME poslal ako uchádzača o prácu takmer každého koho evidoval. CEMM THOME z tohto dôvodu ukončila spoluprácu s úradom práce. Išlo o veľmi neefektívne získavanie zamestnancov, ktorí neboli ochotní pracovať a bolo s nimi veľa práce náročnej na čas a administratívu s výsledným efektom takmer nulovým.

Pri získavaní THP sa firma naopak orientuje najmä na **inzerciu na internete** a to konkrétne na stránkach www.profesia.sk. Pri týchto pracovníkoch sa táto forma získavania počas pôsobenia CEMM THOME na Slovensku nemení. Spoločnosť má inzerciu na tomto portáli osvedčenú ako vhodnú metódu získavania, a týmto spôsobom doposiaľ spoločnosť vždy získala vhodného zamestnanca za relatívne krátky čas. Pre CEMM THOME sú náklady na túto inzerciu relatívne nízke v porovnaní s ostatnými metódami využívanými v podniku.

Ak spoločnosť potrebuje obsadiť manažérsku pozíciu a nevie obsadiť toto miesto z interných zdrojov, využíva služieb personálnych, konkrétne **headhuntingových agentúr**, ktoré „vyhľadávajú mimoriadne nadaných vedúcich pracovníkov a snažia sa ich odlákať z dočasného zamestnania k svojim klientom.“[26] Ich služby sú veľmi drahé a pre spoločnosť predstavujú výrazne vysokú nákladovú položku pri získavaní zamestnancov. Na druhej strane však CEMM THOME nezískava nových manažérov až tak často, aby do toho nebola ochotná investovať a získať pre svoj podnik najlepšieho zamestnanca. Služieb headhuntingových agentúr využila personalistka naposledy pred troma rokmi. V súčasnosti sú v spoločnosti stáli manažéri.

4.3. Formulácia ponuky

Ponuka zamestnania na pozíciu **THP**, ktorú personalistka vystavuje na internetovom portáli www.profesia.sk má nasledujúce náležitosti.

Informácie o pracovnom mieste:

- miesto výkonu práce a termín nástupu do práce,
- druh pracovného pomeru,
- náplň práce, informácie o pracovnom mieste.

Požiadavky na zamestnanca:

- požadované vzdelanie,
- znalosti (jazykové, počítačové),
- požadovaná prax.

[26] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 87.

Informácie o spoločnosti, o výberovom konaní, adresu spoločnosti a kontakt na personalistku.

Informácie o pracovnom mieste a o spoločnosti jasne oboznamujú uchádzača aká je náplň ponúkanej pracovnej pozície a ako má daný uchádzač postupovať, pokiaľ má o danú prácu záujem. Uchádzač je takisto informovaný o aký druh pracovného pomeru ide, poprípade aký je predpokladaný nástup do práce a miesto výkonu práce. Z inzerátu je zrejme aké je hlavné zameranie spoločnosti a na čo sa špecializuje. **Požiadavky** na uchádzačov sú ďalej definované a zanalyzované na základe dvoch inzerátov od personalistky na dve pracovné miesta z rôznych oddelení.

Analýza požiadaviek uvedených v inzeráte

Tabuľka 3 - Analýza požiadaviek na pracovnú pozíciu Nákupcu

NÁKUPCA – oddelenie logistiky
Stredoškolské vzdelanie elektrotechnické podmienkou
Pohľad spoločnosti: Nákupca vyhľadáva nových dodávateľov súčiastok a komponentov potrebných na výrobu káblov v spoločnosti. Zároveň vyjednáva ceny týkajúce sa týchto výrobkov a preto sa musí orientovať v tomto obore.
Pohľad uchádzača: Jasná požiadavka pre uchádzača.
Vynikajúce vyjednávacie a komunikačné schopnosti
Pohľad spoločnosti: Spoločnosť vyžaduje od uchádzača aby bol schopný komunikovať a vyjednávať s dodávateľmi. Tento bod v inzeráte má upozorniť na to, že uchádzač ktorému robí problém komunikácia s ľuďmi, nebude pravdepodobne vhodným kandidátom.
Pohľad uchádzača: Uchádzačovi by malo byť zrejmé, že na túto pracovnú pozíciu bude potrebovať určité komunikačné schopnosti.
Práca s PC /Excel, Word, Outlook/
Pohľad spoločnosti: Od tohto kandidáta sa vyžaduje práca s MS Office na pokročilejšej úrovni, keďže bude zároveň pracovať s rozsiahlymi tabuľkami a grafmi. Tieto rozsiahle údaje musí vedieť upraviť a takisto sám vytvoriť.
Pohľad uchádzača: Nie je jasne definované na akej úrovni musí vedieť daný uchádzač ovládať prácu s PC. Prácu s PC v podstate ovláda každý, kto vie vytvoriť alebo

uložiť dokument v MS Excel alebo MS Word.
Znalosť AJ aktívne podmienkou
Pohľad spoločnosti: Znamená, že kandidát musí ovládať aktívnu angličtinu slovom aj písmom. Uchádzač musí byť schopný denne komunikovať s ľuďmi z celého sveta.
Pohľad uchádzača: Pre každého kandidáta môže aktívna angličtina znamenať niečo iné.
100% zodpovednosť a flexibilita
Pohľad spoločnosti: Kandidát musí zadanú úlohu od nadriadeného vypracovať presne podľa jeho požiadaviek a načas. Pod 100% flexibilitou sa rozumie, že uchádzač bude v prípade potreby ochotný ostať v práci dlhšie, nebude mať problém s odcestovaním na pracovnú cestu a podobne.
Pohľad uchádzača: Bezpredmetný a nedefinovaný bod v inzeráte. V podstate môže o sebe každý povedať, že je 100% zodpovedný a flexibilný.

Jedinými jasne formulovanými požiadavkami v tomto inzeráte je podmienka mať vyštudovanú strednú školu elektrotechnickú a mať dobré komunikačné schopnosti. Ostatné požiadavky týkajúce sa počítačových a jazykových schopností je potrebné presnejšie špecifikovať.

Tabuľka 4 - Analýza požiadaviek na pracovnú pozíciu Dizajnéra

DIZAJNÉR – oddelenie projektov
Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa s technickým zameraním
Pohľad spoločnosti: CEMM THOME konkrétne pri tejto pracovnej pozícii požaduje vysokoškolské vzdelanie najmä z toho dôvodu, že daný uchádzač sa bez príslušného vzdelania nebude vedieť ujať na pracovnej pozícii:
Pohľad uchádzača: Jasne definovaná požiadavka.
Anglický jazyk aktívne
Pohľad spoločnosti: Rovnako ako pri pozícii Nákupcu, ide o aktívne ovládanie anglického jazyka slovom aj písmom. Projektanti denne komunikujú s manažérmi automobilových závodov z celého sveta, ktorí zadávajú zákazky pre spoločnosť.

Pohľad uchádzača: Na základe ponuky pracovného miesta nie je pre prípadného kandidáta jasné, čo pre spoločnosť znamená aktívna angličtina.
Počítačové znalosti – AutoCad, Autodesk Inventor, Pro/ENGINEER, CATIA, SolidWorks – na pokročilej úrovni
Pohľad firmy – uchádzač nemusí ovládať prácu vo všetkých piatich programoch. Musí mať znalosť minimálne v jednom programe. Ide totiž o počítačové programy, ktoré sú si obsahovo dosť podobné a pokiaľ uchádzač ovláda prácu aspoň v jednom z nich, rýchlo sa naučí pracovať aj v iných.
Pohľad uchádzača – uchádzač môže mať pocit, že sa od neho vyžaduje práca vo všetkých piatich programoch a preto sa nemusí o danú pozíciu uchádzať. Dochádza k nadhodnoteniu požiadaviek a preto je potrebné túto požiadavku preformulovať tak, aby jej rozumel každý uchádzač.
Požadovaná prax : 3 roky
Pohľad spoločnosti : Vyžaduje sa prax na obdobnej pozícii, na ktorej sa daný uchádzač mal možnosť naučiť kreatívne premýšľať a pracovať, vyskúšal si prácu v praxi a nemá len teoretické znalosti.
Pohľad uchádzača: Jasná požiadavka pre uchádzača.

Tento inzerát poskytuje uchádzačovi dostatočne zrozumiteľné informácie týkajúce sa požiadaviek. Jedinou nejasne definovanou požiadavkou je znalosť anglického jazyka. Zavádzajúce sú takisto počítačové znalosti, avšak dizajnérovi s praxou v obore by malo byť jasné, že nemusí ovládať prácu vo všetkých 5 počítačových aplikácii, keďže tieto programy sú si charakterom veľmi podobné.

Keďže sa CEMM THOME priamo nezaoberá získavaním **operátorov výroby**, pretože využíva služieb personálnych agentúr, nemá k dispozícii žiadnu ponuku pracovného miesta.

5. Výber zamestnancov v CEMM THOME SK, spol s.r.o.

5.1. Kritéria výberu

Potom, čo spoločnosť priláka na uvoľnené pracovné miesta dostatočný počet uchádzačov, ktorí spĺňajú podmienky, sa musí CEMM THOME rozhodnúť o konečnom výbere pracovníka, ktorý jej najviac vyhovuje. Na tomto rozhodovaní sa podieľa z časti hlavná personalistka, ktorá je súčasťou celého procesu výberového konania. Hlavný podnet na výber tej správnej osoby dáva líniový manažér príslušného oddelenia, na ktorom spoločnosť obsadzuje voľné pracovné miesto. V niektorých prípadoch je súčasťou výberovej komisie aj riaditeľka podniku. Spoločnosť CEMM THOME orientuje svoje rozhodnutie pri konečnom výbere pracovníkov najmä na to, či daný uchádzač spĺňa požiadavky, ktoré boli vopred stanovené personalistkou. Pri výbere z vhodných uchádzačov sa personalistka spolu s vedúcim príslušného oddelenia rozhodujú podľa vopred stanovených kritérií. Tieto kritéria sú v nasledujúcom texte znázornené na dvoch konkrétnych pracovných pozíciách.

1) Kritéria pracovného miesta

Nákupca – vyštudovaná stredná škola elektrotechnická, schopnosť uchádzača komunikovať, úroveň anglického jazyka, počítačové znalosti na pokročilej úrovni.

Dizajnér – vyštudovaná vysoká škola technického zamerania, schopnosť uchádzača orientovať sa v obore, počítačové znalosti na príslušné aplikácie, úroveň anglického jazyka.

2) Kritéria daného útvaru

Nákupca – oddelenie logistiky – Je potrebné aby uchádzač zapadol do kolektívu ľudí. V tomto útvare pracujú väčšinou komunikatívni a veľmi energickí zamestnanci. Preto by bolo vhodné, aby mal podobné vlastnosti aj daný uchádzač. Zamestnanci tohto oddelenia zároveň často pracujú pod tlakom a preto by mali byť imúnni voči stresu.

Dizajnér – oddelenie projektov – Na tomto oddelení pracujú najmä tvoriví a kreatívni zamestnanci, ktorí sa vyznajú v tom čo robia. Títo zamestnanci majú veľmi zodpovedný prístup k práci a preto potrebujú mať na pracovisku pokojné a tiché prostredie. Príliš energický uchádzač, by zrejme na tomto oddelení nebol veľmi vhodným zamestnancom.

3) Celopodnikové kritéria

Tieto kritéria platia pre všetkých uchádzačov rovnako. Uchádzač musí byť hlavne na danú prácu v spoločnosti dostatočne motivovaný. Riaditeľka a personalistka sa rozhodujú aj na základe takých vlastností, ktoré svedčia o zodpovednosti a lojálnosti budúceho zamestnanca.

5.2. Metódy výberu

To, či daný uchádzač spĺňa dané kritéria výberu si musí personalistka s líniovým manažérom overiť na základe nasledujúcich metód výberu. Je však potrebné brať ohľad na to, že charakter týchto metód sa líši od danej pracovnej pozície.

Tabuľka 5 - Metódy výberu v spoločnosti

	Hlavná metóda	Doplnková metóda
Operátori výroby	Testy zručnosti	Osobný rozhovor
THP	Osobný rozhovor	Analýza životopisu a referencie
Manažérske pozície	Osobný rozhovor	Testy inteligencie a osobnosti

Analýza životopisu

Prvým krokom pri výbere zamestnancov je preskúmanie životopisov. Na základe týchto životopisov sa personalistka rozhodne, ktorí z týchto uchádzačov budú alebo nebudú pozvaní na pohovor. Analýza životopisu teda nie je metóda výberu na základe ktorej by spoločnosť CEMM THOME vyberala nových zamestnancov. Posúdenie životopisu sa v CEMM THOME kombinuje s výberovým pohovorom. Spôsob akým sa personalistka rozhoduje o vhodných uchádzačoch na základe životopisu nie je v podstate veľmi zložitý. Ide o jednoduché posúdenie toho, ktorý z uchádzačov spĺňa podmienky na pracovnú pozíciu. Pokiaľ uchádzač nespĺňa podmienky je mu v priebehu niekoľkých dní zaslaný odmietavý e-mail s poďakovaním. Ak uchádzači podmienky spĺňajú, personalistka si týchto kandidátov pozve na pohovor. Hodnotenie životopisov môže byť pre CEMM THOME aj veľmi namáhavou metódou v prípade, že do spoločnosti príde príliš veľký počet životopisov. Vtedy je to pre personalistku veľmi náročné na čas, a v takomto prípade sa činnosť preskúmavania životopisov často prenáša aj na asistentku personálneho oddelenia. Pri posudzovaní sa obe zamestnankyne zameriavajú hlavne na vzdelanie, prax, jazykové a počítačové znalosti.

V prípade, že nastane situácia, kde je vhodných uchádzačov príliš veľa a personalistka nemá možnosť pozvať na výberové konanie všetkých z nich, dbá aj na estetickú stránku životopisu a prejav uchádzača. Uchádzač, ktorý si dá naozaj záležať na úprave životopisu a takisto na obsahu sprievodného listu, je pre CEMM THOME určite zaujímavejší. Personalistka má pocit, že tento uchádzač má o prácu v CEMM THOME naozaj záujem.

Pohovor

Aby sa personalistka presvedčila o skutočnom záujme uchádzača a mala možnosť sa s kandidátmi osobne zoznámiť, pozýva si ich na výberový pohovor. Pohovor je pre CEMM THOME najdôležitejšou časťou výberového konania a považuje sa za prioritnú metódu pri výbere:

THP vrátane pracovníkov na manažérskych pozíciách:

1) V prvom kroku výberového procesu sa pozvú na pohovor uchádzači (vrátane uchádzačov z interných zdrojov), ktorí sú na základe posúdenia životopisu vhodnými na prácu v spoločnosti. Pohovoru sa zúčastní personalistka a líniový manažér (v prípade manažérskej pozície – personalistka a riaditeľka).
2) Druhým krokom výberu je tzv. užší výber, do ktorého sú pozvaní najlepší kandidáti z prvého kroku. Ide maximálne o troch kandidátov a na tomto pohovore sa účastní už aj riaditeľka spoločnosti.

Po obsahovej stránke má tento pohovor povahu neštruktúrovaného pohovoru. Personalistka nemá vopred pripravené otázky a počas pohovoru sa pýta to, čo ju na danom uchádzačovi najviac zaujíma. Zo skúsenosti už vie, akého kandidáta na danom oddelení potrebujú a preto sa väčšinou riadi improvizáciou. Do pohovoru sa takisto zapája aj líniový manažér. Je v jeho záujme aby kandidát spĺňal najmä kritéria daného pracovného miesta.

Nákupca

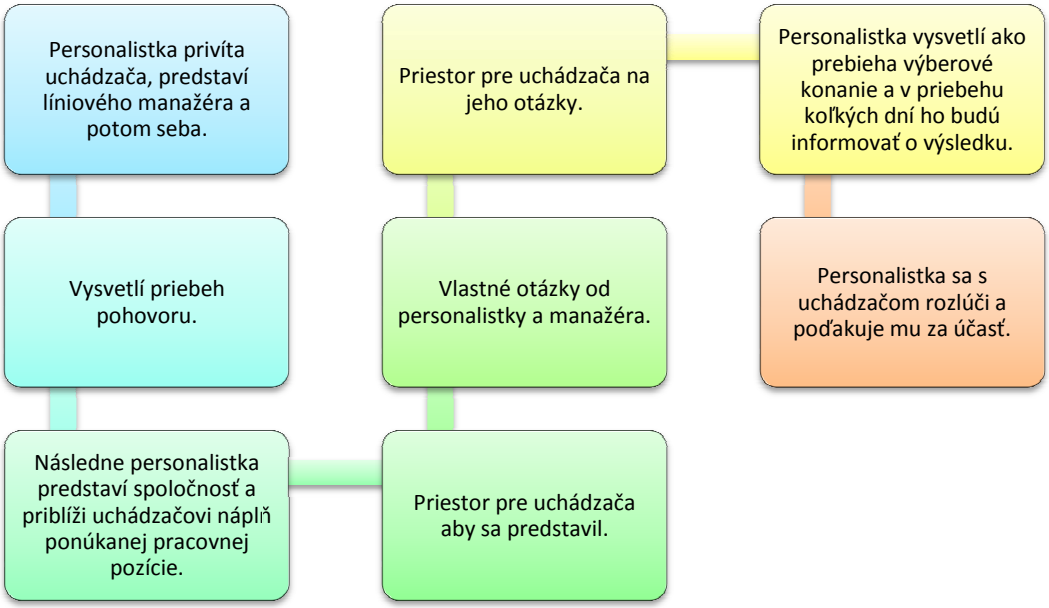
- Pohovor je z časti vedený v anglickom jazyku.
- Otázky kladené počas pohovoru sú zamerané tak, aby bolo možné posúdiť komunikačné schopností daného uchádzača.

Dizajnér

- Pohovor je zameraný na teoretické otázky týkajúce sa počítačových aplikácii.
- Pohovor je z časti vedený v anglickom jazyku.

Hlavná personalistka postupuje pri každom pohovore podľa nasledujúcich krokov:

Obrázok 10 - Priebeh výberového pohovoru v CEMM THOME



ZDROJ: *Vytvorené autorkou na základe interných zdrojov spoločnosti CEMM THOME*

Dĺžka pohovoru v CEMM THOME takisto závisí od dôležitosti pracovnej pozície. Pokiaľ ide o výber asistentky alebo skladníka, personalistke stačí na osobný pohovor čas 15 až 20 minút. Pokiaľ ide o významnejšie pracovné pozície, pohovor trvá minimálne 30 minút až hodinu.

Pri výbere na pozíciu **operátora výroby** sa pohovor nepovažuje za prioritnú metódu výberu. Pri osobnom stretnutí s uchádzačom sa personalistka obmedzuje na otázky typu:

„Odkiaľ pochádzate?“

„Aké máte vyštudované vzdelanie?“

„Ste ochotný / ochotná dochádzať do práce z ...?“

„Ste ochotný / ochotná pracovať v dvoj - smenej prevádzke?“

Odpovede na tieto otázky majú personalistku aspoň z časti presvedčiť o tom, že daný uchádzač neukončí pracovný pomer po dvoch týždňoch, pretože bude mať problém dochádzať na raňajšiu smenu o 6 hodine ráno z dediny vzdialenej 30 minút cesty autobusom od Prešova. V prípade vyhýbavých otázok na tieto odpovede nemusí personalistka daného kandidáta vybrať na danú pozíciu aj napriek tomu, že uchádzač spĺňa všetky požiadavky na prijatie.

Výberové testy

Testy ako výberová metóda sa používajú pri testovaní schopností respektíve zručností operátorov výroby a inteligencie a osobnosti manažérov. Keďže obe kategórie pracovníkov sú získavané výhradne prostredníctvom personálnych agentúr, pripadá aj testovanie uchádzačov do ich plnej kompetencie. Personálne agentúry majú pripravené vlastné testy na základe ktorých zisťujú, či uchádzač spĺňa podmienky na prácu v CEMM THOME. V prípade manažérskych testov ide o testovanie najmä inteligenčných a osobnostných vlastností. Podrobnejšie sa touto metódou CEMM THOME nezaoberá.

Pracovníci vo výrobe musia v prvom rade prejsť testom personálnej agentúry a až potom sa dostavia k podrobnejším testom priamo do spoločnosti CEMM THOME. Tieto testy sú zamerané na to aby sa personalistka presvedčila, že uchádzač je naozaj schopný vykonávať základné úkony, ktoré budú potrebné pre prácu s káblami. Uchádzač musí vedieť presne rozoznať farby, vedieť merať s pravítkom na milimetre a spočítavať desatinné čísla. Pokiaľ v tomto teste uchádzač neuspeje na 100 %, v žiadnom prípade nespĺňa požiadavky na výkon práce operátora výroby. Títo uchádzači sú testovaní v jednej miestnosti hromadne v skupine 10 až 15 ľudí. Tento proces je spojený s osobným rozhovorom, ktorý obsahuje pár krátkych otázok, ktoré už boli vyššie spomínané.

Iné dokumenty

CEMM THOME od potenciálnych kandidátov, ktorí sa dostanú do užšieho kola výberu, môže požadovať referencie od bývalého zamestnávateľa. CEMM THOME si to ale nekladie za podmienku, no v špecifických prípadoch môže tieto referencie vyžiadať v písomnej forme. Personalistka v niektorých prípadoch takisto overuje určité informácie o uchádzačovi telefonicky u predošlého zamestnávateľa alebo u inej osoby, ktorá v minulosti mala možnosť sledovať nejakým spôsobom činnosť alebo správanie uchádzača.

Spoločnosť takisto pri konkrétnych pracovných pozíciách vyžaduje zaslanie napríklad jazykových certifikátov alebo dokladov o vzdelaní, či o praxi, ktoré takisto slúžia ako podklad k tomu, že uchádzač má určité skúsenosti a znalosti na vykonávanie práce v CEMM THOME.

Pred prijatím do zamestnania sa od kandidáta požaduje takisto lekárske vyšetrenie. Túto prehliadku vykoná obvodný lekár príslušného kandidáta.

5.3. Konečné rozhodnutie

Konečné rozhodnutie výberu kandidáta je posledným krokom procesu získavania a výberu a zároveň prvým krokom pre prijatie zamestnanca do spoločnosti. Personalistka porovnáva vopred stanovené kritéria výberu so zistenými informáciami počas celého procesu výberu pracovníka od prijatia životopisu po pozvanie uchádzača na pohovor. Na základe životopisu sa overuje, či daný uchádzač má naozaj vyštudovanú požadovanú školu, poprípade či má prax v obore. Overujú sa počítačové a jazykové znalosti. Ďalej sa rozhoduje podľa toho ako si uchádzač počínal počas osobného stretnutia, aký mal prejav, reakcie a ako pôsobil na predstaviteľov spoločnosti. Ideálny kandidát vyhovuje všetkým kritériám, ktoré sú v spoločnosti stanovené. V realite je však takýchto kandidátov veľmi málo a preto si spoločnosť vyberá práve toho, ktorý sa ideálnemu kandidátovi najviac približuje.

Operátori výroby musia v prvom rade správne vypracovať príslušné testy a pokiaľ to splnia sú väčšinou do zamestnania prijatí. Samozrejme aj v týchto prípadoch sa často stáva, že personalistka neprijme do zamestnania človeka, ktorý je neupravený a nedbá o osobnú hygienu, prípadne sa správa neslušne alebo arogantne. Ak je o miesto operátora výroby veľký záujem a CEMM THOME momentálne toľkých pracovníkov nepotrebuje, rozhodujúce je aj to odkiaľ pracovník pochádza. CEMM THOME totiž časť cestovného svojím zamestnancom prepláca a je teda pre nich lepšie ak je pracovník priamo z Prešova, poprípade z bližšieho okolia. Nejde samozrejme len o samotné náklady ale aj o istotu, že zamestnanci budú dochádzať do práce včas a pravidelne.

Výsledkom procesu výberu v spoločnosti je nový zamestnanec. Personalistka má v prvom rade za úlohu zhodnotiť **kvalitu získaných zamestnancov**. Po tom, čo spoločnosť príjme do spoločnosti pracovníka, má tento zamestnanec skúšobnú dobu 3 mesiace, počas ktorej musí spoločnosti dokázať, že sa pri výbere rozhodli správne. Spoločnosť CEMM THOME je vo väčšine prípadoch s novo prijatými zamestnancami do spoločnosti spokojná. Zamestnanci v spoločnosti sú stabilní už dlhé roky, o čom svedčí aj fakt, že počas roka je medzi THP prijatých len niekoľko málo nových pracovníkov. Spoločnosť je s kvalitou ich práce veľmi spokojná. Zároveň aj získavanie operátorov výroby prostredníctvom personálnych agentúr je pre firmu viac než prínosné. Fluktuácia pracovníkov sa podstatne znížila, odkedy personalistka nezískava pracovníkov cez inzerciu a úrady práce.

6. Zhrnutie

Proces získavania a výberu v spoločnosti CEMM THOME si personalistka osvojila počas niekoľkých rokov na základe mnohých skúsenosti. Aj keď sú určité postupy pri získavaní a výbere zamestnancov obmedzené a nezhodujú sa s odbornou literatúrou, vo firme to napriek tomu funguje a pre spoločnosť pracujú zamestnanci, ktorí si plnia svoje úlohy tak ako majú, prispievajú k dosahovaniu cieľov a vytvárajú dobré pracovné prostredie v spoločnosti.

Proces získavania sa začína potrebou obsadiť pracovné miesto. Táto potreba je rozpoznávaná na základe personálneho plánu a takisto podľa potreby pracovnej sily v spoločnosti. Súčasťou získavania je takisto popis a špecifikácia pracovného miesta. Popisy pracovných miest má spoločnosť definované na základe osobného funkčného listu v spoločnosti, ktorý dostatočne vystihuje náplň práce a zodpovednosť pracovníka. V tomto popise sú takisto uvedené požiadavky na pracovníka týkajúce sa vzdelania, praxe, jazykových a počítačových znalostí. Ide o veľmi obecné požiadavky, keďže chýba definícia napríklad zvláštnych požiadaviek na vlastnosti uchádzača, chovanie a podobne.

Ďalším krokom získavania je stanovenie z akých zdrojov bude spoločnosť nových zamestnancov získavať. Využívajú sa vnútorné aj vonkajšie zdroje a za silnú stránku je možné považovať práve preferovanie vnútorných zdrojov, teda stávajúcich zamestnancov. Personalistka motivuje zamestnancov v spoločnosti, dáva im možnosť kariérneho rastu a zároveň celý proces urýchľuje a šetrí náklady. V spoločnosti preto pracujú verní zamestnanci najmä na vyšších pracovných pozíciách, ktorí poznajú danú spoločnosť a vytvárajú dobrý kolektív. Zároveň aj samotní operátori výroby majú možnosť posunúť sa v spoločnosti o niečo vyššie. Metódy získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov sú avšak veľmi obmedzené. Pri získavaní THP je slabou stránkou najmä skutočnosť, že personalistka využíva ako jedinú metódu inzerciu na internete. Naopak zameranie sa na spoluprácu s personálnymi agentúrami pri získavaní operátorov výroby bolo pre spoločnosť veľmi dobrým krokom.

Posledným krokom získavania zamestnancov do spoločnosti je naformulovanie ponuky zamestnania. Túto ponuku formuluje personalistka len pre THP, keďže získavanie operátorov výroby je v plnej kompetencii personálnych agentúr. Ponuka sa odvíja od vopred stanovených požiadaviek. Keďže tieto požiadavky sú dosť chabé a nedostatočne definované, odráža sa to

takisto v ponuke zamestnania. Nie len že niektoré požiadavky nie sú pre prípadných uchádzačov zrejmé, v ponuke chýba mnoho informácii, ktoré by mohli prípadného uchádzača viac zaujať.

V čase, kedy personalistka vystaví ponuku zamestnania na internet, sa v spoločnosti začína proces výberu. Personalistka má vopred stanovené určité kritéria výberu, na základe ktorých dôjde ku konečnému rozhodnutiu o vhodnom zamestnancovi. Uchádzač musí spĺňať hlavne vopred stanovené požiadavky a následne mať vlastnosti vhodné pre prácu v danom útvare a spoločnosti. Metódy výberu sú podobne ako metódy získavania u THP obmedzené. Analýza životopisu a neštruktúrovaný pohovor sú najmenej presné metódy pri výbere zamestnancov. Pre spoločnosť je však výber prostredníctvom analýzy životopisov a pohovoru pre rozhodnutie o vhodnom kandidátovi dostačujúci. Životopis informuje hlavne o vzdelaní uchádzača a o jeho predošlej praxi, čo pre spoločnosť predstavuje najdôležitejšie kritéria pri výbere. Pohovory sú zároveň prispôsobované na každú pracovnú pozíciu tak, aby bolo možné o každom uchádzačovi zistiť potrebné informácie. Priebeh pohovoru personalistka dodržiava podľa niekoľkých základných krokov. Na začiatku predstaví seba, spoločnosť a pracovné miesto, čím sa snaží ešte pred tým ako sa začne pýtať otázky, uvoľniť atmosféru. Slabou stránkou je ale predovšetkým vedenie neštruktúrovaného pohovoru, ktorý uchádzačov hodnotí veľmi neobjektívnym spôsobom. Pri výbere operátorov výroby sa používajú výberové testy, ktoré dostatočne overia zručnosti uchádzačov a to, či uchádzač bude schopný danú prácu vykonávať. V tomto prípade, žiadna iná metóda výberu ani neprichádza do úvahy. V konečnom dôsledku sú do spoločnosti prijatí kvalitní a stabilní zamestnanci, ktorí vytvárajú dobré pracovné prostredie.

Tabuľka 6 - Súhrn silných a slabých stránok získavania a výberu v spoločnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• dodržiavanie postupov týkajúcich sa získavania a výberu	• nedostatočne definované požiadavky na pracovníkov
• preferovanie vnútorných zdrojov získavania pred vonkajšími	• nejasne a nedostatočne formulovaná ponuka práce
• stanovené kritéria výberu	• obmedzené metódy získavania
• výsledkom sú kvalitní a stabilní zamestnanci	• obmedzené metódy výberu

7. Návrhy

V tejto časti sú uvedené návrhy, ktoré by mohli byť pre spoločnosť prínosné a zároveň by mohli viesť k zefektívneniu celého procesu.

V spoločnosti je v prvom rade potrebné presne určiť a špecifikovať všetky požiadavky týkajúce sa pracovných miest. Bolo by vhodné vytvoriť interné dokumenty, ktoré budú slúžiť ako špecifikácia pracovného miesta. Od týchto požiadaviek sa následne bude odvíjať formulácia ponuky a kritéria výberu.

V procese získavania by v spoločnosti určite prospelo rozšíriť metódy získavania THP. Pri získavaní z vonkajších zdrojov, by sa mohla personalistka zamerať takisto na aktívne získavanie zamestnancov, a to tak, že si prejde databázu životopisov od uchádzačov, ktorí chcú zmeniť zamestnanie, a na základe toho si vie vybrať vhodných kandidátov a zároveň ich osloviť. Takáto databáza je takisto aj na internetovom portáli www.profesia.sk, kde spoločnosť vystavuje ponuky zamestnania. Ďalej je vhodné spolupracovať s personálnymi agentúrami aj pri získavaní THP a nie len operátorov výroby. Tieto agentúry takisto evidujú veľké databázy životopisov a často vedia získať dostatočne kvalifikovaných zamestnancov. Aj získavanie zamestnancov prostredníctvom vzdelávacích inštitúcii by bolo pre spoločnosť vhodnou metódou získavania. CEMM THOME často vyžaduje ako podmienku vzdelanie so zameraním technickým. Spoločnosť by sa tým pádom mohla zamerať najmä na stredné technické školy a osloviť študentov s ponukou práce. Stačilo by osloviť jednu konkrétnu osobu, ktorá študentov o ponuke práce informuje napríklad prostredníctvom e-mailu. Ak už sa teda personalistka orientuje hlavne na inzerciu na internete, mala by tento inzerát vystavovať na niekoľkých portáloch ponúkaných prácu a nie len na jednom.

Ďalej by mohla spoločnosť zefektívniť tento proces práve pri formulácii ponuky, ktorú vystavuje na internete. Po dôkladnom stanovení požiadaviek by personalistka tieto požiadavky mala takisto jasne uviesť v inzeráte. Dôležité je oboznámiť uchádzača o úrovni jazykových a počítačových znalostiach a takisto bližšie definovať iné požiadavky potrebné pre prácu v spoločnosti. Jednoznačnou definíciou týchto požiadaviek sa firma vyhne nadhodnoteniu alebo podhodnoteniu požiadaviek na uchádzačov a zároveň skutočnosti, že na inzeráty bude odpovedať nadmerné množstvo nevhodných uchádzačov. Okrem toho, čo spoločnosť od uchádzača očakáva, by malo byť v inzeráte uvedené aj to, čo tomuto uchádzačovi ponúka. Ide najmä o informácie týkajúce sa, pracovných podmienok, platu, odmien, pracovnej doby, poprípade informovať o možnosti vzdelávania a rozvoja. Tieto

informácie majú uchádzačov upútať a zaujať. Proces získavania je najmä o prilákaní uchádzačov o voľné pracovné miesta. Preto by mala spoločnosť jednať s prípadnými kandidátmi ako s rovnocennými partnermi a z inzerátu by malo byť zrejmé, že nejde o spoločnosť, ktorá len určuje požiadavky, ale chce uchádzačom takisto niečo ponúknuť.

Pri výbere THP by malo byť jasné najmä to, akým spôsobom bude personalistka overovať, či daný uchádzač spĺňa vopred stanovené výberové kritéria. Keďže personalistka tieto kritéria overuje predovšetkým na základe životopisu a neštruktúrovaného pohovoru, bolo by dobré tieto metódy výberu o niečo rozšíriť. Napríklad výber na pozíciu Nákupcu by bolo možné obohatiť nejakou modelovou situáciou počas pohovoru, kde by uchádzač na túto pozíciu naozaj dokázal, že je schopný komunikovať a vyjednávať. Výber na pozíciu Dizajnéra by mohol byť takisto posudzovaný na základe testov schopností alebo rôznymi ukážkami práce. Spoločnosť by mohla uchádzača požiadať aby na pohovor so sebou priniesol projekt vytvorený v minulosti v príslušnej počítačovej aplikácii, poprípade ho otestovať na počítači priamo v spoločnosti. Keďže je spoločnosť zameraná predovšetkým na osobné pohovory, personalistka by mala mať vopred stanovených aspoň niekoľko otázok a z časti sa držať štruktúrovaného pohovoru. Zároveň manažér, ktorý takisto kladie uchádzačom otázky so zameraním na danú pracovnú pozíciu, by mal mať vopred stanovené otázky a každého sa pýtať na to isté. Ide o objektívnejšie rozhodovanie a lepšie posudzovanie vlastností a vedomostí uchádzačov.

Po skončení celého procesu by sa personalistka mala spätne obzrieť a zhodnotiť či boli tieto metódy dobre použité a či naozaj overili to, čo overiť mali. Preto je potrebné pracovný výkon novo prijatých pracovníkov sledovať minimálne počas skúšobnej doby a určiť, koľkí z týchto zamestnancov sa pri práci naozaj osvedčili a či ich výkon zodpovedá tomu, čo od neho spoločnosť očakáva. Takisto je potrebné po určitej dobe od zamestnanca zistiť, či bol spokojný s procesom výberu, ale najmä, či je spokojný so svojou prácou a s organizáciou. Neskôr by bolo vhodné sledovať produktivitu zamestnancov, ich prispievanie k cieľom podniku a počet zamestnancov, ktorí v CEMM THOME zotrvajú napríklad viac než 3 roky. Na to aby personalistka mohla porovnať, ktoré z metód výberu sú naozaj vierohodné pri výbere zamestnancov, je potrebné vyskúšať týchto metód niekoľko a porovnať výkon novo prijatých zamestnancov v podniku, ktorí boli prijatí napríklad na základe pohovoru a tých, ktorí boli prijatí na základe osobnostných testov alebo testov schopností.

Záver

Proces získavania a výberu je kľúčovou činnosťou v spoločnosti práve preto, že od tohto procesu sa následne odvíja prijatie zamestnancov do spoločnosti. Títo zamestnanci začínajú v spoločnosti pracovať a zároveň prispievať k dosahovaniu podnikových cieľov. Spoločnosti sa preto snažia pri získavaní a výbere vynaložiť všetko úsilie a urobiť pri výbere nového zamestnanca správne rozhodnutie.

V prvej časti tejto bakalárskej práce bol proces získavania a výberu popísaný teoreticky. Táto časť bola vypracovaná na základe odbornej literatúry a popisuje všeobecné postupy a zásady dodržiavané pri vykonávaní tejto personálnej činnosti. Takisto popisuje požiadavky na zamestnancov, metódy a zdroje získavania zamestnancov, metódy ich následného výberu a akým spôsobom je vhodné hodnotiť tento proces.

V druhej časti bola činnosť získavania a výberu analyzovaná na základe postupov a zásad, ktoré dodržiava spoločnosť CEMM THOME SK, spol s.r.o. Praktická časť bola vypracovaná na základe konzultácii s hlavnou personalistkou v spoločnosti, ale aj na základe osobných skúsenosti s prácou na personálnom oddelení v tejto spoločnosti. Hlavná personalistka okrem cenných informácii ohľadom postupov a zásad dodržiavania procesu, takisto poskytla materiály potrebné pre detailnejšiu analýzu praktickej časti, vrátane informácii o vývoji počtu zamestnancov v spoločnosti, organizačnej štruktúry a štruktúry vzdelania zamestnancov. Interné materiály boli nápomocné najmä pri analyzovaní požiadaviek na pracovníkov a pri analýze formulovanej ponuky. Ďalej sú v praktickej časti uvedené metódy a zdroje získavania pracovníkov, ktoré CEMM THOME využíva. Následne práca opisuje kritéria výberu zamestnancov a užívané metódy ich výberu.

V analytickej časti bakalárskej práce by bolo dobré takisto venovať pozornosť nákladom, ktoré spoločnosť vynakladá počas celého procesu získavania a výberu pracovníkov. Keďže si spoločnosť CEMM THOME nepriala zverejňovať tieto údaje, nebolo možné analýzu nákladov vypracovať.

Cieľ, ktorý bol stanovený v úvode bakalárskej práce bol splnený. Práca je rozdelená na teoreticko - metodologickú a analytickú časť. V závere porovnáva postupy využívané v praxi a postupy, ktoré by sa mali dodržiavať podľa odbornej literatúry. Bakalárska práca takisto hodnotí získavanie a výber zamestnancov v spoločnosti CEMM THOME a zdôrazňuje silné a slabé stránky tohto procesu. V poslednej kapitole sú uvedené návrhy pre spoločnosť, ktoré by mohli viesť k zefektívneniu celého procesu získavania a výberu zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

1) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

2) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

3) FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

4) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

5) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

6) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Personální řízení 1*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

7) ANTOŠOVÁ, Mária. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a geotechnológii, 2004. 126 s. ISBN 80-8073-163-2.

8) MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993. 924 s. ISBN 80-85623-29-3.

9) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

Interné materiály CEMM THOME SK spol s.r.o.

10) *Predstavenie spoločnosti*. Prešov : CEMM THOME SK, spol s.r.o., 2006. 40 s.

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Proces získavania pracovníkov 3
Obrázok 2 - Presnosť niektorých metód výberu pracovníkov.....14
Obrázok 3 - Mapa pôsobenia CEMM THOMME.....16
Obrázok 4 - Organizačná štruktúra CEMM THOMME SK 17
Obrázok 5 - Graf štruktúry zamestnancov k dňu 1.4.2011.....18
Obrázok 6 - Graf vývoja počtu zamestnancov za jednotlivé štvrťroky.....18
Obrázok 7 - Graf štruktúry vzdelania THP 19
Obrázok 8 - Graf štruktúry vzdelania operátorov výroby 19
Obrázok 9 - Potreba obsadiť voľné pracovné miesto v spoločnosti.....21
Obrázok 10 - Priebeh výberového pohovoru v CEMM THOME 34

Tabuľka 1 – Všeobecné požiadavky na THP podľa jednotlivých v spoločnosti.....22
Tabuľka 2 - Metódy získavania v spoločnosti.....26
Tabuľka 3 - Analýza požiadaviek na pracovnú pozíciu Nákupcu.....28
Tabuľka 4 - Analýza požiadaviek na pracovnú pozíciu Dizajnéra 29
Tabuľka 5 - Metódy výberu v spoločnosti 32
Tabuľka 6 - Súhrn silných a slabých stránok získavania a výberu v spoločnosti 38

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Ukážka Osobného funkčného listu
Príloha č. 2 – Ukážka pracovnej ponuky na internetovom portáli www.profesia.sk
Príloha č. 3 – Ukážka pracovnej ponuky vo forme vnútorného oznamu

Príloha č. 1 – Ukážka Osobného funkčného listu

Cemm thomé Assurance Qualité	OSOBNÝ FUNKČNÝ LIST	DSQ 616 - XXP Ed1 - 01.04.11

Názov funkcie: Designer

Meno a priezvisko, Titul:

Funkcia je podriadená: Designer Manager

KVALIFIKAČNÉ POŽIADAVKY

Vzdelanie: VŠ - technického zamerania

Prax: 3 až 5 rokov

Iné požiadavky: anglický jazyk
znalosť vytvárania dokumentácie v 2D a 3D programoch

NÁPLŇ FUNKCIE:

1. Vývoj CAD dielcov na základe požiadavok vedenia spoločnosti a zákazníkov.
2. Účasť na validačnom pláne vyvíjaných dielcov.
3. Rešpektovanie všetkých automotiv štandardov a noriem pri vývoji dielcov.
4. Rešpektovanie dohodnutého času na vývoj dielcov.
5. Navrhovanie nových technických riešení manažmentu týkajúcich sa vyvíjaných dielcov.
6. Zabezpečiť, že základné bezpečnostné a zdravotné prvky sú sledované vo vyvíjaných dielcov.

ÚLOHY NA KVALITE

Dátum prevzatia: _____

Podpis zamestnanca: _____

Vydal : L. Krescanková Podpis :	Overil : Z. Lapková Wagnerová Podpis :	Schválil : H. Minčičová Podpis:

Príloha č. 2 – Ukážka pracovnej ponuky na internetovom portáli www.profesia.sk

Dizajnér

CEMM THOME SK, spol. s r.o.

Zverejnená ponuka

Na stránke: www.profesia.sk

ID: 984815
Vytvorené: 28.1.2011 15:02:07
Aktualizácia: 28.1.2011 15:02:07
Zverejnené: 28.1.2011 15:02:07
Platnosť: 28.2.2011

Pozícia: Projektant, Projektový manažér
Pracovná oblasť: Strojárstvo
Vyhovujúce životopisy sú **posielané e-mailom**

Informácie o pracovnom mieste

Miesto práce:	Budovateľská 38, 080 01 Prešov
Termín nástupu:	marec- apríl 2011
Druh pracovného pomeru:	plný úväzok

Náplň práce, informácie o pracovnom mieste	Vytvárať koncepciu plastových a kovových dielcov určených na interiérové osvetlenie automobilov.

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie	vysokoškolské II. stupňa
	Zameranie, odbor: technické
Znalosti	**Jazykové znalosti:** Anglický jazyk - aktívne
	Počítačové znalosti - používateľ: AutoCAD - pokročilý Autodesk Inventor - pokročilý Pro/ENGINEER - pokročilý CATIA - pokročilý SolidWorks - pokročilý
Požadovaná prax	**Počet rokov praxe:** 3

Inzerujúca spoločnosť

Stručná charakteristika spoločnosti	Medzinárodná spoločnosť, vyrábajúca káblové zväzky pre signalizáciu a osvetlenie áut .
Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti	Automobilový priemysel, výroba dopravných prostriedkov
Informácie o výberovom konaní	Predpokladaný termín ukončenia výberového konania: 28.2.2011 Svoje životopisy posielajte na e-mailovú adresu: lkrescankova@cemmthome.com. Na pohovor budú pozvaní iba kandidáti, ktorí spĺňajú podmienky výberu.
Adresa spoločnosti	**CEMM THOME SK, spol. s r.o.** Budovateľská 38 080 01 Prešov
Kontakt	Kontaktná osoba: Mgr. Lenka Krescanková

Príloha č. 3 – Ukážka pracovnej ponuky vo forme vnútorného oznamu

Cemm thomé Assurance Qualité	VNÚTORNÝ OZNAM	DIQ 96 Ed1-21/12/98

Spoločnosť CEMM THOME SK, s.r.o

Hľadá

Nákupca

Požiadavky :

- Ukončené stredoškolské vzdelanie – **elektrotechnické /podmienka/**
- Vynikajúce vyjednávacie a komunikačné schopnosti
- Práca s PC /Excel, Word, Outlook/
- Znalosť AJ aktívne podmienkou
- 100 % zodpovednosť a flexibilita

Náplň práce :

- Vyhľadávanie nových dodávateľov
- Dojednávanie obchodných podmienok
- Vyjednávanie cien
- Benchmarking
- Denná komunikácia s dodávateľmi z celého sveta /v anglickom jazyku/

Žiadosť a profesný životopis môžete doniesť osobne na personálne odd.

Mgr. Lenka Krescanková
Person.oddelenie