Vysoká škola ekonomická v Prahe
Fakulta managementu

BAKALÁRSKA PRÁCA

2013 Tímea Kozáková

Vysoká škola ekonomická v Prahe
Fakulta managementu
Katedra managementu

Získavanie a výber pracovníkov vo vybranej organizácií

Autor bakalárskej práce: Tímea Kozáková
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Tereza Vinšová
Rok obhajoby: 2013

Čestné prehlásenie:

Prehlasujem, že bakalársku prácu na tému „Získavanie a výber pracovníkov vo vybranej organizácií“ som vypracovala samostatne a všetku použitú literatúru a ďalšie pramene som riadne označila a uviedla v priloženom zozname.

V ..... dňa .....

Podpis

Anotácia

Bakalárska práca sa zameriava na tému získavanie a výber pracovníkov vo vybranej organizácií. Práca pozostáva z troch častí, teoretickej, metodologickej a praktickej časti. Teoretická časť vo všeobecnosti opisuje jednotlivé body procesu získavania pracovníkov a ich následného výberu. V metodologickej časti sú popísané metódy použité pre spracovanie praktickej časti, ktorá zhodnocuje vybrané personálne činnosti v Prvej stavebnej sporiteľne, a.s..

Annotation

Bachelor thesis deals with recruitment and employee selection in chosen organisation. Thesis is composed of three parts, theoretical, methodological and practical part. Theoretical part describes individual points of recruitment process and consecutive employee selection. Methodological part describes methods used for the processing of the practical part, which evaluates selected personnel activities in Prvá stavebná sporiteľna, a.s..

Poďakovanie

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce pani Ing. Tereze Vinšovej za pomoc pri vypracovaní, cenné rady, prejavenú ochotu a trpezlivosť. Ďakujem patrí aj mojej mame, pani Adriane Kozákovej, za poskytnutie množstva cenných informácií pre vypracovanie tejto záverečnej práce a prejavenia veľkej dávky podpory pri jej spracovávaní.

Obsah:

Úvod ... 4
1. Získavanie pracovníkov ... 5
1.1. Podmienky získavania pracovníkov ... 5
1.2. Postup pri získavaní pracovníkov ... 7
1.2.1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov ... 8
1.2.2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta ... 8
1.2.3. Zváženie dostupných alternatív ... 9
1.2.4. Výber charakteristík popisu a špecifikácií pracovného miesta, ktoré vytvoria základ pre získavanie a následný výber pracovníkov ... 10
1.2.5. Rozpoznanie potenciálnych zdrojov uchádzačov ... 11
1.2.6. Voľba metód získavania pracovníkov ... 13
1.2.7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov o zamestnanie. 14
1.2.8. Formulácia ponuky zamestnania ... 15
1.2.9. Uverejnenie ponuky zamestnania ... 15
2. Výber pracovníkov ... 17
2.1. Postup pri výbere zamestnancov ... 17
2.2. Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie ... 17
2.3. Metódy výberu zamestnancov ... 18
2.3.1. Výberový pohovor ... 18
2.3.2. Testovanie uchádzačov o zamestnanie ... 21
2.3.3. Assessment Centre ... 22
2.3.4. Skúmanie referencií ... 22
2.4. Výber najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie ... 23
3. Metodológia práce ... 24
4. Zhodnotenie personálnych činností získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií ... 25
4.1. Predstavenie organizácie ... 25
4.2. Personálne obsadenie Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. ... 25
4.3. Organizačná štruktúra Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. ... 27
4.4. Potreba pracovníkov ... 28
4.5. Voľné pracovné miesto ... 29
4.6. Osadenie voľného pracovného miesta ... 30
4.7. Príčiny vzniku voľných pracovných miest ... 30

4.8. Zdroje získavania pracovníkov ... 31
4.9. Získavanie a výber pracovníkov z vnútorného prostredia ... 32
4.9.1. Interný inzerát ... 32
4.9.2. Interný konkurz ... 33
4.9.3. Priebeh interného konkurzu ... 33
4.10. Získavanie a výber pracovníkov z databázy externých záujemcov ... 34
4.11. Získavanie a výber pracovníkov z externých zdrojov ... 35
4.12. Získavanie a výber pracovníkov pomocou personálno-poradenskej firmy ... 36
4.13. Výberový pracovný pohovor a jeho priebeh ... 36
4.14. Psychologické testovanie ... 37
4.15. Prijatie pracovníkov do pracovného pomeru ... 39
4.15.1. Dokumenty potrebné pre prijatie do zamestnania ... 39
4.15.2. Vznik pracovného pomeru ... 40
4.16. Hodnotenie procesov ... 40
Záver ... 42
Literatúra ... 45
Monografické publikácie ... 45
Elektronické zdroje ... 46
Prílohy ... 47

Úvod

Každá organizácia pre svoj chod a fungovanie potrebuje kvalitné ľudské zdroje, ktoré však treba v prípade potreby zabezpečiť. Zabezpečovanie ľudských zdrojov znamená pre organizáciu *„získať si a udržať kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných pracovníkov“ (Armstrong, 2002, str. 28)*, ktorých potrebuje, a ktorých dokáže efektívne využívať. Je úlohou riadenia ľudských zdrojov, aby bola *„zabezpečená kvantitatívna stránka ľudských zdrojov (počet, veková a profesná štruktúra a formálna kvalifikácia), rovnako ako aj kvalitatívna stránka (výkonnosti, tvorivosti, motivácie a identifikácie s cieľmi firmy)“. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 5)*

Zabezpečovanie ľudských zdrojov sa *„týka tých stránok zamestnávania ľudí, ktoré súvisia so vstupom nových pracovníkov do organizácie i s ich uvoľňovaním“. (Armstrong, 2002, str. 325)* Vstupu nových pracovníkov do organizácie predchádza proces ich získavania. Získavanie pracovníkov je hľadanie niekoho, kto nastúpi na novo vzniknuté, či uvoľnené pracovné miesto, niekoho, kto bude vykonávať určitú prácu. Na proces získavania pracovníkov nadväzuje proces ich výberu a až po úspešnom výbere a akceptovaní ponuky zamestnania zo strany uchádzača, vstupuje vybraný nový pracovníkov do organizácie. Pracovník po vstupe do organizácie prechádza rôznymi aktivitami, nie však povinne všetkými, ako sú adaptačný proces, školenie, vzdelávanie, participácia, plánovanie osobného rozvoja spojeného s motiváciou.

V mojej práci sa budem zaoberať aktivitou získavaniu a výberu pracovníkov. Táto aktivita tvorí predmet mojej bakalárskej práce a v teoretickej forme sa ňou budem zaoberať v prvej časti práce. Cieľom vypracovania tejto práce je zhodnotenie fungovania personálnych činností získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií, ktoré obsahuje praktická časť. Metódy využité pre spracovanie praktickej časti popisuje metodologická časť práce.

1. Získavanie pracovníkov

„Získavanie zamestnancov je úvodnou etapou procesu obsadzovania voľných pracovných miest. Zamestnávateľ sa snaží v primeranom čase a s primeranými nákladmi osloviť a prilákať dostatok vhodných, schopných a motivovaných uchádzačov o zamestnanie. Podstatou získavania zamestnancov je naviazanie komunikácie medzi zamestnávateľom a potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie za účelom informovania potenciálnych uchádzačov o zamestnaní o možnosti, požiadavkách a podmienkach výkonu práce na voľnom pracovnom mieste a zhromaždenie rozhodných údajov o spôsobilosti potenciálnych uchádzačov o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu.“ (Šikýř, 2012, str. 72)

V minulosti bol často používaný pojem nábor pracovníkov. Mnohí tento pojem dodnes zamieňajú s pojmom získavania pracovníkov. Nábor a získavanie pracovníkov sú však dve odlišné personálne činnosti. Nábor pracovníkov sa skôr vzťahuje k získavaniu pracovníkov z vonkajších, externých zdrojov. V modernom pojatí personalistiky sa získavanie pracovníkov v prvom rade zameriava na vlastné, vnútorne, interné zdroje. Pokiaľ nie je možné voľné pracovné miesto pokryť z interných zdrojov, až vtedy organizácia obracia pozornosť smerom k vonkajším zdrojom pracovných síl. Nábor pracovníkov sa zameriava takmer výhradne na hľadanie pracovníka vyhovujúceho požiadavkám príslušnej voľnej pracovnej pozície. Získavanie pracovníkov venuje pozornosť nie len požiadavkám na pracovnú pozíciu, ale aj na budúceho pracovníka, ktorý bude schopný stáť sa plnohodnotných členom pracovného kolektívu a prispievať tak k výsledkom tímu, k dobrému menu organizácie a k vytváraniu harmonických pracovných a medziľudských vzťahov v organizácií. Pojem získavania pracovníkov taktiež lepšie vystihuje snahu modernej personálnej práce. Snaží sa predovšetkým o získavanie pracovníkov čo najlepšie vyhovujúcich záujmom a cieľom organizácie. Takých, ktorých individuálne záujmy sa čo najviac stotožňujú so záujmami organizácie, zaujatých a motivovaných pracovníkov. (Koubek, 2007)

1.1. Podmienky získavania pracovníkov

Na získavanie pracovníkov majú vplyv rôzne faktory. Tieto faktory predstavujú dôležité kritéria pri výbere vhodných metód získavania pracovníkov. Sú to faktory vnútorné, ktoré dokáže organizácia viac menej ovplyvniť a faktory vonkajšie, ktoré už organizácia ovplyvniť nedokáže. (Kocianová, 2010; Koubek, 2007)

Podľa J. Koubka (2007) sú **vnútorne faktory** na strane pracovného miesta a organizácie nasledovné:

1. **Ponuka zamestnania**
   „Forma, obsah, informačná hodnota, dosah a nasmerovanie signálu vysielaného firmou, teda všetko, čo sa týka ponuky zamestnania." (Koubek, 2007, str. 71)
2. **Podmienky a charakteristika pracovného miesta**
   - Povaha práce vzhľadom k pracovnému miestu
   - Umiestnenie pracovného miesta v organizačnej hierarchií funkcií
   - Požiadavky na pracovníka konkrétne prináležiace k tomuto pracovnému miestu (vzdelanie, skúsenosti atď.)
   - Rozsah povinností a mieru zodpovednosti na danom pracovnom mieste
   - Organizácia práce a pracovnej doby
   - Miesto vykonávanej práce
   - Pracovné podmienky (charakter odmeny, iné zamestnanecké výhody, pracovné prostredie atď.)
3. **Charakteristika firmy**
   - Význam organizácie a jej úspešnosť v podobe hospodárskych výsledkov
   - Povesť organizácie, spôsob jej pôsobenia a správania sa smerom k pracovníkom a zákazníkom
   - Úroveň odmeňovania v porovnaní s inými organizáciami, jej zmysel pre spravodlivosť v danej oblasti
   - Úroveň starostlivosti o pracovníkov a zamestnaneckých výhod v porovnaní s inými organizáciami
   - Miera podpory vzdelávania a personálneho rozvoja pracovníkov v organizácií
   - Medziľudské vzťahy a vytvorené sociálne prostredie v organizácií
   - Umiestnenie organizácie, životné podmienky a prostredie v jej okolí atď.

Faktory pôsobiace z vonkajšieho prostredia organizácie sú:

1. **Demografické faktory:** reprodukčná premenlivosť obyvateľstva, priestorová mobilita obyvateľstva, charakteristika populačného vývoja pracovných síl na trhu práce vplyvom kolísania ponuky pracovných síl.

2. **Ekonomické faktory:** cyklický vývoj národného hospodárstva, zmeny pomeru medzi ponukou a dopytom po pracovných silách na trhu práce a celkovým dopytom po pracovníkoch, pôsobenie sily väzieb národnej ekonomiky na ekonomiku v inej krajine, vzhľadom na sekundárny vplyv zahraničia na domácu ekonomiku
3. **Sociálne faktory:** hodnotová orientácia ľudí, jej celková premenlivosť a premenlivosť v oblasti profesne-kvalifikačnej, hodnota vzdelania, či rodinná orientácia žien. Patria sem všetky faktory vplývajúce na veľkosť a štruktúru ponuky práce na pracovnom trhu.
4. **Faktor sídla:** charakter osídlenia v okolí firmy, preferencie určitých typov sídiel napríklad rezidenčných, preferencie územia s vyššou kvalitou životného prostredia. Tieto faktory môžu viesť k územnej diferenciácií situácie na trhu práce, či k vyšpecifikovaniu trhu práce v zázemí organizácie.
5. **Politicko-legislatívne faktory:** umožňujú získavať a zamestnávať tuzemských pracovníkov v zahraničí a cudzineckých pracovníkov v tuzemsku, vytvárajú podmienky pre zamedzenie diskriminácie uchádzačov o zamestnanie (napríklad na základe pohlavia, farby pleti, náboženského vierovyznanie atď.), či nariaďujú povinné zamestnávanie určitých osôb (napríklad osôb zo zníženou pracovnou schopnosťou).

(Koubek, 2007)

1.2. Postup pri získavaní pracovníkov

Literatúra odporúča nasledovný postup pri získavaní pracovníkov:

1. *„Identifikácia potreby získavania pracovníkov.*
2. *Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta.*
3. *Zváženie dostupných alternatív.*
4. *Výber charakteristík popisu a špecifikácií pracovného miesta, ktoré vytvoria základ pre získavanie a následný výber pracovníkov.*
5. *Rozpoznanie 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. *Kolektivizácia 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.“*

(Koubek, 2007, str. 76)

1.2.1. Identifikácia potreby získavania pracovníkov

Získavaniu pracovníkov predchádza predvídanie ich potreby, teda včasné rozpoznanie, kedy dôjde k uvoľneniu nejakého pracovného miesta alebo kedy bude nejaké pracovné miesto vytvorené. Získavanie pracovníkov nie je procesom len súčasnej potreby, ale najmä budúcej potreby. Preto má tento proces predovšetkým strategickú povahu.

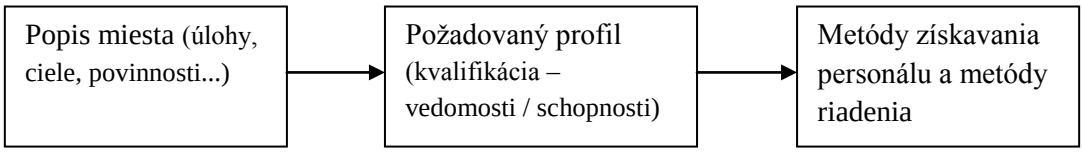
Odhad súčasnej i perspektívnej potreby zamestnancov vychádza z plánovanej potreby získavania pracovníkov. Riadiaci pracovníci vedia predvídať počet ako aj požiadavky na plánovaných pracovníkov rovnako pri ich krátkodobej i dlhodobej potrebe. Plánovaná potreba získavania pracovníkov s dostatočným časovým predstihom napomáha minimalizovať straty vznikajúce organizácií počas doby, kým nie je pracovné miesto obsadené.

Súčasná potreba získavania pracovníkov vie byť predvídateľná rovnako aj nepredvídateľná. S predstihom predvídateľná potreba vzniká napríklad v prípade odchodu žien na materskú dovolenku. Výpovedná lehota, pracovná zmluva na dobu určitú, či blížiaci sa dôchodkový vek pracovníka zaisťujú takisto istú časovú rezervu. Včasné získanie náhradného pracovníka je možné aj v situáciách kedy riadiaci pracovníci vedia, že s určitým pracovníkom je plánované ukončenie pracovného pomeru. Jediné, kedy súčasnú potrebu pracovníkov predvídať riadiaci pracovníci nedokážu je náhla invalidita, smrť pracovníka, či okamžitá hodinová výpoveď. (Koubek, 2007; Šikýř, 2012)

1.2.2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta

Efektívne získavanie pracovníkov vychádza z analýzy pracovného miesta, ktorá tvorí základ procesu získavania pracovníkov. Je to *„proces skúmania a spracovania údajov o pracovných miestach a požiadavkách pracovných miest na zamestnancov“. (Šikýř, 2012, str. 54)* Výstup analýzy tvorí základ, podklad pre vypracovanie popisu a špecifikácie pracovného miesta. *„Bez popisu a špecifikácie pracovného miesta nebudeme môcť zabezpečiť ani efektívne získavanie ani efektívny výber pracovníkov“, (Koubek, 2007, str. 77)* ako zobrazuje aj náväznosť činností na Obrázku 1.

Obrázok 1: Rola popisu miesta v procese získavania a výberu personálu



Zdroj: **KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang.** *Personální management: Řízení – Organizace*, Praha: LINDE, 2005, str. 384, ISBN 80-86131-57-2.

Analýza pracovných miest obsahuje údaje o pracovnom mieste, čím vytvára jeho popis ako aj údaje o požiadavkách pracovného miesta na zamestnancov, čím dané pracovné miesto špecifikuje. V literatúre je uvádzaných viacero rôznych **údajov uvádzaných v popise pracovného miesta**, no medzi tie zhodné, najdôležitejšie patria:

- názov pracovného miesta alebo názov pracovnej pozície,
- účel pracovného miesta v podobe stručného popisu hlavných činností, povinností, naznačujúci mieru zodpovednosti,
- hlavné úlohy pracovného miesta charakterizujúce náplň práce,
- význam, dosah práce na pracovnom mieste podávajúce informáciu o organizačnom zaradení pracovného miesta, miere nadriadenosti, podriadenosti a vzťahu k iným pracovným miestam.

V prípade špecifikácie pracovného miesta sú uvádzané údaje:

- schopnosti odzrkadľujúce kvality pracovníka a možnosti ich osvojenia na základe praxe, či vzdelávania,
- znalosti potrebné k efektívnemu vykonávaniu práce,
- skúsenosti, ich množstvo a úroveň odpovedajúce na požiadavky pracovného miesta,
- postoje podávajúce obraz o individuálnych a povahových vlastnostiach pracovníka a ich kompatibilita s pracovným miestom,
- predpoklady dané zvláštnym právnym predpisom ako sú trestná bezúhonnosť alebo zdravotná spôsobilosť.

(Šikýř, 2012; Thomson, 2007)

1.2.3. Zváženie dostupných alternatív

Zváženie dostupných alternatív je vhodné v prípade uvoľnenia pracovného miesta. Posudzuje sa, či existuje priaznivejšie riešenie ako pracovné miesto obsadiť náhradným

pracovníkom na plný úväzok. Môže ísť napríklad o dočasné ponechanie pracovného miesta bez obsadenia, zlúčenie s iným pracovným miestom prípadne až úplne zrušenie pracovného miesta. Využívajú sa aj alternatívy *„pokrytia práce formou čiastočného úväzku alebo formou dočasného pracovného pomeru, poprípade subdodávateľsky , či formou dohody o pracovnej činnosti alebo dohodou o vykonaní práce." (Koubek, 2007, str. 78)*

(Koubek, 2007; Šikýř, 2012)

1.2.4. Výber charakteristík popisu a špecifikácií pracovného miesta, ktoré vytvoria základ pre získavanie a následný výber pracovníkov

„Tento krok je nevyhnutný preto, že popisy a špecifikácie pracovných miest bývajú spravidla značne podrobné a rozsiahle a v procese získavania a výberu pracovníkov by bolo dosť obtiažne pracovať s ich úplnou verziou." (Koubek, 2007, str. 78) Preto sa jednotlivým vymenovaným požiadavkám na pracovníka prikladá rozličná miera zaváženia a dôležitosti pri získavaní a výbere zamestnanca na pracovné miesto. Tieto požiadavky možno rozdeliť na požiadavky:

- **Nevyhnutné požiadavky** sú pre výkon práce bezpodmienečne nutné a nie je možné z nárokov na nich zľaviť. Ich súčasťou sú aj predpoklady dané zvláštnym právnym predpisom. Medzi tieto požiadavky sa zaraďuje napríklad dosiahnuté vzdelanie.
- **Žiaduce požiadavky** nie sú pre výkon práce bezpodmienečne nutné, i keď ich prítomnosť prispieva k dobrému výkonu zamestnanca. V prípade, že uchádzač o pracovné miesto týmito požadovanými schopnosťami neoplýva, je možné ho na ne dodatočne pripraviť výcvikom alebo vzdelávaním organizovaným zamestnávateľom. Ide o požiadavky ako napríklad získaná prax.
- **Vítané požiadavky** nie sú nutne vyžadované pre výkon práce, ale ak ich pracovník vo svojom vlastníctve má, zvyšujú jeho využiteľnosť a flexibilitu v podniku. Takouto požiadavkou je napríklad znalosť cudzích jazykov. Aj keď v súčasnej dobe, by sa konkrétne táto znalosť dala zaradiť medzi požiadavky nevyhnutné pre výkon práce.
- **Okrajové požiadavky**, ich význam nie je pre výkon práce veľký, pretože sú ľahko zaistiteľné iným spôsobom.

(Šikýř, 2012; Koubek, 2007)

„V ponuke zamestnania sa bežne uvádzajú všetky nevyhnutné požiadavky a vybrané žiaduce požiadavky, poprípade vítané. Pri predbežnom výbere vhodných uchádzačov o zamestnanie spravidla rozhodujú nevyhnutné požiadavky, pri výbere najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie často rozhodujú nevyhnutné, žiaduce, vítane aj okrajové požiadavky.“ (Šikýř, 2012, str. 74)

Popisy pracovného miesta sa spracovávajú poväčšine v dvoch verziách. Verzia popisujúca pracovné miesto pre potreby plánovania ľudských zdrojov a získavanie pracovníkov rovnako využívaná aj pri výberových pohovoroch sa nazýva stručnejšia. Detailnejšia verzia nachádza svoje využitie pri zácviku pracovníkov a hodnotení ich práce. (EGY, 2010)

1.2.5. Rozpoznanie potenciálnych zdrojov uchádzačov

„Priebeh získavania pracovníkov a voľba metód k získavaniu pracovníkov závisí na tom, či bude pracovné miesto obsadzované z interných alebo z externých zdrojov.“ (Kocianová, 2010, str. 82) Jednoduchšou a z časového a finančného hľadiska výhodnejšou možnosťou je získavanie pracovníkov z vlastných interných zdrojov. To je dôvod, prečo by sa mal každý zamestnávateľ v prvom rade zamýšľať nad touto možnosťou. Samozrejme, pokiaľ pokrytie voľného pracovného miesta nie je možné z interných zdrojov, pristupuje sa k využitiu zdrojov externých. Identifikácia dostupných zdrojov ovplyvňuje voľbu metódy získavania pracovníkov a ďalšie následne kroky procesu získavania pracovníkov. (Koubek, 2007)

Interné zdroje získavania pracovníkov:

Interné zdroje pracovníkov tvoria pracovníci v zálohe, ktorí sa v tejto situácií ocitli napríklad v dôsledku zlepšenia organizácie práce. Pri organizačných zmenách súvisiacich napríklad s ukončením nejakej činnosti vznikajú pracovníci uvoľnený z výkonu práce. Ďalej sú to pracovníci pracovne nedocenení alebo sa nedostatočne využíva ich potenciál, či pracovníci, ktorí sa dobrovoľne, z vlastnej iniciatívy vychádzajúcej z akéhokoľvek dôvodu zaujímajú a uchádzajú o iné voľné pracovné miesto. (Koubek, 2007; Kocianová, 2010)

Čerpanie a využívanie pracovných síl z interných zdrojov ma svoje klady aj zápory. Klady získavania pracovníkov z vlastných radov sú:

- organizácia pozná uchádzača, rovnako ako aj uchádzač pozná organizáciu a svojich spolupracovníkov,
- vytváranie priestoru pre postup pracovníka, podpora motivácie pracovníka a jej pozitívny vplyv na jeho lojalitu,
- upevňovanie pocitu istoty zamestnania v organizácií,
- udržanie nákladov na proces na nízkej úrovni, čo podporuje stabilitu mzdovej úrovne,
- obsadzovanie miesta z interných zdrojov si vyžaduje menšiu časovú náročnosť ako obsadzovanie voľného miesta z vonkajších zdrojov.

Zápory získavania pracovníkov z vlastných radov sú:

- výber pracovníkov je obmedzený, prítomná miera skostnatelosti pracovníkov spôsobená dlhodobým pôsobením v organizácií,
- výberom pracovníka z interných zdrojov vzniká voľné pracovné miesto z ktorého sa daný pracovník posúva, kde pri kariérnom postupe môže vzniknúť rada sociálnych problémov ako napríklad závisť, rivalita, neoprávnená osobnostná nadradenosť, či odmietanie novovzniknutej autority.

(Kocianová, 2010)

Externé zdroje získavania pracovníkov

Externé zdroje získavania pracovníkov tvoria voľné pracovné sily na trhu práce, do ktorých sa radia absolventi škôl a iných vzdelávacích inštitúcií, dôchodcovia, stále študujúci študenti oprávnení pracovať, zahraničné pracovné zdroje, či zamestnanci iných organizácií so záujmom zmeny zamestnávateľa alebo oslovení ponukou iného pracovného miesta. (Kocianová, 2010)

Vonkajšie zdroje rovnako ako vnútorné majú svoje výhody aj nevýhody. Výhodami v tomto prípade sú:

- široká ponuka pracovníkov, ktorá zvyšuje pravdepodobnosť nájdenia pracovníka presne odpovedajúceho na požiadavky pracovného miesta,
- noví pracovníci sú pre organizáciu zdrojom nových nápadov, pohľadov na vec, názorov, nositeľmi „know-how“,
- nasadenie nového pracovníka býva spravidla veľké a pre jeho spolupracovníčku neznalosť býva lepšie uznávaný ako autorita.

Nevýhody externého získavania pracovníkov sú:

- nový pracovník je neznalý pomerov v organizácií a nepozná ani svojich spolupracovníkov, čo môže stálym zamestnancom spôsobovať záťaž,
- obmedzuje sa možnosť postupu vlastných pracovníkov a zároveň vzniká isté riziko s nástupom nového zamestnanca,
- zvyšuje sa fluktuácia, náklady na proces získavania pracovníkov ako aj náklady na mzdu nového pracovníka, ktorý má tendenciu vyšších finančných požiadaviek ako vlastní pracovníci organizácie.

(Kocianová, 2010)

1.2.6. Voľba metód získavania pracovníkov

„Metóda získavania zamestnancov je špecifický postup oslovenia a prilákania potenciálnych uchádzačov o zamestnanie.“ (Šikýř, 2012, str. 75) Stanovenie metódy získavania pracovníkov si vyžaduje zváženie mnohých okolností majúcich dopad na voľbu. Okolnosti, na ktorých voľba metódy závisí sú:

- aké pracovné miesto mienime obsadiť,
- ktoré zdroje pri tom využijeme, interné alebo externé,
- ako sú stanovené požiadavky a podmienky na obsadzované pracovné miesto,
- kde sa hýbe aktuálna situácia na pracovnom trhu,
- aká je výška záujmu potenciálnych uchádzačov o prácu,
- povesť zamestnávateľa,
- časový horizont a financie k dispozícií.

(Šikýř, 2012)

Získavanie zamestnancov z interných zdrojov organizácie využíva metódy:

- *„inzercie na intranete,*
- *miestnej výveske alebo nástenke,*
- *rozposlanie ponuky elektronickou poštou,*
- *odporučenie súčasného zamestnanca,*
- *priame oslovenie vhodného zamestnanca v organizácií.“ (Šikýř, 2012, str. 75)*

Metódy získavania pracovníkov z externých zdrojov využívajú:

- internetovú inzerciu,
- inzerciu v tlači, rozhlase, televízií,
- spoluprácu s personálnou agentúrou, poprípade úradom práce,
- priame oslovenie jedinca mimo organizáciu,

- veltrh a iné podporné akcie pracovných príležitostí,
- získavanie potencionálnych pracovníkov priamo na školách.

(Šikýř, 2012; Dvořáková a kol., 2007; Urban, 2003)

1.2.7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov o zamestnanie

Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie sa odvíja od charakteru pracovného miesta, ktoré sa obsadzuje. Pri menej kvalifikovanej práci sa vyžadujú iné dokumenty ako pri záujme o prácu špecialistu. Tieto dokumenty obsahujú dôležité údaje zhodnocujúce spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu, o ktorú sa uchádza a mieru spĺňania požiadaviek pracovného miesta. (Koubek, 2007) Dokumenty požadované od uchádzačov *„umožňujú realizovať predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie ako aj výber najvhodnejšieho uchádzača. Bežne požadovanými dokumentmi sú:*

- *životopis,*
- *žiadosť o zamestnanie,*
- *osobný dotazník pre uchádzača o zamestnanie,*
- *kópie vysvedčení, diplomov, certifikátov,*
- *pracovné posudky,*
- *referencie.“ (Šikýř, 2012, str.77)*

Najčastejšie požadovaným dokumentom od uchádzačov o zamestnanie je práve **životopis**. Môže mať tri podoby a to životopis voľný, kde je jeho forma a obsah plne ponechaná na uchádzačovi a jeho výsledok tvorí chronologicky usporiadaný popis uchádzačovho života. Alebo to môže byť pološtruktúrovaný životopis, kedy organizácia napomôže uchádzačovi informáciou, čo by mal vo svojom životopise obsiahnuť. Pokiaľ organizácia informuje uchádzača o presných pokynoch, forme a obsahu životopisu alebo rovno predkladá akýsi predpísaný životopisný dotazník jedná sa o štruktúrovaný životopis. (Koubek, 2007; Šikýř, 2012)

Požadované dokumenty od uchádzačov obsahujú rôzne osobné údaje uchádzačov ako sú napríklad meno, priezvisko, tituly, adresa, telefonický kontakt, e-mailová adresa, dosiahnuté vzdelanie, pracovné skúsenosti atď. Zamestnávateľ nemá právo sa pri výbere zamestnancov domáhať údajov *„týkajúcich sa národnosti, rasového, či etnického pôvodu, sexuálnej orientácie, náboženstva, filozofického presvedčenia, politických postojov, členstva v odborových organizáciách, pokiaľ nie je ich*

vyžadovanie v súlade so zvláštnym právnym predpisom, antidiskriminačným zákonom (zákon č. 198/2009 Sb., o rovnom zaobchádzaní a o právnych prostriedkoch ochrany pred diskrimináciou a o zmene niektorých zákonov v znení neskorších predpisov), ďalej informácie, ktoré odporujú dobrým mravom a osobné údaje, ktoré neslúžia k plneniu povinností zamestnávateľa stanovených zvláštnym právnym predpisom. Na žiadosť uchádzača o zamestnanie je zamestnávateľ povinný preukázať potrebnosť požadovaného osobného údaju." (Šikýř, 2012, str. 70)

1.2.8. Formulácia ponuky zamestnania

Prvotným komunikačným prostriedkom medzi zamestnávateľom a potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie je ponuka zamestnania. Je to najdôležitejší a najbežnejšie využívaný prostriedok pre nadviazanie komunikácie. Zmysluplne formulovaná a uverejnená ponuka zamestnania ponúka potenciálnym uchádzačom o zamestnanie z prostredia organizácie i z vonkajšieho prostredia *„zrozumiteľnú, presnú, úplnú a pravdivú informáciu o možnosti, požiadavkách a podmienkach zamestnania, čím naplňuje účel získavania zamestnancov." (Šikýř, 2012, str. 79)* Zamestnávateľ má zakázané vytvárať ponuky zamestnania s diskriminačným charakterom, porušovať pracovne právne alebo služobné predpisy a ponuky, ktoré nie sú v súlade s dobrými mravmi. (Šikýř, 2012)

Zmysluplná ponuka práce naplňujúca svoju podstatu by mala obsahovať:

- názov ponúkanej práce, názov ponúkaného pracovného miesta,
- stručnú charakteristiku práce a organizácie,
- miesto výkonu ponúkanej práce,
- výber požiadaviek na uchádzača o zamestnanie,
- podmienky stanovené pre výkon práce,
- dokumenty požadované zamestnávateľom od uchádzačov o zamestnanie,
- ďalšie pokyny uchádzania sa o zamestnanie.

(Šikýř, 2012).

1.2.9. Uverejnenie ponuky zamestnania

Po správnom sformulovaní pracovnej ponuky prichádza jej **uverejnenie**. Miesto jej uverejnenia sa stanovuje v súlade s metódou získavania zamestnancov. *„Pri získavaní zamestnancov z interných zdrojov sa uverejňuje ponuka na intranete, miestnej výveske, úradnej doske alebo nástenke, rozpošle sa elektronickou poštou alebo sa ponúkne vhodnému uchádzačovi v organizácií. Pri získavaní zamestnancov z vonkajších zdrojov*

sa ponuka zamestnania uverejňuje na internete (webových stránkach zamestnávateľa, personálnej agentúry, pracovného serveru, úrade práce, školy apod.), na miestnej výveske, úradnej doske alebo nástenke, v tlači, rozhlase alebo televízií, poprípade sa osloví vhodný uchádzač mimo organizácie.“(Šikýř, 2012, str. 81- 82)

2. Výber pracovníkov

Výber pracovníkov tvorí druhú etapu v procese obsadzovania voľných pracovných miest a uskutočňuje sa pomocou zvolených kritérií a metód výberu pracovníkov. Nadväzuje na prvú etapu, získavanie pracovníkov, v ktorej sa získava *„primeraný počet vhodných uchádzačov o zamestnanie, ktorí splňujú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste.“* Vhodní uchádzači o zamestnanie sú pozvaní k výberu pracovníkov, kde sa rozhoduje, *„ktorý z vhodných uchádzačov o zamestnanie pravdepodobne najlepšie splňuje nevyhnutné, poprípade žiaduce, vítané i okrajové požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste.“* Najvhodnejší uchádzač je následne pozvaný k prijímaniu zamestnancov. *(Šikýř, 2012, str. 83)*

2.1. Postup pri výbere zamestnancov

Postup pri výbere pracovníkov sa odvíja od charakteru obsadzovaného miesta, od jeho povahy, vyžadovanej úrovne kvalifikovanosti práce na danom pracovnom mieste, či obtiažnosti získať pracovníka s požadovanými vlastnosťami. Svoju rolu pri výbere pracovníkov hrá aj organizačná tradícia, či význam prikladaný výberovým procedúram majiteľom alebo vedením organizácie. Literatúra predkladá nasledujúci postup:

1. *„skúmanie dotazníkov a iných dokumentov predložených uchádzačom (nevyhnutný krok,)*
2. *predbežný pohovor, doplňuje niektoré skutočnosti obsiahnuté v dotazníku a písomných dokumentoch (nemusí sa uskutočniť, niekedy sa odohráva ešte pred uskutočnením predvýberu),*
3. *testovanie uchádzačov pomocou tzv. testu pracovnej spôsobilosti alebo assessment centre (doplnková metóda výberu),*
4. *výberový pohovor (nevyhnutný krok),*
5. *skúmanie referencií,*
6. *lekárske vyšetrenie (nevyhnutný krok),*
7. *rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača,*
8. *informovanie uchádzačov o rozhodnutí.“*

(Koubek, 2007, str. 107)

2.2. Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie

„Predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie sa vykonáva v súvislosti s odozvou potenciálnych uchádzačov o zamestnanie na uverejnenú ponuku

zamestnania.“ Pri predbežnom výbere vhodných uchádzačov **sa hodnotí životopis**, poprípade žiadosť o zamestnanie konkrétneho uchádzača. Hodnotenie prebieha pomocou *„skúmania a posudzovania údajov o spôsobilosti uchádzača o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu (údaje o dosiahnutom vzdelaní, získanej praxi, špecifických znalostiach a schopnostiach) a ich porovnaním s nevyhnutnými požiadavkami pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste.“ (Šikýř, 2012, str. 82)* Toto hodnotenie vyberá potenciálnych uchádzačov o zamestnanie spôsobilých vykonávať požadovanú prácu a snaží sa odpovedať na ďalšie otázky ohľadne miery zapadnutia potenciálneho uchádzača do pracovného a organizačného kolektívu a miery jeho *„motivácie vykonávať ponúknutú prácu.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str.35)*

„Výsledkom predbežného výberu vhodných uchádzačov o zamestnanie je rozdelenie potenciálnych uchádzačov o zamestnanie do dvoch skupín:

- *vhodní uchádzači, ktorí spĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce a*
- *nevhodní uchádzači, ktorí nespĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce.“*

(Šikýř, 2012, str. 83)

Vhodní uchádzači sú pozvaní k výberovým procedúram. Nevhodní uchádzači sú odmietnutí zaslaním dopisu s poďakovaním za prejavený záujem o ponúknuté voľné pracovné miesto. Nimi predložené dokumenty obsahujúce ich osobné údaje sa im vrátia alebo sa zlikvidujú. (Šikýř, 2012)

2.3. Metódy výberu zamestnancov

„Metóda výberu zamestnancov je špecifický postup skúmania a posudzovania spôsobilosti uchádzačov o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu zahrňujúci:

- *hodnotenie životopisu,*
- *výberový pohovor,*
- *testovanie uchádzačov,*
- *Assessment Centre,*
- *skúmanie referencií.“*

(Šikýř, 2012, str. 84)

2.3.1. Výberový pohovor

„Výberový pohovor je osobné stretnutie zodpovedných reprezentantov zamestnávateľa, manažérov a personalistov, s vhodnými uchádzačmi o zamestnanie, ktorí prešli procedúrou predbežného výberu na základe zhodnotenia životopisu a spĺňajú

nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste. Výberový pohovor je všeobecne považovaný za najvhodnejšiu metódu výberu zamestnancov, pretože umožňuje komplexné a efektívne preskúmanie a posúdenie spôsobilosti vhodných uchádzačov o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu. ***Účelom*** *výberového pohovoru je:*

- *overiť si a doplniť rozhodné údaje o uchádzačoch,*
- *posúdiť spôsobilosť, chovanie a motiváciu uchádzačov,*
- *informovať uchádzačov o podmienkach práce a zamestnaní,*
- *zistiť predstavu uchádzačov o podmienkach práce a zamestnaní."*

(Šikýř, 2012, str. 85)

Výberový pohovor môže mať tri podoby a to podobu:

- štruktúrovaného pohovoru,
- neštruktúrovaného pohovoru a
- pološtruktúrovaného pohovoru.

Štruktúrovaný pohovor je štandardizovaný rozhovor s dopredu pripraveným a stanoveným obsahom, poradím a časom pre zodpovedanie jednotlivých otázok, ktoré sú vždy a všetky položené každému uchádzačovi o určité pracovné miesto. *„Otázky kladené pri pohovore by mali byť krátke, stručné a zrozumiteľné. Interviewovaný im bude lepšie rozumieť a poskytne mu to len obmedzený priestor k manévrovaniu." (Kolman, 2004, str. 138)* Spolu s otázkami sa predom pripravujú aj modelové odpovede, ktoré často slúžia k vyhodnoteniu odpovedí uchádzačov. (Koubek, 2007)

Výhody štruktúrovaného pohovoru predstavujú:

- jeho predpríprava znižuje pravdepodobnosť opomenutia niektorých dôležitých skutočnosti pre posúdenie uchádzača,
- *„znižuje rozdiely v hodnotení uchádzača u rôznych posudzovateľov"(Koubek, 2007, str. 113),*
- podporuje objektívny prístup k uchádzačom,
- zrovnoprávňuje zrovnateľnosť uchádzačov.

(Koubek, 2007)

Nevýhodami štruktúrovaného pohovoru sú náročnejšia príprava na pohovor a obtiažnejšie posúdenie osobnosti uchádzača.

(Koubek, 2007)

Neštruktúrovaný výberový pohovor *„sa vedie bez zvláštnej prípravy a plánovania, iba na základe rámcového vymedzenia hlavného cieľa výberového pohovoru“. (Šikýř, 2012, str. 86)* Forma výberového pohovoru, otázky a jeho trvanie sa dotvára aktuálnym priebehom výberového pohovoru a reakciami uchádzača o zamestnanie.

Výhody neštruktúrovaného pohovoru sú:

- možnosť dozvedieť sa od uchádzača nejaké zaujímavé skutočnosti, ktoré
- umožnia lepšie odhadnúť osobnosť uchádzača.

(Koubek, 2007)

Nevýhody neštruktúrovaného pohovoru tvoria:

- nízka spoľahlivosť pohovoru,
- umožňuje subjektívnejšie pristupovanie k uchádzačovi,
- nie je zaručená zrovnateľnosť uchádzačov,
- nerovnosť šancí – ľahká právna napadnuteľnosť,
- možnosť skĺznuť k nevhodným otázkam,
- prvý dojem uchádzača môže ovplyvniť priebeh celého pohovoru,
- umožňuje posudzovateľovi hľadať u uchádzača preferované kvality a rozhodovať sa na základe týchto kvalít.

(Koubek, 2007)

Štruktúrovaný i neštruktúrovaný pohovor môže byť vedený formou rozhovoru **jedného s jedným**. Jeden zástupca, manažér, vedúci alebo personalista organizácie na jedného uchádzača o zamestnanie. Typ pohovoru *„jedného s jedným sa doporučuje pri výbere na miesta manuálnych a administratívnych zamestnancov. Býva praktikovaný aj u kandidátov na manažérsku pozíciu alebo miesto špecialistu ako prvý rozhovor.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 142)* Výberový pohovor sa však môže odohrávať aj **pred komisiou** tvorenou minimálne dvoma zástupcami organizácie. Ich optimálny počet je ustanovený na troch zástupcov. V prípade nerozhodnosti, napríklad pomocou hlasovania, sa pri tomto počte dá pomerne rýchlo dospieť k požadovanému záveru, výberu najvhodnejšieho kandidáta. (Dvořáková a kol., 2007, Koubek, 2007) Reálny je aj opačný prípad, kedy jeden zástupca organizácie vedie výberový pohovor naraz

s viacerými kandidátmi, odporúča sa počet 3 až 5 kandidátov. Tento typ pohovoru sa nazýva **skupinový pohovor** a je vhodný pre výbery pracovníkov na pozície so sociálnymi kompetenciami. (SpolocenskaEtiketa.sk, 2012)

Štvrtým typom výberového pohovoru je **pohovor určený k overeniu odborných znalostí.** Uchádzača hodnotia pracovníci znalí pracovnej činnosti a úloh obsadzovaného pracovného miesta. (Dvořáková a kol., 2007)

Štruktúrovaný aj neštruktúrovaný výberový pohovor zahrňuje rovnaký postup:

- Úvod obsahuje privítanie uchádzača, navodenie prívetivej atmosféry, oboznámenie s programom pohovoru, jeho plánovanými bodmi, hlavným cieľom a predpokladaným časom trvania pohovoru.
- *„Predstavenie zamestnávateľa. Uchádzač je oboznámený s účelom obsadzovania voľného pracovného miesta a informovaný o podmienkach práce a zamestnaní v organizácií." (Šikýř, 2012, str. 86)*
- Predstavenie uchádzača. Uchádzač dostáva priestor na sebaprezentáciu.
- Otázky a odpovede naplňujú účel výberového pohovoru a odpovedajú na doplňujúce otázky uchádzača.
- Záver pohovoru slúži na dohodnutie si ďalšieho postupu a ujasnenie termínu a spôsobu informovania uchádzača o výsledku výberového pohovoru. Na záver sa zástupca, prípadne zástupcovia organizácie uchádzačovi poďakujú a rozlúčia sa s ním.

(Šikýř, 2012)

2.3.2. Testovanie uchádzačov o zamestnanie

Počas procesu výberu zamestnancov sa pri testovaní uchádzačov uplatňujú:

- **Testy inteligencie**, *„zamerané na mentálne a kognitívne schopnosti" (Dvořáková a kol., 2007, str. 140)* uchádzača. *„Preverujú verbálne myslenie, numerické myslenie, abstraktné myslenie, či krátkodobú pamäť." (Šikýř, 2012, str. 88)* Ich cieľom býva obvykle odhadnúť budúci pracovný výkon uchádzača.
- **Testy osobnosti** prebiehajúce formou dotazníku. Celková štruktúra osobnosti uchádzača ako aj jeho jednotlivé osobnostné charakteristiky vyplývajú z dotazníkových odpovedí. Úlohou tohto testovania je aj odhaliť prípadný

„rizikový“ faktor, ktorého pôsobenie by mohlo negatívne ovplyvňovať výkon práce. (Šikýř, 2012; Dvořáková a kol., 2007)

- **Testy schopností** *„zamerané na špecifické zručnosti a schopnosti, ako sú kancelárske zručnosti, manuálna zručnosť alebo psychomotorické schopnosti. Hodnotia napríklad koordináciu očí a rúk, zmysly, či mechanické zručnosti.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 140)*

„Jednotlivé testy poskytujú iba doplnkové údaje, ktoré sa porovnávajú s výsledkami hodnotenia životopisu, výberového pohovoru a ostatných metód výberu zamestnancov.“ (Šikýř, 2012, str. 88) Testovaním a hodnotením jednotlivých testov je vždy poverený kvalifikovaný psychológ s dostatočným množstvom skúseností. Zabezpečuje sa tak, že zhromaždené údaje budú interpretované správne a žiaden z posudzovaných uchádzačov nebude poškodený. (Šikýř, 2012)

2.3.3. Assessment Centre

Metóda Assessment Centre sa využíva nie len *„pri výbere, ale aj rozmiestnení, povyšovaní, vzdelávaní a rozvoji a to najčastejšie u manažérov a špecialistov“. (Dvořáková a kol., 2007, str. 141)* Štandardizovane hodnotí jednanie človeka na základe *„viacstranného pozorovania účastníkov pri plnení rôznych cvičení, napríklad riešení prípadových štúdií, skupinovej diskusií bez rozdelenia rolí alebo s rozdelenými rolami, hranie rolí, triedenie doručenej pošty a iné“. (Dvořáková a kol., 2007, str. 141)* Výkon účastníkov Assessment Centre je hodnotený podľa kritérií, pre ktoré je táto metóda vytvorená a meria ich. Ide o *„sociálne a komunikačné zručnosti a charakteristiky osobnosti“. (Dvořáková a kol., 2007, str. 141)*

2.3.4. Skúmanie referencií

Referencie poskytujú osoby z prostredia uchádzača o zamestnanie, osoby, ktoré ho poznajú a sú schopné potvrdiť správnosť uchádzačom poskytnutých informácií a vypovedať o jeho pracovných výsledkoch a chovaní. Môže ísť o osoby zo zamestnania v podobe nadriadených a spolupracovníkov, zo školského prostredia v podobe učitelov a spolužiakov, alebo v prípade vyššej, či odborne špecializovanej pozície v podobe profesijných organizácií a asociácií. Pred získavaním referencií o uchádzačovi je potrebné získať jeho súhlas. (Šikýř, 2012; Urban 2003)

„Rozmanitosť metód výberu je ukážkou toho, že nie je k dispozícií jedna obecne použiteľná alebo nejaká veľmi platná metóda, pokiaľ ide o vytipovanie najvhodnejšieho uchádzača.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 142) Preto sa pre dosiahnutie najvyššej možnej správnosti výpovede o uchádzačovi používajú kombinácie viacerých metód výberu pracovníka. (Dvořáková a kol., 2007)

2.4. Výber najvhodnejšieho uchádzača o zamestnanie

V ideálnom prípade je na zodpovednosti manažéra, *„potenciálneho nadriadeného posudzovaného uchádzača, rozhodnúť o prijatí alebo odmietnutí uchádzača. Manažér posudzuje a porovnáva dostupné údaje o spôsobilosti uchádzača o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu a snaží sa zvážiť skutočnú úroveň schopností a motivácie uchádzača o zamestnanie vykonávať požadovanú prácu a akceptovať podmienky zamestnania v organizácií, zvlášť podmienky odmeňovania.“ (Šikýř, 2012, str. 90)* Uchádzač, ktorý sa najviac približuje stanoveným kritériám pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste je vybraný ako najvhodnejší uchádzač o zamestnanie. Dostáva ponuku zamestnania, ktorú pokiaľ akceptuje, prichádzajú na rad *„formálne procedúry spojené s prijatím vybraného uchádzača o zamestnanie.“ (Šikýř, 2012, str. 90)*

3. Metodológia práce

Nasledujúca časť práce sa venuje predmetu bakalárskej práce a to priebehu získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií. Cieľom práce je zhodnotiť personálne činnosti získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií a konštatovať podobnosti a odlišnosti praxe a teórie. V závere práce navrhnem možné zlepšenia systému získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií, prípadne vyzdvihnem iné, či lepšie riešenia, ktoré sa v organizácií využívajú, no literatúra ich nepredkladá.

Pre spracovanie praktickej časti som si vybrala Prvú stavebnú sporiteľňu, a.s., ktorá sa počtom pracovníkov zaraďuje medzi veľké organizácie. Je to organizácia pôsobiaca v slovenskom bankovom sektore, konkrétne na trhu stavebného sporenia a úverového financovania bývania.

Použité metódy práce

Teoretická časť bakalárskej práce je vypracovaná na základe študovania odbornej literatúry. Poznatky z tejto časti práce sú využité aj v praktickej časti bakalárskej práce.

Informácie potrebné k vypracovaniu praktickej časti boli získané pomocou metódy osobného neštruktúrovaného rozhovoru s personálnym pracovníkom Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. (ďalej len PSS, a.s.), ktorý sa uskutočnil dňa 15.3.2013 v centrále PSS, a.s. a jeho trvanie bolo približne 2 hodiny. Druhou využitou metódou je pozorovanie personálnych aktivít na úseku personálneho riadenia na centrále PSS, a.s., ktoré som mala možnosť určitý čas po osobnom rozhovore sledovať. Dňa 20.3.2013 mi bolo umožnené zúčastniť sa jedného výberového pohovoru a nahliadnuť do využívaných vstupných psychologických testov. K nahliadnutiu mi boli sprístupnené aj niektoré interné dokumenty.

4. Zhodnotenie personálnych činností získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií

4.1. Predstavenie organizácie

Prvá stavebná sporiteľňa je akciová spoločnosť sídliaca v Bratislave orientujúca sa prevažne na poskytovanie rôznych foriem stavebného sporenia a úverového financovania bývania. Spoločnosť bola založená v roku 1992 v zložení akcionárov Slovenská sporiteľňa, a.s., rakúska Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH, Wien a nemecká Bausparkasse Schwäbisch Hall AG vôbec ako prvá svojho druhu. V súčasnosti je vlastnícka štruktúra spoločnosti rozšírená ešte o jedného akcionára, rakúsku Erste Group Bank AG, Wien. Prvá stavebná sporiteľňa, a.s. je členom medzinárodných organizácií, Medzinárodnej únie pre financovanie bývania (IUHF) a Európskeho zväzu stavebných sporiteľní (EuBV). V roku 2011 dosiahla hospodársky výsledok na úrovni 28 808 000 eur.

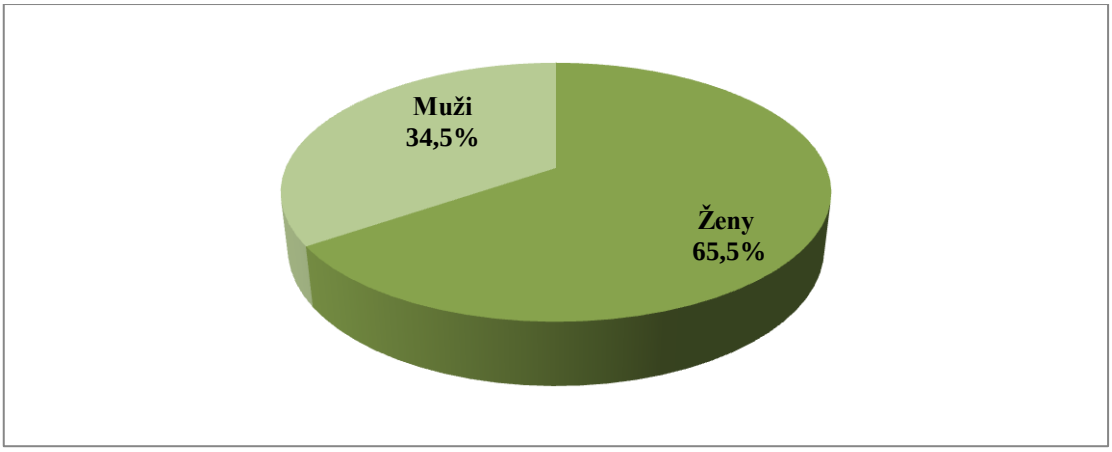
4.2. Personálne obsadenie Prvej stavebnej sporiteľne, a.s.

Pre Prvú stavebnú sporiteľňu, a.s. predstavujú jej pracovníci najdôležitejší kapitál. *„K 31. decembru 2011 zamestnávala PSS, a. s., spolu 417 osôb vrátane 23 zamestnankýň na materskej dovolenke. Z uvedeného počtu pracovalo v ústredí banky v Bratislave 393 osôb a 24 ich pracovalo v siedmich regionálnych pobočkách." (Výročná správa PSS, a.s., 2011)* Počet zamestnancov vyšší ako 250 osôb radí PSS, a.s. medzi veľké spoločnosti.

V celkovom počte zamestnancov prevládajú ženy. Ich počet bol v roku 2011 273, čo predstavuje podiel 65,5% z celkového počtu zamestnancov. Muži, v počte 144, tvorili 34,5% z celkového počtu zamestnancov. Rozdelenie zamestnancov zobrazuje graf 1. Vekový priemer zamestnancov v roku 2011 bol 42 rokov.

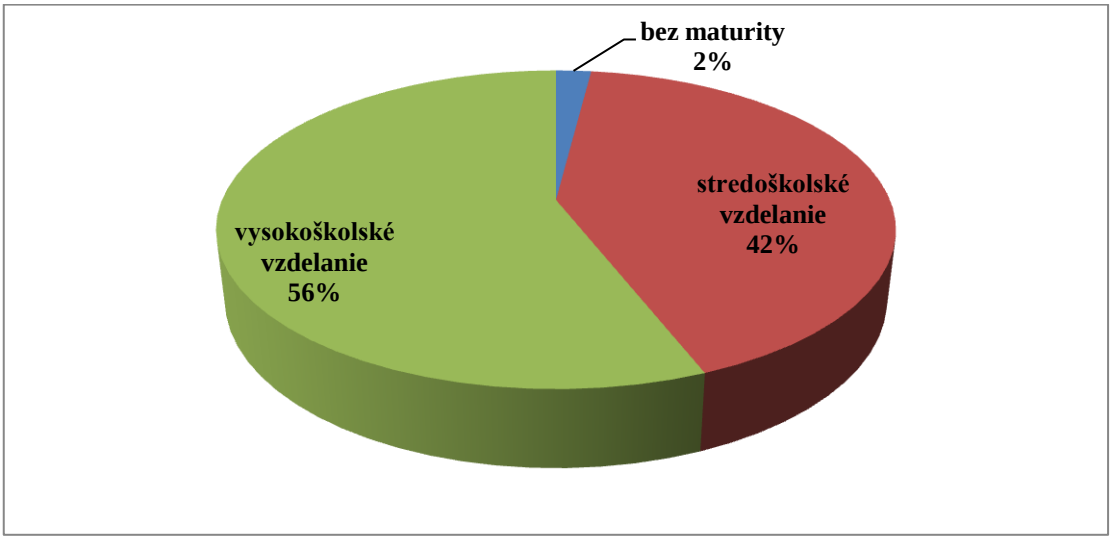
Z pohľadu vzdelania tvorili väčšinu zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním, 56% zamestnancov. 42% zamestnancov malo dosiahnuté stredoškolské vzdelanie a len 2% zamestnancov tvorili pracovníci bez maturity. Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania je zobrazená na grafe 2.

Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: **Prvá stavebná sporiteľňa, a.s..** 2011 - Výročná správa PSS, a.s.. In: *Prvá stavebná sporiteľňa* [on-line]. Posledná aktualizácia 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: http://pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/vs-2011-sk.pdf

Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa stupňa vzdelania



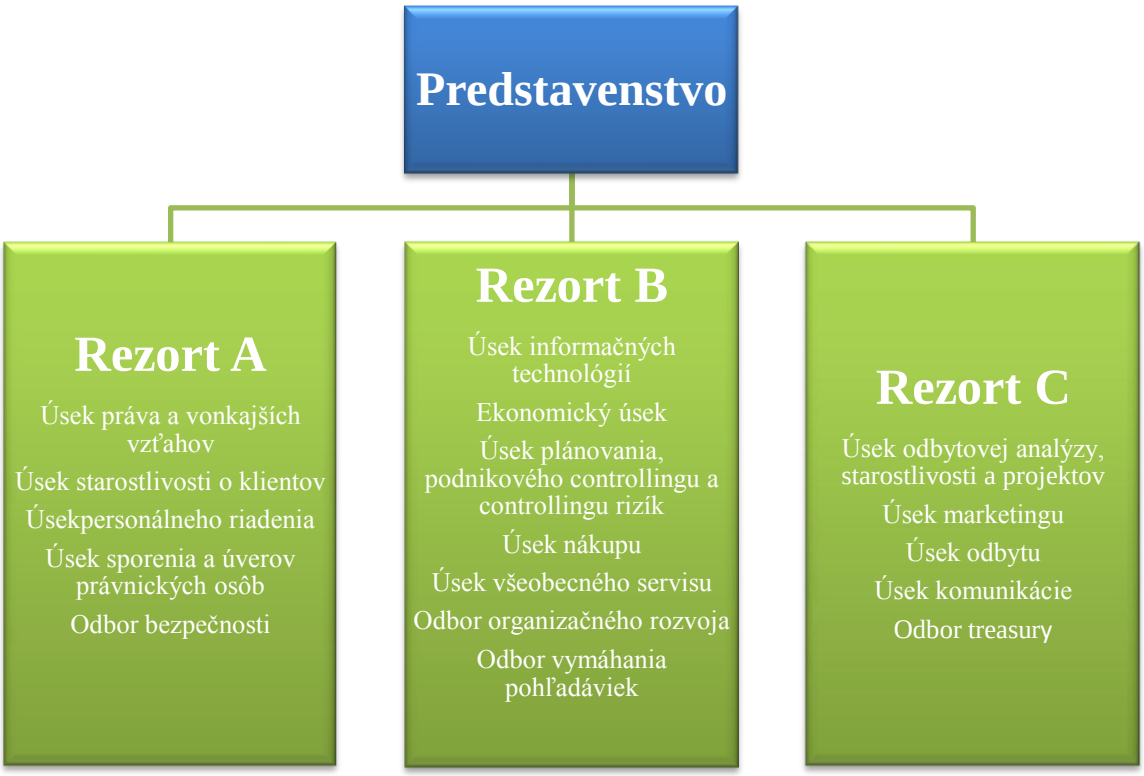
Zdroj: **Prvá stavebná sporiteľňa, a.s..** 2011 - Výročná správa PSS, a.s.. In: *Prvá stavebná sporiteľňa* [on-line]. Posledná aktualizácia 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: http://pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/vs-2011-sk.pdf

4.3. Organizačná štruktúra Prvej stavebnej sporiteľne, a.s.

Prvá stavebná sporiteľňa má právnu formu akciovej spoločnosti a *v* súlade s platnými právnymi predpismi a stanovami má zriadené tieto tri orgány: valné zhromaždenie, dozornú radu a predstavenstvo. Predstavenstvo PSS, a.s. je zložené z troch členov, ktorí sú volení na základe návrhov akcionárov. Každý z akcionárov navrhuje jedného člena predstavenstva, pričom Slovenská sporiteľňa, a.s. a Erste Group Bank AG, Wien v tomto prípade vystupujú spolu. Navrhnutých členov predstavenstva volí valné zhromaždenie.

Títo traja členovia predstavenstva zároveň predstavujú bankových riaditeľov pre jeden z troch rezortov A, B, C, z ktorých sa organizačná štruktúra centrály spoločnosti skladá. Ako je možné vidieť na grafe 3, úsek personálneho riadenia je zaradený do rezortu A.

Graf 3: Organizačná štruktúra Prvej stavebnej sporiteľne, a.s.



Zdroj: **Prvá stavebná sporiteľňa, a.s..** 2011 - Výročná správa PSS, a.s.. In: *Prvá stavebná sporiteľňa* [on-line]. Posledná aktualizácia 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: http://pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/vs-2011-sk.pdf

4.4. Potreba pracovníkov

Každá organizácia potrebuje pre svoj chod pracovníkov. V Prvej stavebnej sporiteľni, a.s. na túto potrebu dohliada úsek organizačného rozvoja, ktorý ako ukazuje graf 3, spadá do rezortu B. Je to úsek, ktorý sleduje celo organizačnú potrebu zamestnancov, teda potrebu zamestnancov v jednotlivých rezortoch, na jednotlivých úsekoch, odboroch a oddeleniach.

Úsek organizačného rozvoja pre zohľadnenie stavu zamestnancov vychádza z pracovného plánu vypracovaného pre každý úsek osobitne vždy na obdobie jedného roka. Pracovný plán sa vyjadruje vo výkonnosti a prepočítava sa pomocou exaktných meraní, odhadu, či konkrétneho softvérového programu na prepočet potrebných pracovníkov. Pri exaktných meraniach je možné pracovný úkon doslova odstopovať. Odstopovaný čas pracovníkom odboru organizačného rozvoja sa prepočíta na hodiny pracovného času jedného dňa, čím sa dostane počet práce, ktorý je jeden pracovník vykonávajúci časovo merateľnú prácu schopný za jeden deň vykonať. Príkladom na prepočet časovej a výkonnostne merateľnej náročnosti je úsek starostlivosti o klientov, ktorého úlohou je spracovávať prijatú agendu. V prepočtoch sa zohľadňuje obedová prestávka, či iné povolené pauzy. Exaktné časové merania sa vykonávajú na viacerých pracovníkoch zároveň a to z dôvodu zohľadnenia pracovného tempa, ktoré má každý pracovník s malými odchýlkami rozdielne, no pre celkový konečný výsledok sú tieto odchýlky podstatné. Nameraná výkonnosť pracovníka sa vydelí počtom celkovej práce, ktorú treba spracovať. Výsledok tejto rovnice udáva potrebný počet zamestnancov na časovo merateľnej pozícií.

Na niektorých úsekoch sa vykonáva práca, ktorú nie je možné časovo, či výkonnostne zmerať. Jedná sa napríklad o úsek informačných technológií. Tento úsek vykonáva potrebné úkony a úlohy priebežne, pokiaľ sa nejedná o dopredu naplánovaný projekt alebo urgentnú situáciu. Počet pracovníkov pracujúcich na úseku informačných technológií je pomerne pevne stanovený, dvoma pracovníkmi na konkrétnu pozíciu, rovnako ako aj náplň ich práce, pokiaľ sa nejedná o inovácie, či časovo ohraničený pracovný projekt. Počet dvoch pracovníkov stanovených na rovnakej pracovnej pozícií je z dôvodu zastupiteľnosti a udržania plynulého a stabilného chodu úseku a operácií na ňom prebiehajúcich.

Práca vykonávaná pracovníkmi Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. je prepočítavaná na výkon, aj keď nie každá práca vykonávaná v spoločnosti je časovo alebo výkonovo merateľná. To umožňuje stanoviť presnú náročnosť pracovného úkonu iba u určitých pozícií alebo na konkrétnych úsekoch. Časová a výkonová náročnosť sa meria v osobohodinách a vyjadruje, koľko času pracovník potrebuje na vypracovanie zadanej úlohy.

Pri prepočte potreby pracovníkov využíva odbor organizačného rozvoja pri niektorých pracovných pozíciách aj odhad na základe minulých skúseností alebo dostupný softvér na prepočet potrebných pracovníkov. Softvér pracuje na základe zadaných údajov, pričom zohľadňuje potreby pracovníkov ako napríklad dovolenku, prestávky, práceneschopnosť alebo ošetrenie člena domácnosti a jeho výstupom je optimálna pracovná obsadenosť.

Či už sa potrebná pracovná obsadenosť prerátava časovo merateľne, výkonnostne, odhadom alebo pomocou softvéru na prepočet potrebných pracovníkov, výsledok je vždy ukazateľom množstva pracovníkov, ktorí sú pre plnenie rozvrhnutej práce potrební. Potrebný počet pracovníkov sa porovná so súčasným stavom pracovníkov, čím sa získava informácia o podstave, vyrovnanom stave alebo prebytku pracovníkov.

Vyrovnaný stav pracovníkov znamená, že organizácia disponuje dostatočným množstvom pracovníkov pre svoje potreby, splnenie zadaného pracovného plánu. Pri vzniknutom prebytku pracovníkov sa rieši ich možné využitie v inom ako sledovanom úseku organizácie, či proces prepustenia. Prípad podstavu pracovníkov znamená nedostatok pracovníkov a teoreticky voľné pracovné miesta, ktoré by mala organizácia vo vlastnom záujme obsadiť.

4.5. Voľné pracovné miesto

Voľné pracovné miesta v organizácií vznikajú plánovane a nepredvídateľne. Plánovane vtedy, ak zamestnanec podá výpoveď, prípadne je zamestnancovi daná výpoveď, zamestnankyňa odíde na materskú dovolenku alebo sa pracovník presúva vrámci vnútornej mobility na iné pracovné miesto. Pokiaľ sa nejedná o okamžitú, hodinovú výpoveď všetky tieto aktivity sú vopred naplánované a rovnako je možné dopredu rozvrhnúť a naplánovať obsadenie tohto voľného pracovného miesta, či zvážiť inú alternatívu.

Nepredvídateľné uvoľnenie pracovného miesta vzniká už spomínanou okamžitou hodinovou výpoveďou, náhlym ochorením pracovníka, či inou nešťastnou udalosťou, v najhoršom prípade smrťou pracovníka. Tieto prípady nie je možné predvídať, a tak je v záujme organizácie vzniknutú situáciu čo najrýchlejšie vyriešiť. Stanovujú sa dočasné riešenia ako napríklad rozšírenie pôsobnosti iného pracovníka daného oddelenia spôsobilého vykonávať danú prácu alebo sa práca prerozdeľuje medzi viacerých spôsobilých pracovníkov. Zároveň s platnými dočasnými riešeniami sa po zvážení alternatív získava nový pracovník.

4.6. Obsadenie voľného pracovného miesta

Získavanie pracovníkov sa riadi smernicou „Pracovný čas a vyhodnocovanie dochádzky zamestnancov“ a začína sa uvedomením si potreby obsadiť voľné pracovné miesto riaditeľom úseku alebo vedúcim samostatného odboru. Keď príde k rozhodnutiu voľné pracovné miesto obsadiť, prvým krokom k úspešnému získaniu nového pracovníka je napísanie žiadosti o obsadenie voľného pracovného miesta na odbor organizačného rozvoja. Žiadosť je oprávnený napísať riaditeľ úseku alebo vedúci pracovník samostatného odboru. Odbor organizačného rozvoja požiadavku posúdi a rozhodne o jej opodstatnenosti, alebo ju zamietne. Pri kladnom rozhodnutí odboru organizačného rozvoja rozhodnutie zahŕňa špecifikácie voľného pracovného miesta a to spôsob akým bude voľné pracovné miesto obsadené a na aké časové obdobie. *„Písomný súhlas s obsadením pracovného miesta, termínom a dobou jeho obsadenia a spôsobom vyhľadania vhodného pracovníka, interným alebo externým spôsobom, postúpi odbor organizačného rozvoja úseku personálneho riadenia, ktorý podnikne následne ďalšie odborné kroky, potrebné pre výber vhodných kandidátov.“* (Interná smernica PSS, a.s., 2009, str. 1)

4.7. Príčiny vzniku voľných pracovných miest

Jedným z kritérií, na základe ktorých odbor organizačného rozvoja rozhoduje o schválení alebo zamietnutí žiadosti riaditeľa úseku alebo vedúceho samostatného odboru obsadiť voľné pracovné miesto je úvaha o plánovaných personálnych zmenách. Ak je plánovaný pokles pracovných miest z dôvodu zisteného prebytku pracovníkov a v tejto dobe vznikne voľné pracovné miesto, pracovné miesto sa neobsadzuje.

Voľné pracovné miesto môže vzniknúť aj v dobe výkyvu agendy. Ak nastane výrazný pokles agendy, pracovné miesto sa necháva neobsadené. Organizačné plány môžu však

plánovať aj nárast agendy, napríklad v období zavádzania nového bankového produktu na trh. Odbor organizačného rozvoja na základe stanovených plánov počet potrebných pracovníkov dopredu naplánuje a úsek personálneho riadenia zabezpečí predzásobenie sa potrebným počtom nových pracovníkov pre riadne vykonávanie naplánovanej činnosti organizácie. Ak sa situácia vyvíja podľa plánu, nie sú potrebné žiadne personálne zmeny. Ak plánovaná situácia nenastane, zvažuje sa potrebnosť novoprijatých pracovníkov. Vyhodnotenie potrebnosti pracovníkov určuje ich ďalšie zotrvanie v organizácií, či odchod z nej. Zmeny zapríčinené legislatívou znamenajúce nevykonávanie plánovanej činnosti organizácie v dostatočnom časovom predstihu potrebu nových pracovníkov neprinášajú. Legislatívne zmeny, ktoré nastali po prijatí nových pracovníkov sa riešia rovnako ako v prípade neplnenia stanoveného plánu, zvažovaním potrebnosti nových pracovníkov.

Tretím druhom, kedy odbor organizačného rozvoja rozhoduje o obsadení, v tomto prípade je lepšie vystihujúci pojem o zastúpení voľného pracovného miesta je v prípade, že voľné pracovné miesto v organizácií nevznikne, no pracovník obsadzujúci pozíciu daného pracovného miesta je dlhodobo práceneschopný alebo pred odchodom na materskú, či rodičovskú dovolenku. Ak sa jedná o materskú, či rodičovskú dovolenku, zastupujúci pracovník je plánovaný, jeho nástup sa realizuje pred odchodom daného pracovníka na materskú, či rodičovskú dovolenku, aby mal odchádzajúci pracovník možnosť náhradného pracovníka zaučiť a plnohodnotne pripraviť na výkon práce. Náhradný, zastupujúci pracovník je prijímaný na dobu určitú, ktorá môže byť v deň nástupu už jasne vymedzená, alebo pokiaľ pracovník na materskej, či rodičovskej dovolenke dátum opätovného nástupu nevie dopredu určiť, informuje o ňom v dostatočnom časovom predstihu. Pracovný pomer so zastupujúcim pracovníkom je ukončený deň pred nástupom pracovníka z materskej, či rodičovskej dovolenky do zamestnania.

4.8. Zdroje získavania pracovníkov

Prvá stavebná sporiteľňa, a.s. má k dispozícií niekoľko rozličných zdrojov získavania pracovníkov. V prvom rade využíva **interné zdroje** z radov pracovníkov, ktorých už zamestnáva. Druhý zdroj predstavuje **databáza externých záujemcov** o rôzne pracovné pozície v PSS, a.s.. Databáza je vytváraná s písomným súhlasom uchádzačov v zmysle Zákona Slovenskej republiky č. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov. Súhlas je daný na dobu neurčitú a podľa § 20 odst. 3 cit. zákona je ho možné

kedykoľvek písomne odvolať. Obsahom databázy sú nevyžiadané životopisy a získané žiadosti bývalých uchádzačov. Databáza je vedená v kompetencií personálneho oddelenia. Tretí zdroj získavania pracovníkov predstavuje **externá inzercia** PSS, a.s.. Organizácia využíva na uverejňovanie externých inzerátov na voľné pracovné miesta internet v spolupráci s pracovným portálom Profesia.sk. K externej inzercií ako k zdroju získavania pracovníkov z vonkajšieho prostredia organizácie sa pristupuje iba v prípade nemožnosti obsadenia voľného pracovného miesta z interných zdrojov a vedenej databázy externých záujemcov, alebo v prípade neúspešného výberového konania z interných zdrojov. Štvrtým zdrojom získavania pracovníkov je oslovenie **personálnej poradenskej firmy**. Firma sa oslovuje v prípade získavania pracovníkov z externých zdrojov a najmä pri obsadzovaní riadiacich pozícií a pozícií s vysokou odbornosťou.

4.9. Získavanie a výber pracovníkov z vnútorného prostredia

Získavanie pracovníkov z vnútorného prostredia je v PSS, a.s. označené pojmom interný konkurz. Interný konkurz začína na podnet odboru organizačného rozvoja. Ten smeruje požiadavku na zostavenie a uverejnenie interného inzerátu personálnemu oddeleniu. Pred uverejnením interného inzerátu je jeho obsah konzultovaný s vedúcim pracovníkom oddelenia, kde sa voľné pracovné miesto obsadzuje a rovnako sa zosúlaďuje aj s kartou pracovnej pozície.

Karta pracovnej pozície je karta obsahujúca popis a špecifikácie pracovného miesta a je vytvorená pre každé pracovné miesto v organizácií. Obsah kariet pracovných pozícií je vytváraný vedúcim pracovníkom úseku alebo odboru, na ktorom sa popisované pracovné miesto nachádza, spolu so zodpovednými pracovníkmi úseku personálneho riadenia a odboru organizačného rozvoja. Po ich vytvorení sa správcami kariet pracovných pozícií stáva odbor organizačného rozvoja. Ten ich spravuje a v spolupráci s úsekom personálneho riadenia pravidelne aktualizuje.

4.9.1. Interný inzerát

Plne zostavený interný inzerát je uverejnený na Intranete s prislúchajúcim číslom poradia interného konkurzu v danom roku spolu s názvom pracovného zaradenia. Po elektronickom otvorení interného inzerátu na Intranete sa pracovník dozvie bližšie informácie ako:

- počet pracovných miest,
- organizačná jednotka,

- termín nástupu a obsadenie miesta,
- popis najdôležitejších pracovných aktivít,
- kvalifikačné požiadavky a odborné predpoklady,
- odborné predpoklady,
- osobnostné predpoklady,
- kontaktnú osobu pre podrobnejšie informácie,
- termín ukončenia interného konkurzu,
- e-mailovu adresu pre zasielanie žiadosti,
- informáciu o podmienke vyplnenia dotazníka pre zaradenie do interného konkurzu.

4.9.2. Interný konkurz

Pracovníci zaujatí ponukou inzerátu sú povinní pre zaradenie do interného konkurzu zaslať svoju žiadosť elektronickou poštou zodpovednému pracovníkovi personálneho oddelenia a vedúcemu pracovníkovi príslušného odborného útvaru. Kontaktní pracovníci a ich e-mailové adresy pre zasielanie žiadosti sú súčasťou interného inzerátu. Po zaslaní žiadosti dostane zaujatý pracovník obratom dotazník na vyplnenie. Dotazník je zameraný na zistenie dôvodov zapojenia sa pracovníka do interného konkurzu a jeho vyplnenie je podmienkou pre zaradenie do interného konkurzu. Pracovníci majú neobmedzenú možnosť prihlasovania sa do interných konkurzov. Preto, ak sa stane, že sa pracovník prihlási do viacerých interných konkurzov v priebehu 3 mesiacov, nie je povinný vypĺňať dotazník opakovane.

4.9.3. Priebeh interného konkurzu

Po uplynutí stanovenej lehoty na zasielanie žiadosti do interného konkurzu vedúci pracovník príslušného odborného útvaru zhodnotí predpoklady prihlásených uchádzačov o voľné pracovné miesto. Pracovníci, ktorých vyhodnotí ako vhodných kandidátov pozve na osobný pohovor. Osobný pohovor sa týka bližšieho predstavenia obsadzovaného pracovného miesta. Pracovník vedúci osobný pohovor sa môže opätovne informovať o dôvodoch prejaveného záujmu o interný konkurz a konkrétne toto pracovné miesto. Získava potrebné doplňujúce údaje o uchádzačovi a dáva priestor pre otázky uchádzača. Po osobnom pohovore môže vzniknúť potreba nahliadnutia do výsledkov psychologických testov vybraných adeptov. V tom prípade je oslovený pracovník úseku personálneho riadenia zodpovedný za výbery pracovníkov. Nahliadnuť na výsledky psychologických testov je možné z databázy, do ktorej sú psychologické

testy prijatých pracovníkov automaticky ukladané. Pokiaľ je doba od vypracovania psychologických testov vybraných adeptov dlhšia ako 3 roky, môže byť odporučené ich opätovné vypracovanie.

Po zhodnotení osobného pohovoru jednotlivých uchádzačov a dostupných psychologických materiálov, vykoná riaditeľ úseku alebo vedúci pracovník samostatného odboru, pre ktorý interný konkurz prebieha, konečné rozhodnutie o prijatí najvhodnejšieho kandidáta. Osoba, ktorá vykoná konečné rozhodnutie, má povinnosť písomne toto rozhodnutie dať na vedomie kompetentnému pracovníkovi úseku personálneho riadenia. Po oznámení konečného rozhodnutia riaditeľ úseku personálneho riadenia dohodne s riaditeľom úseku alebo vedúcim pracovníkom samostatného odboru, pre ktorý bol pracovník vybraný, zmenu v pracovnom zaradení vybraného pracovníka. Termín prestupu pracovníka z pôvodného pracovného miesta na nové je stanovovaný a odsúhlasovaný po dohode riaditeľa úseku personálneho riadenia spolu s riaditeľom alebo vedúcim pracovníkom odboru, z ktorého bude pracovník na nové pracovné miesto prestupovať. Interný konkurz sa považuje za ukončený po oznámení informácie o ukončení interného konkurzu. Informácia sa oznamuje všetkým zúčastneným záujemcom interného konkurzu a oznámiteľom je zodpovedný pracovník úseku personálneho riadenia.

4.10. Získavanie a výber pracovníkov z databázy externých záujemcov

Stávajú sa aj prípady, kedy žiaden z pracovníkov Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. nezareaguje na interný inzerát informujúci o voľnom pracovnom mieste alebo pracovníci prihlásený do interného konkurzu nedisponujú požadovanými predpokladmi na voľné pracovné miesto. V takomto prípade pokračuje úsek personálneho riadenia získavaním pracovníka z existujúcej databázy externých záujemcov o prácu v PSS, a.s.. Pracovník úseku personálneho riadenia zodpovedný za výber pracovníkov zapožičiava vedúcim pracovníkom odborných útvarov vybrané originály profesijných životopisov z existujúcej databázy. Vzhľadom ku charakteru pracovného miesta a požiadavkám naň stanovených, vyberú z dostupných profesijných životopisov vedúci pracovníci užšiu skupinu vhodných adeptov. Následne vyhodnotia predpoklady pre výkon práce týchto adeptov a s najvhodnejšími vykonajú individuálne pohovory zamerané na odbornosť. Jednotlivé odborné útvary vykonávajú individuálne pohovory samostatne. Uchádzači, ktorých vedúci pracovníci po osobnom pohovore označia ako úspešných a spĺňajúcich predpoklady odbornej spôsobilosti, požiadajú o absolvovanie

vstupných psychologických testov. Tieto testy realizuje ako časť svojej kompetencie úsek personálneho riadenia. Pokiaľ už niektorý z uchádzačov vstupné psychologické testy v PSS, a.s. v minulosti absolvoval, je možné výsledky týchto testov zohľadňovať, brať do úvahy, ak doba od ich vypracovanie nie je dlhšia ako tri roky. Počet testovaných uchádzačov na jedno pracovné miesto je stanovený maximálne na troch uchádzačov. Po získaní a vyhodnotení výsledkov psychologických testov, rozhodne o prijatí uchádzača o zamestnanie riaditeľ úseku alebo vedúci pracovník samostatného odboru, pre ktorý sa výber uskutočňoval, po dohovore s riaditeľom úseku personálneho riadenia.

4.11. Získavanie a výber pracovníkov z externých zdrojov

Ak získavanie pracovníka na voľné pracovné miesto nie je úspešné z interných zdrojov a vhodného kandidáta sa nepodarilo nájsť ani v databáze záujemcov o prácu v PSS, a.s. pristupuje sa k získavaniu pracovníka z externého prostredia. Ako prvý sa vypracováva obsah externého inzerátu zodpovedným pracovníkom úseku personálneho riadenia, ktorý tento obsah konzultuje s vedúcimi pracovníkmi odborných útvarov a porovnáva s kartou pracovnej pozície. Vypracovaný inzerát zadáva zodpovedný pracovník úseku personálneho riadenia na zverejnenie. Možností zverejnenia inzerátu je viacero a pre každú z nich platí iný postup pri uverejňovaní. V prípade rozhodnutia uverejniť inzerát v dennej alebo odbornej tlači je nevyhnutné zadať písomnú žiadosť na zverejnenie inzerátu úseku nákupu. Písomná žiadosť sa zadáva už spolu so znením celého inzerátu. Ak sa úsek personálneho riadenia rozhodne uverejniť inzerát na voľné pracovné miesto v PSS, a.s. na internete, postúpi túto požiadavku zodpovednému pracovníkovi svojho úseku. Zodpovedný pracovník úseku personálneho riadenia zadáva internetový inzerát priamou online objednávkou. Výdavky na uverejňovanie externých inzerátov sú hradené z jednotlivých nákladových stredísk odborných útvarov, ktoré o externú inzerciu požiadali.

Odpovede na uverejnené inzeráty v podobe žiadosti o zamestnanie spolu so životopismi záujemcov o inzerované pracovné miesto prichádzajú zodpovednému pracovníkovi úseku personálneho riadenia. Ten jednotlivé žiadosti posúdi a vyselektuje žiadosti nespĺňajúce požiadavky uverejnené v inzeráte. Tie žiadosti, ktoré inzerované požiadavky na voľné pracovné miesto spĺňajú postúpi zodpovedný personálny pracovník jednotlivým vedúcim pracovníkom odborných útvarov. Zainteresovaní vedúci pracovníci zhodnotia po odbornej stránke prijaté dokumenty od uchádzačov a s tými, ktorých vyhodnotia ako spĺňajúcich aj odborné predpoklady uskutočnia

individuálne pohovory. Každý odborný útvar realizuje osobné pohovory individuálne, no vždy sa osobný pohovor hlbšie zameriava na odbornosť. Uchádzači, v maximálnom počte traja, ktorí úspešne absolvujú osobný pohovor pokračujú do druhého výberového kola, kde ich čakajú vstupné psychologické testy. Konečné rozhodnutie o prijatí najvhodnejšieho uchádzača vykoná riaditeľ úseku respektíve vedúci pracovník odborného útvaru, na ktorý sa pracovník získaval, po konzultáciách s riaditeľom úseku personálneho riadenia.

4.12. Získavanie a výber pracovníkov pomocou personálno-poradenskej firmy

PSS, a.s. využíva služby personálno-poradenskej firmy najmä pri získavaní pracovníkov z externých zdrojov organizácie pre riadiace a vysoko odborne pracovné pozície. Potenciálne firmy vhodné pre tento účel vyberá zodpovedný pracovník útvaru personálneho riadenia. Ten zostavuje aj profil pracovnej pozície, ktorú je treba obsadiť. Plne zostavený profil schvaľuje predstavenstvo PSS, a.s., pričom rovnako je v kompetencií predstavenstva PSS, a.s. aj schválenie výberu konkrétnej personálno-poradenskej firmy, ktorej úlohou bude vybrať vhodných kandidátov na obsadzovanú pozíciu. Kandidátov, ktorých personálno-poradenská firma vyberie, predstaví predstavenstvu PSS, a.s.. Predstavenstvo PSS, a.s. rozhodne o vhodnosti kandidátov. Tí, ktorí uspejú sú predstavení vedúcim zamestnancom odborných útvarov, ktorí ďalej rozhodujú o ich prijatí. Konečné rozhodnutie o prijatí do pracovného pomeru v tomto prípade naďalej zostáva na predstavenstve PSS, a.s.. Pokiaľ sa podarí PSS, a.s. nájsť pracovníka požadovaných riadiacich, či vysoko odborných kvalít, ktorý s organizáciou podpíše pracovnú zmluvu, považuje sa získavanie pracovníka za ukončené. Podrobnejšie informácie, či názvy konkrétne využívaných personálno-poradenských firiem mi neboli poskytnuté.

4.13. Výberový pracovný pohovor a jeho priebeh

Postup v procese výberu a prijímania zamestnancov stanovuje interná smernica pod názvom „Postup pri výbere a prijímaní zamestnancov PSS, a.s..“ *„Postup je zostavený tak, aby bol v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi Slovenskej republiky a internými predpismi PSS, a.s..“*(Interná smernica PSS, a.s., 2009, str. 1)

Výberový pohovor uchádzača získaného z vonkajšieho prostredia prebieha po pozvaní vedúcim oddelenia alebo personálnym pracovníkom, zo strany organizácie. Uchádzač je

telefonicky pozvaný na prvé kolo výberového pohovoru, ktoré prebieha priamo v budove centrály PSS, a.s. za prítomnosti vedúceho oddelenia, na ktoré sa pracovník vyberá, koordinátora pre získavanie a výber pracovníkov a pri špecifických pozíciách je prítomný aj supervízor skupiny pracovníkov, ktorá zahŕňa aj voľnú pracovnú pozíciu, pre ktorú práve prebieha výber pracovníka. Výberový pohovor ma zväčša pološtruktúrovaný charakter a priebeh. Po úvodnom predstavení sa zástupcov organizácie je uchádzačovi predstavená samotná organizácia, spôsob jej fungovania a načrtnutá firemná kultúra. S organizáciou oboznámenému uchádzačovi je podrobnejšie popísaný charakter pracovného miesta, náplň práce, vízia rozvoja a budúceho fungovania pracovníka ako aj celého oddelenia, zdelený následný krok vrámci výberového konania ako aj ďalšie podmienky pre úspešné absolvovanie celého výberového procesu. Uchádzačovi sú kladené otázky v logickom, dopredu nepripravenom, skúsenosťami overenom poradí pre získanie väčšieho množstva informácií ako uvádzal jeho životopis, zisťuje sa miera zhody charakteru pracovného miesta s uchádzačovými predstavami a možnosťami, utvára sa prvý dojem a vzniká prvý odhad uchádzačovej osobnosti. Uchádzač si svojím kladením otázok dopĺňa získané, prípadne nenadobudnuté informácie a predstavuje svoju víziu práce, budúceho rozvoja a smerovania ako aj finančného ohodnotenia. Vedúci pracovník ukončuje výberový pohovor poďakovaním sa uchádzačovi za jeho doterajší záujem a informuje uchádzača o dátume uzavretia výberového konania, po ktorom získa spätnú väzbu k výberovému pohovoru. Úspešní uchádzači prvého kola výberových pohovorov pristupujú k psychologickému testovaniu a uchádzači, ktorí po vyhodnotení výberových pohovorov označení ako úspešný neboli, sú o tejto skutočnosti informovaní telefonicky, elektronickou poštou alebo listovou zásielkou zodpovedným pracovníkom úseku personálneho riadenia. Neúspešní uchádzači majú možnosť si vyžiadať vrátenie poskytnutých žiadostí a životopisov do doby uverejnenej v inzeráte. Pokiaľ tak neučinia, tieto dokumenty sa skartujú. V prípade, že uchádzači tieto dokumenty zasielali elektronickou poštou, po uplynutí lehoty uverejnenej v inzeráte sa tieto dokumenty automaticky vymažú. Pre štatistické účely si úsek personálneho riadenia ponecháva len zoznam prihlásených uchádzačov.

4.14. Psychologické testovanie

Testovanie uchádzačov o voľné pracovné miesto prebieha po úspešnom zvládnutí výberového pohovoru. Testovanie uskutočňuje skúsený psychológ *„v súlade so*

Zákonom č. 428/2002 Z.z. o ochrane osobných údajov (§ 8 ods. 5)" (Interná smernica PSS, a.s., 2009, str. 4) použitím testov pre získanie informácií o uchádzačovej inteligencií a štruktúre jeho osobnosti. Každý jeden uchádzač o voľné pracovné miesto v PSS, a.s. vyjadruje pred psychologickým testovaním súhlas s jeho uskutočnením. Po odsúhlasení testovania je písomne oboznámený o ochrane jeho osobných údajov vrámci organizácie. Uchádzač zároveň v zmysle zákona o ochrane osobných údajov vyplní a podpíše vyhlásenie, že vedome a dobrovoľne poskytuje svoje osobné údaje *„do informačného systému PSS, a.s. pre účel posúdenia jeho psychickej pracovnej spôsobilosti na výkon práce v PSS, a.s."*, (Interná smernica PSS, a.s., 2009, str. 4) súhlasí s ich spracovaním psychológom PSS, a.s., vyjadruje súhlas s odreferovaním dosiahnutých výsledkov testovania potenciálnemu vedúcemu pracovníkovi a má záujem o zaradenie do zoznamu uchádzačov o zamestnanie v PSS, a.s.. Ak sa stane, že uchádzač po absolvovaní psychologických testov nebude vyhodnotený ako najvhodnejší kandidát na obsadzované pracovné miesto alebo sa do zamestnania rozhodne nenastúpiť, výsledky testovania budú podľa jeho rozhodnutia buď uchované v zozname uchádzačov o zamestnanie v PSS, a.s. po dobu maximálne troch rokov alebo budú zlikvidované skartovaním.

Výsledky vstupných psychologických testov sú psychológom osobne a ústnou formou oznámené vedúcim pracovníkom, ktoré o ich realizáciu úsek personálneho rozvoja požiadali.

Na samotné testovanie inteligencie uchádzača sa používa obrazový test, ktorý zároveň testuje aj analyticko-syntetické a abstraktné vnímanie uchádzača. V obrazovom inteligenčnom teste je úlohou uchádzača po logickom uvážení správne doplniť chýbajúcu alebo nasledujúcu časť obrázku, jednou z ôsmich možných odpovedí. Test sa skladá z piatich identických častí, pričom každá časť obsahuje dvanásť úloh. Posledná, piata časť, obsahuje úlohy so zvýšenou náročnosťou. Testovaný uchádzač má na vypracovanie testu 45 minút. Pokiaľ test vypracuje za kratší ako stanovený časový úsek konečné vyhodnotenie to neovplyvňuje. Inteligenčný test je zároveň jediný časovo ohraničený test.

Testovanie osobnosti prebieha viacerými testami. Keďže sa jedná o bankový sektor, veľká pozornosť sa prikladá skúmaniu lživosti uchádzača. Lživosť spolu s určitými povahovými črtami sa skúma na dotazníkovom teste s odpoveďami áno, nie. Otázky na

tomto teste majú tendenciu sa v pozmenenom znení opakovať. S rovnakou tendenciou sa uchádzač stretáva aj pri ďalšom osobnostnom teste medziľudských vzťahov, kde je jeho úlohou zaznamenávať, či testom ponúknuté osobnostne charakteristiky uchádzača v živote vystihujú alebo nevystihujú, prípadne, či by danú charakteristiku o uchádzačovi povedalo jeho okolie alebo nie. Test obsahuje 128 rôznych charakteristík. Niektoré pozostávajú aj z dvoch vlastností alebo slovíčka príliš (napríklad príliš tvrdohlavý alebo svedomitý a čestný). V takomto prípade uchádzač označuje odpoveď ako vystihujúcu iba v prípade, že ho vystihujú obe tieto vlastnosti, charakteristiky. V poradí štvrtým testom je dotazník nahrádzajúci formu osobného rozhovoru testujúceho psychológa s testovaným uchádzačom. Psychológ sa týmto dotazníkom snaží dozvedieť viac o samotnom uchádzačovi a zároveň skúma mieru otvorenosti uchádzača tým, koľko je uchádzač sám ochotný v danom dotazníku o sebe prezradiť. Skúmanie prebieha formou doplňovania začatých viet. Posledným používaným testom je test vlastného vnímania a vnímania sveta takzvaný baum test alebo kreslenie stromu. Uchádzač dostáva za úlohu nakresliť akýkoľvek strom, jedine by sa mal vyhnúť kresleniu vianočného stromčeka. Usadenie stromu do prostredia, či detaily kresby sú ponechané na kreativite uchádzača. Baum test testuje projekciu testovanej osoby a dopĺňa alebo v prípade nevyužitia daného testu nahrádza grafologický test. (PsychoTests.net, 2013)

4.15. Prijatie pracovníkov do pracovného pomeru

Prijatiu pracovníkov do pracovného pomeru v Prvej stavebnej sporiteľni, a.s. predchádza pár nevyhnutných krokov.

4.15.1. Dokumenty potrebné pre prijatie do zamestnania

Po prijatí ponuky zamestnania najvhodnejším absolventom výberového procesu na voľné pracovné miesto je žiaduce stanovenie podmienok prijatia pracovníka do pracovného pomeru. Podmienky, *„za akých možno vybraného pracovníka do pracovného pomeru prijať“* (Interná smernica, PSS, a.s., 2009, str. 5) odsúhlasuje riaditeľ úseku, prípadne vedúci pracovník samostatného odboru, pre ktorý sa pracovník prijíma spolu s riaditeľom úseku personálneho riadenia. Podmienky okrem iného ustanovujú dokumenty, potvrdenia a materiály, ktoré je uchádzač povinný úseku personálneho riadenia predložiť najneskôr ku dňu, kedy dôjde k podpísaniu pracovnej zmluvy. Tieto dokumenty predstavujú:

- vyplnené dotazníky, občiansky preukaz, preukaz poistenca pre získanie osobných údajov pre účely zdravotného, nemocenského a dôchodkového poistenia,
- stručnú formu životopisu zameranú na doteraz nadobudnutú odbornú prax,
- doklad o najvyššom dosiahnutom odbornom vzdelaní alebo osvedčenie o absolvovaní odborných skúšok podľa Slovenskej technickej normy,
- výpis z registra trestov,
- zápočtový list – potvrdenie o skončení pracovného pomeru u predchádzajúceho zamestnávateľa,
- ďalšie doklady na predloženie vyžiadané pracovníkom úseku personálneho riadenia,
- fotografie na vystavenie zamestnaneckého preukazu.

Všetky potrebné dokumenty, potvrdenia a materiály je potrebné predložiť alebo doručiť v čo najkratšom možnom čase, aby bolo možné zrealizovať a zladiť všetky potrebné náležitosti spojené s nástupom nového pracovníka do pracovného pomeru spolu s prípravou pracovnej zmluvy pracovníkom úseku personálneho riadenia najneskôr 7 dní pred nástupom pracovníka do pracovného pomeru. Zároveň je potrebné umožniť uchádzačovi absolvovať vstupnú lekársku prehliadku vo vzťahu v práci ešte pred dňom vzniku pracovného pomeru v Prvej stavebnej sporiteľni, a.s.. Uchádzač nastupujúci do pracovného pomeru je povinný zúčastniť sa vstupnej lekárskej prehliadky vo vzťahu k práci v zmysle platnej legislatívy Slovenskej republiky.

4.15.2. Vznik pracovného pomeru

Pracovný pomer v Prvej stavebnej sporiteľni, a.s. sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi organizáciou a nastupujúcim pracovníkom. Pracovný pomer vzniká dňom nástupu pracovníka do práce. Spravidla je nástupným termínom v organizácií prvý alebo pätnásty deň v mesiaci.

4.16. Hodnotenie procesov

Vyhodnotenie úspešnosti procesov získavania a výberu pracovníkov nastáva po uplynutí trojmesačnej skúšobnej doby, ktorá je súčasťou každého nového pracovného pomeru v Prvej stavebnej sporiteľni, a.s.. Na konci skúšobnej doby vykoná s pracovníkom v skúšobnej dobe vedúci pracovník príslušného úseku, či odboru hodnotiaci pohovor zameraný na adaptáciu pracovníka v organizácií. Pokiaľ sa

pracovník dobrovoľne nerozhodne opustiť organizáciu počas skúšobnej doby, či v období jej konca, o jeho ďalšom zotrvaní v spoločnosti rozhoduje vedúci pracovník spolu s riaditeľom príslušného úseku, či odboru. Ak sa nový pracovník osvedčil, zotrváva naďalej v organizácií a procesy získavania a výberu pracovníkov sú vyhodnotené ako úspešné. V prípade, že sa nový pracovník neosvedčil, pracovný pomer je s ním rozviazaný a procesy získavania a výberu pracovníkov plnia svoju úlohu odznova.

Záver

Cieľom praktickej časti tejto bakalárskej práce bolo zhodnotiť personálne činnosti získavania a výberu pracovníkov vo vybranej organizácií a konštatovať podobnosti a odlišnosti prebiehajúcej praxe od uvádzanej teórie.

Teória, ktorá sa uvádza v hlbšej, či plytšej, no prakticky v identickej forme vo väčšine literárnych diel na tému získavania a výberu pracovníkov je spracovaná v teoretickej časti bakalárskej práce. Praktická časť práce popisuje a zhodnocuje fungovanie týchto personálnych činností na príklade existujúcej organizácie veľkých rozmerov. Do akej miery sa medzi týmito dvoma časťami práce vyskytujú podobnosti a napĺňa sa tak cieľ práce?

Postup získavania pracovníkov sa do veľkej miery v praxi od teórie neodlišuje. Organizácia identifikuje potrebu získavania pracovníkov prostredníctvom vytvorených plánov, zodpovedných osôb, či výkyvoch v množstve práce. Vzniknutá potreba sa vyhodnocuje, čím sa overuje jej opodstatnenosť. Potreba vyhodnotená ako opodstatnená spúšťa celý následný proces získavania pracovníkov. Postup získavania pracovníkov sa v skúmanej organizácií uskutočňuje v rovnakej ako v teórií uvádzanej postupnosti a naplňuje úkony jednotlivých bodov postupu získavania pracovníkov. Voľné pracovné miesto získava svoj popis, bližšie sa špecifikuje, prichádza k zvažovaniu jednotlivých možných a dostupných alternatívnych riešení. Organizácia má však vytvorený svoj vlastný systém plánovania potreby pracovníkov a organizačného rozvoja. Pre tieto účely má vytvorený samostatný odbor, odbor organizačného rozvoja, ktorý potreby pracovníkov v istých prípadoch plánuje, no zameriava sa najmä na posudzovanie vyjadrených potrieb a vyhodnocovanie žiadostí na získavanie nových pracovníkov. Výhodou fungovania odboru organizačného rozvoja je rozdelenie prípadných kompetencií personálneho úseku. Prípadných z toho dôvodu, že ak by organizácia nemala vytvorený odbor organizačného rozvoja, všetky úlohy spojené s plánovaním a získavaním pracovníkov a obsadzovaním voľných pracovných miest by pravdepodobne spadali do pôsobnosti úseku personálneho riadenia. Pri existencií odboru organizačného rozvoja sú aktivity získavania a výberu pracovníkov a kompetencie vrámci týchto procesov rozdelené a oba tieto organizačné celky vzájomne kooperujú. V nasledujúcom bode sa opäť prelína fungovanie Prvej stavebnej sporiteľne, a.s. s teoreticky uvádzaným postupom. Keď sa organizácia rozhodne obsadiť voľné pracovné miesto a nevyužiť niektorú z možných a dostupných alternatív

obsadzovania voľných pracovných miest, vtedy nastáva skúmanie potenciálnych zdrojov pre získavanie pracovníkov. Mnou pozorovaná organizácia využíva interné aj externé metódy získavania pracovníkov, konkrétne štyri metódy získavania pracovníkov. Prednosť dáva metóde interného získavania pracovníkov z radu už zamestnaných pracovníkov. Ak sa organizácií nepodarí potrebu pracovníkov uspokojiť z radov vlastných zamestnancov, pristupuje organizácia rovnako ako odporúča teória, k využívaniu rôznych foriem externého získavania pracovníkov. Teoretická časť ponúka veľa možností externých zdrojov získavania pracovníkov, na rozdiel od počtu metód skutočne využívaných organizáciou. Od voľby zdroja získavania pracovníkov sa líši aj miesto uverejnenia pracovnej ponuky. Interný inzerát sa vyvesuje na vnútroorganizačnú komunikačnú sieť, intranet, a inzeráty pre externé prostredie sa objavujú na internetovom pracovnom portáli prípadne v tlači, pokiaľ sa voľné pracovné miesto nepodarí obsadiť z externej databázy záujemcov o prácu v organizácií. Teória informuje o mnohých možnostiach uverejňovania najmä externých inzerátov. Prekvapivé je zistenie, že organizácia využíva len malé množstvo prostredím ponúkaných možností, no napriek tomu dopyt organizácie po nových pracovníkoch je vždy úspešne a v pomerne krátkom čase naplnený. Záujemcovia oslovený pracovnou ponukou uverejnenou formou interného či externého inzerátu sú povinný pre zaradenie do výberového konania doručiť organizácií dva hlavné dokumenty a to životopis a motivačný list. Iné dokumenty, či referencie nie sú pri získavaní radových zamestnancov organizáciou vyžadované. K získavaniu pracovníkov v Prvej stavebnej sporiteľni prispieva jej dobré meno na trhu zamestnávateľov, nízka fluktuácia pracovníkov a ponuka rôznych benefitov pre pracovníkov. Triedenie doručených dokumentov sa uskutočňuje po uplynutí časovej lehoty pre zasielanie životopisov spolu s motivačnými listami na inzerované pracovné miesto. Triedenie získaných dokumentov predstavuje predbežný výber pracovníkov, čo tvorí aj prvý bod teoretického procesu výberu pracovníkov. Uchádzači predbežného výberu sú prizvaný k osobným výberovým pohovorom a po ich úspešnom absolvovaní uchádzači prechádzajú psychologickým testovaním. Výberové pohovory sa uskutočňujú v závislosti na obsadzovanej pozícií dostupnými metódami výberových pohovorov. Organizácia pre výber pracovníkov na riadiace a vysokoodborné pozície využíva externé personálno-poradenské firmy. A to z toho dôvodu, že organizácia nemá pre výbery riadiacich a vysokoodborných pracovníkov vytvorené potrebné podmienky. Testujúci psychológ úseku personálneho riadenia využíva testy inteligencie a osobnostné testy, no na

psychologické testovanie nepoužíva testy schopností zamerané na overenie zručnosti. Táto oblasť podľa môjho názoru predstavuje najslabšie miesto celého výberového procesu pracovníkov v organizácií. Testy inteligencie sú zamerané jednostranne na abstraktné vnímanie pomocou vizuálneho vnímania obrázkov. Priestorová predstavivosť nepredstavuje silnú stránku každého jedinca, čo môže predstavovať znevýhodňovaniu tohto druhu kandidátov. Pokiaľ majú byť inteligenčné testy smerodajné pre konečný výber najvhodnejšieho kandidáta odporučila by som organizácií ich rozšírenie alebo doplnenie o iný typ inteligenčných testov, či testovacích úloh, napríklad numerické testy, či úlohy. S nezhodou vrámci môjho osobného vnímania som sa stretla aj pri nahrádzaní osobného rozhovoru psychológa s uchádzačom dotazníkom, kde je úlohou uchádzača dopĺňať začaté vety. Skúsenosti organizačného psychológa sú veľké, no podľa môjho názoru v tomto prípade psychológ pri nejasnostiach nemá možnosť doplňujúcich otázok ani dodatočnej reakcie. Nemôže sa opýtať uchádzača ako uvedené vyjadrenie myslel, čo ho k danému vyjadreniu viedlo, prečo odpovedal spôsobom akým odpovedal. Myslím si, že vyhodnotenie takéhoto typu dotazníku je postavené na subjektívnom vnímaní uchádzačových odpovedí, a tým vyjadrená možnosť psychológa vytvoriť si subjektívny názor na uchádzača. Z môjho pohľadu tak môže prísť k prípadnému neoprávnenému ovplyvneniu odporúčania či neodporúčania adepta ako vhodeného potenciálneho pracovníka na obsadzované voľné pracovné miesto. Uchádzač vyhodnotený ako najvhodnejší kandidát dostáva ponuku zamestnania.

Ak by som mala zhodnotiť fungovanie procesu získavania a výberu pracovníkov ako fungovanie celistvého systému vybraných personálnych činností zhodnotila by som systém zavedený v Prvej stavebnej sporiteľni, a.s. ako plne funkčný, správne nastavený a dobre zavedený až na mnou vnímané a spomenuté nedostatky. Organizácia svojou činnosťou dáva najavo, že je schopná si včas zabezpečiť a disponovať s potrebným množstvom pracovníkov stanovených kvalít pre uspokojenie jej potrieb a naplnenie stanoveného pracovného plánu.

Literatúra

Monografické publikácie

[1] **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů,* [prekl.] prof. Ing. Josef Koubek CSc.. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s, ISBN 80-247-0469-2.

[2] **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů,*1. vydání, Praha : C. H. Beck, 2007, 485 s, ISBN 978-80-7179-893-4.

[3] **KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang.** *Personální management: Řízení – Organizace,* Praha: LINDE, 2005, 592 s, ISBN 80-86131-57-2.

[4] **KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj.** *Řízení lidských zdrojů,* 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s, ISBN 80-7179-389-2.

[5] **KOCIANOVÁ, Renata.** *Pesonální činnosti a metody personální práce,* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s, ISBN 978-80-247-2497-3.

[6] **KOLMAN, Luděk.** *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory,* Praha: LINDE, 2004, 175 s, ISBN 80-86131-53-X.

[7] **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách,* 3. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s, ISBN 978-80-247-2202-3.

[8] **ŠIKÝR, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty,* 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, 208 s, ISBN 978-80-247-4151-2.

[9] **THOMSON, Rosemary.** *Řízení lidí: Managing People,* 1. české vydání, [prekl.] prof. Ing. Josef Koubek CSc.. Praha: ASPI, a.s., 2007, 252 s, ISBN 978-80-7357-267-9.

[10] **URBAN, Jan.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu,* 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, 300 s, ISBN 80-86395-46-4.

[11] **Interná smernica PSS, a.s..** Postup pri výbere a prijímaní zamestnancov PSS, a.s., 2009, 6 s.

Elektronické zdroje

[12] **SpolocenskaEtiketa.sk.** Pracovný pohovor 2. – S čím je potrebné počítať na pracovnom pohovore, aby ste aj tu dodržali spoločenskú etiketu. In: *Spoločenská etiketa súbor spoločenských zvyklostí, správania sa a pravidiel* [on-line]. Posledná aktualizácia 2012 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z WWW: http://www.spolocenskaetiketa.sk/s-cim-je-potrebne-pocitat-na-pracovnom-pohovore-aby-ste-aj-tu-dodrzali-spolocensku-etiketu/

[13] **EGY.** Popis pracovného miesta. In: *o škole* [on-line]. Posledná aktualizácia 2010 [cit. 2013-06-08]. Dostupné z WWW: http://www.oskole.sk/?id_cat=115&rocnik=2&clanok=14237

[14] **PsychoTests.net.** Test kresby stromu – Baum test. In: *PsychoTests.net – psychotesty v našem životě* [on-line]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: http://cz.psychotests.net/baumuv-test/

[15] **Prvá stavebná sporiteľňa, a.s..** 2011 - Výročná správa PSS, a.s.. In: *Prvá stavebná sporiteľňa* [on-line]. Posledná aktualizácia 2012 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z WWW: http://pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/vs-2011-sk.pdf

Prílohy

Interný pracovný inzerát uverejnený na intranete Prvej stavebnej sporiteľne, a.s.

Interný konkurz č. 08/13

Pracovné zaradenie: **Právnik - špecialista**

Organizačná jednotka: PRA

Termín nástupu a obsadenie miesta:
od 1.8.2013 na dobu neurčitú

Popis najdôležitejších pracovných aktivít:
- pripomienkovanie a tvorba zmlúv a dokumentov zaväzujúcich spoločnosť
- právne poradenstvo úsekom sporiteľne hlavne v otázkach občianskeho, obchodného, pracovného a finančného práva
- sledovanie legislatívy
- pripomienkovanie zákonov voči SBA
- pripomienkovanie interných predpisov sporiteľne
- zastupovanie spoločnosti pred orgánmi štátnej správy, notárskymi úradmi, súdmi, exekútorskými úradmi a katastrálnymi úradmi

Kvalifikačné požiadavky a odborné predpoklady:
- vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa - právnické
- znalosť práce s MS Word a MS Excel na úrovni pokročilý
- prax v právnej oblasti podmienkou
- všeobecná znalosť anglického jazyka výhodou

Osobnostné predpoklady:
- samostatnosť, zodpovednosť, diskrétnosť,
- vysoké pracovné nasadenie,
- dôveryhodnosť a komunikatívnosť,
- schopnosť znášať záťaž a stres,
- zmysel pre tímovú prácu

Podrobnejšie informácie:
JUDr. Lucia Takácsová, riaditeľka úseku PRA, kl. 477

Termín ukončenia interného konkurzu:
13.5.2013 o 12.00 hod.

Žiadosti zasielajte súčasne na 2 e-mailové adresy – 1. Mgr. Lívia Schwarzbacherová
2. JUDr. Lucia Takácsová

PODMIENKOU ZARADENIA DO INTERNÉHO KONKURZU JE VYPLNENIE DOTAZNÍKA. TENTO DOTAZNÍK OBDRŽÍ ZÁUJEMCA Z PER IHNEĎ PO PRIHLÁSENÍ SA E-MAILOM.

Externý pracovný inzerát uverejnený na portáli Profesia.sk

Právnik - špecialista

Prvá stavebná sporiteľňa a.s.

Informácie o pracovnom mieste

- **Miesto práce:** Bajkalská 30, Bratislava
- **Ponúkaný plat (brutto):** dohodou
- **Termín nástupu:** 1.8.2013
- **Druh pracovného pomeru:** plný úväzok

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti

• pripomienkovanie a tvorba zmlúv a dokumentov zaväzujúcich spoločnosť
• právne poradenstvo úsekom sporiteľne hlavne v otázkach občianskeho, obchodného, pracovného a finančného práva
• sledovanie legislatívy
• pripomienkovanie zákonov voči SBA
• pripomienkovanie interných predpisov sporiteľne
• zastupovanie spoločnosti pred orgánmi štátnej správy, notárskymi úradmi, súdmi, exekútorskými úradmi a katastrálnymi úradmi

Iné výhody

• pružná pracovná doba
• sociálny program pre zamestnancov
• zaškolenie v problematike

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie

vysokoškolské II. stupňa

Zameranie, odbor:

právne

Znalosti

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk - mierne pokročilý

Počítačové znalosti - používateľ:

Microsoft Word - pokročilý
Microsoft Excel - pokročilý

Vodičský preukaz

B

Požadovaná prax

Počet rokov praxe:

3

Osobnostné predpoklady a zručnosti

• VŠ vzdelanie právneho zamerania
• prax v právnej oblasti minimálne 3 roky
• prax v bankovníctve výhodou
• vysoké pracovné nasadenie
• samostatnosť, zodpovednosť, diskrétnosť
• dôveryhodnosť a komunikatívnosť
• schopnosť znášať záťaž a stres
• zmysel pre tímovú prácu

Inzerujúca spoločnosť

Stručná charakteristika spoločnosti

špecializovaná banka na podporu bývania

Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti

Bankovníctvo, peňažníctvo

Informácie o výberovom konaní

• pracovná pozícia je obsadzovaná na dobu určitú 1 rok s možnosťou zmeny na čas neurčitý
• životopis, motivačný list s udaním pracovnej pozície a súhlas so spracovaním osobných údajov prosíme zaslať e-mailom, poštou alebo faxom
• pri žiadostiach zaslaných e-mailom vyznačte do kolónky predmet/subject názov pozície, o ktorú sa uchádzate
• životopisy, ktoré nebudú vyžiadané späť do 1 mesiaca po zverejnení ponuky, budú vymazané a skartované
• ďakujeme vopred všetkým uchádzačom, oslovíme však len tých, ktorí spĺňajú uvedené kritériá

Adresa spoločnosti

Prvá stavebná sporiteľňa a.s.
Bajkalská 30, P.O.Box 48 Zobraziť na mape
829 48 Bratislava
http://www.pss.sk

Kontakt

Kontaktná osoba: Mgr. Lívia Schwarzbacherová
E-mail: poslať životopis

ID: 1482781 **Dátum zverejnenia:** 14.5.2013
Lokalita: Bratislava
Pozícia: Právnik
Spoločnosť: Prvá stavebná sporiteľňa a.s.