

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

BAKALÁRSKA PRÁCA

2013

Dominika Kamenská

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra managementu



**Získavanie a výber pracovníkov vo vybranej
organizácii**

Autor bakalárskej práce: Dominika Kamenská
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Tereza Vinšová
Rok obhajoby: 2013

Čestné prehlásenie:

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

V Jindřichově Hradci dňa 17.04.2013

Podpis

Anotácia

Predmetom tejto bakalárskej práce je problematika personálneho manažmentu so zameraním na oblasť získavania a výberu pracovníkov.

Teoretická časť práce je venovaná získavaniu a výberu pracovníkov so zameraním na rôzne metódy získavania a výberu pracovnej sily. Táto časť vznikla ako rešerše odbornej literatúry.

Praktická časť práce je zameraná na konkrétne aktivity procesu získavania a výberu spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A.. Výsledkom popisu a analýzy jednotlivých personálnych činností je návrh a odporúčenie pre zlepšenie a optimalizáciu tohto procesu.

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť riešenia, ktoré by pomohli vyššie uvedenej spoločnosti získavať a vyberať tých najvhodnejších uchádzačov z pracovného trhu, ktorí by vyhovovali požiadavkám voľných pracovných miest a tak prispeli k čo najefektívnejšiemu fungovaniu spoločnosti.

Annotation

Subject of this thesis is the problematic of personnel management focusing on the area of attracting and choosing employees.

Theoretical part of this thesis is orientated on recruitment and selection of workforce and different methods of these procedures. This part has been written as a recherche of the literature.

Practical part of the thesis focuses on concrete activities of recruitment and selection of workforce in company called TECHNOGYM., Ltd. The result of description and analysis of individual personal activities is the suggestion and recommendation for improvement and optimalization of this process.

The aim of this thesis is to propose solutions which could help TECHNOGYM to recruit the most appropriate candidates from the labor market that would fit to demands of required work positions and so help to the most effective running of the company.

PodĎakovanie

Na tomto mieste by som rada poďakovala Ing. Tereze Vinšovej za jej cenné pripomienky a odborné rady, ktorými významne prispela k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej ďakujem výrobnému závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o. za spoluprácu a poskytnuté informácie a HR manažérke danej spoločnosti, pani Márii Vraniakovej, za konzultácie a venovaný čas. Ďakujem i celej svojej rodine za pomoc a podporu.

Obsah

Úvod.....	- 1 -
1. Personálne činnosti a ich zaradenie	- 2 -
1.1. Personálny management a personálny marketing.....	- 2 -
2. Analýza pracovného miesta a jej výstupy.....	- 3 -
2.1. Analýza pracovného miesta	- 3 -
2.2. Popis pracovného miesta.....	- 4 -
2.3. Špecifikácia pracovného miesta.....	- 5 -
3. Získavanie pracovníkov	- 6 -
3.1. Nábor ako súčasť procesu získavania	- 6 -
3.2. Postup získavania pracovníkov	- 6 -
3.3. Získavanie pracovníkov z vonkajšieho a vnútorného trhu práce.....	- 8 -
3.4. Metódy získavania pracovníkov	- 9 -
3.5. Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov	- 10 -
3.6. Formulácia ponuky zamestnania.....	- 11 -
3.7. Uverejnenie ponuky zamestnania	- 12 -
4. Výber pracovníkov	- 13 -
4.1. Výber pracovníkov ako kľúčová personálna činnosť	- 13 -
4.2. Posudzovanie vhodnosti uchádzača	- 14 -
4.3. Analýza požiadaviek na uchádzačov	- 16 -
4.4. Fázy výberu pracovníkov.....	- 17 -
4.5. Metódy výberu pracovníkov	- 19 -
4.5.1 Výberový pohovor ako prioritná metóda výberu pracovníkov.....	- 20 -
4.6. Zásady výberu pracovníkov	- 23 -
5. Metodologická časť	- 24 -
6. Praktická časť.....	- 25 -
6. 1. Charakteristika spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A.	- 25 -
6.2. Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o v Malom Krtíši.....	- 28 -
6.2.1. Postup získavania pracovníkov v analyzovanej spoločnosti	- 29 -
6.2.2. Metódy získavania pracovníkov v analyzovanej spoločnosti.....	- 31 -

6.2.3. Metódy výberu pracovníkov a výberový pohovor.....	- 32 -
6.2.4. Spôsob posudzovania vhodnosti uchádzača	- 39 -
6.2.5. Postup po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru	- 42 -
6.2.6. Prvý deň nástupu pracovníka do zamestnania	- 44 -
6.2.7 Odporúčenie pre efektívnejšie fungovanie procesu získavania a výberu pracovníkov vo výrobnom závode TECHNOGYM E.E., s.r.o	- 46 -
Záver	- 48 -
Literatúra a ostatné zdroje.....	- 51 -
Zoznam použitej literatúry:	- 51 -
Internetové zdroje	- 52 -
Prílohy.....	- 54 -

Úvod

Problematika nájdania si dobre plateného a uspokojivého zamestnania sa týka každého z nás. Každý sa najmenej raz vo svojom živote stretne s procesom získavania a výberu pracovníkov. Či to už bude v momente, keď si začne hľadať prácu ako brigádnik alebo o pár rokov neskôr, keď sa začne zaujímať o pracovné ponuky s cieľom nájdania si trvalého zamestnania.

Po hlbokom uvážení som sa rozhodla venovať tejto téme, pretože i keď si to možno mnohokrát neuvedomujeme, tieto dve personálne činnosti sú súčasťou nášho každodenného života. V teoretickej časti sa pokúsím opísať a definovať získavanie a výber pracovníkov. V úvodných stranách sa zameriam na analýzu pracovného miesta a jej výstupy, ktoré sú predchodcom procesu získavania pracovníkov. Zároveň vysvetlím rozdiel medzi získavaním a náborom pracovníkov, pretože v praxi sa tieto dva pojmy veľmi často stotožňujú. Neskôr objasním, aké výhody a nevýhody spočívajú v získavaní pracovníkov z vnútorného a vonkajšieho trhu práce. Nato upozorním na množstvo metód, ktoré môžu organizácie využívať pri získavaní pracovníkov a na dokumenty, ktoré môžu byť od uchádzačov o obsadzované pracovné miesto požadované.

V kapitole venovanej výberu pracovníkov sa venujem tomu, ako správne zanalyzovať doposiaľ získané informácie o uchádzačoch a ako postupovať pri výbere toho najvhodnejšieho uchádzača. Následne opisujem kroky a metódy výberového procesu so zameraním sa predovšetkým na výberový pohovor.

V praktickej časti aplikujem teoretické poznatky na proces získavania a výberu pracovníkov vo výrobnom závode spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A., pretože je to najvyhľadávanejší zamestnávateľ vo veľkokrtíšskom okrese, pričom využijem predovšetkým metódu pozorovania. V závere sa pokúsím zistiť, či spomínaná spoločnosť postupuje v procese získavania a výberu pracovníkov efektívne, aké metódy získavania a výberu pracovníkov uprednostňuje a či existujú možnosti, ako tieto činnosti zrealizovať efektívnejšie.

1. Personálne činnosti a ich zaradenie

Na to, aby som mohla vysvetliť problematiku dvoch personálnych činností, a to získavania a výberu pracovníkov, by som najskôr rada priblížila oblasť, do ktorej tento proces spadá. Preto sa v tejto kapitole budem venovať problematike personálneho manažmentu a definovať vzájomný vzťah medzi personálnym manažmentom a personálnym marketingom, ktorý hrá výraznú úlohu v získavaní a výbere pracovníkov.

1.1. Personálny management a personálny marketing

Personálny management je neodmysliteľnou súčasťou ekonomiky a managementu každej organizácie. Jeho hlavným predmetom štúdií je personál, čiže zamestnaná pracovná sila. Ale na to, aby organizácia efektívne získala personál, je pre ňu výhodné, aby mala v dostatočnej miere rozvinutý i personálny marketing, pretože ľudské zdroje sú jedným z najvýznamnejších faktorov konkurencieschopnosti podniku a ich správne riadenie a rozvíjanie vedie k úspešnosti podniku. Aký je však vzťah medzi personálnym managementom a personálnym marketingom?

„Personálny management predstavuje oblasť riadenia, ktorá sa zaoberá pracovníkmi. Cieľom personálneho riadenia je optimálne využívanie potenciálu ľudí a investícií do nich vložených k dosahovaniu cieľov organizácie a súčasne vytváranie predpokladov k spokojnosti pracovníkov s vykonávanou prácou, ich motivácie k rozvoju a napomáhaniu ich identifikácie s cieľmi organizácie“. (Kocianová, 2010, s. 9)

Oproti tomu, sa personálny marketing vyznačuje použitím **marketingových prístupov v oblasti personalistiky** s cieľom vytvoriť určitý imidž a povesť podniku tak, aby zaujal svojich potencionálnych budúcich zamestnancov a vytvoril podnik atraktívnym i pre svojich doterajších interných zamestnancov, snažil sa ich stabilizovať a správne motivovať. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

V každej organizácii pôsobí na pracovníka vždy viacero personálnych činností. Ja sa v tretej a štvrtej kapitole zameriam na dve činnosti, t.j. získavanie a výber pracovníkov.

2. Analýza pracovného miesta a jej výstupy

Úspešnému a účinnému získavaniu a výberu pracovníkov predchádza analýza pracovného miesta, ktorou sa budem konkrétnejšie zaoberať v nasledujúcej kapitole. Čím presnejšie bude stanovený charakter a požiadavky pracovného miesta, tým bude získavanie pracovníkov efektívnejšie.

2.1. Analýza pracovného miesta

Pred tým, ako sa organizácia rozhodne získať a prijať pracovníkov, či už z interných alebo z externých zdrojov, musí najskôr podrobne preskúmať, akých pracovníkov na aké pracovné pozície bude potrebovať, čiže musí urobiť audit ľudských zdrojov, s ktorými v organizácii disponuje. Na tento účel slúži analýza pracovného miesta.

„Analýza pracovného miesta poskytuje obraz práce na pracovnom mieste a tým vytvára i predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Pri analýze pracovných miest ide teda o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovania a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednosti, väzbách na iné pracovné miesta, podmienkach, počas ktorých sa práca vykonáva a ďalších súvislostiach pracovných miest“. (Koubek, 1998 , s. 72)

Okrem toho, že analýza pracovného miesta vytvára **predstavu o tom, ako by pracovné miesto malo vyzerat'**, podáva i dôležité informácie pre proces zmeny profilu pracovného miesta, čiže **redesign pracovného miesta**. Tento proces je dôležitý pre prispôsobenie, vytvorenie zhody a hľadanie optimálneho riešenia medzi osobnými potrebami pracovníka na danom pracovnom mieste a požiadavkami týkajúcimi sa plnenia úloh, ktoré vychádzajú z daného pracovného miesta. (Koubek, 1998)

Na to, aby mohla analýza prebiehať, je nevyhnutné si vopred zistiť, aké zdroje informácií a metódy je možné využiť pre jej tvorbu. Najdôležitejšou podmienkou pre úspešnú a efektívnu analýzu sú **kvalitné informácie**. Tie môžeme získať priamo od pracovníka, ktorý dané pracovné miesto okupuje alebo sprostredkované pomocou pozorovateľov práce. Často je vhodným zdrojom informácií i nadriadený pracovného miesta, spolupracovníci alebo podriadení, špecialisti na analýzu pracovných miest a odborníci. Ako vhodný zdroj môžu slúžiť i existujúce písomné materiály, ako napr. pracovné denníky, plány a rôzne druhy informácií. Medzi najvyužívanejšie metódy, ktoré následne vysvetľujú spôsob získania informácií o pracovných miestach, patrí **pozorovanie, pohovor a dotazníková metóda**. (Koubek, 1998)

Proces analýzy pracovných miest prebieha podľa vopred zadefinovaných krokov. V prvom rade je nevyhnutné stanoviť si **účel a cieľ analýzy**, vytvoriť si **hrubý koncept**, získať **podporu vedúcich jednotlivých útvarov organizácie**, **prediskutovať plán postupu** a prípadne ho upraviť, snažiť sa získať **dôveru prirodzených autorít** z rady zamestnancov, ktoré budú ostatní zamestnanci akceptovať a budú pre nich akýmsi vzorom, vytvoriť si potrebný **plán už aj s časovým harmonogramom činností**, **vybrať osoby**, ktoré budú analýzu realizovať, informovať, kontrolovať dosiahnuté výsledky, a ak sa nevyskytnú žiadne problémy, tak **realizovať plán** v plnom rozsahu, **vyhodnotiť** výsledky a v závere **spracovať popis a špecifikáciu pracovných miest**. (Koubek, 1998)

Výsledkom analýzy obsadzovaného pracovného miesta sú dva problémové okruhy, t.j. **popis obsadzovaného pracovného miesta a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta**. Obe pomáhajú personalistom formulovať vhodnú ponuku zamestnania a tak informovať potencionálnych uchádzačov o možnosti získať pracovné miesto v danej organizácii. Okrem toho, popis a špecifikácia pracovného miesta pomáhajú definovať kritériá predvýberu a výberu pracovníkov. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

Popis a špecifikácia pracovného miesta sú však dva rozdielne pojmy, ktoré sa od seba líšia obsahom informácií, ktoré poskytujú.

2.2. Popis pracovného miesta

Podľa H. Kaspera a W. Mayrhofera (2005) je popis pracovného miesta jeho charakteristikou. Aby bol organizácií nápomocný, musí byť aktuálny, aby zobrazoval skutočný obsah práce. Zameriava sa na otázky týkajúce sa **označenia pracovného miesta, mena a osobného čísla pracovníka, povahy pracovných úloh**, ktoré sú na dané pracovné miesto kladené, definuje **cieľ pracovného miesta** a odpovedá na otázky **organizačného začlenenia pracovného miesta** (podriadenosť a nadradenosť pracovného miesta), rieši oblasť nevyhnutnosti foriem **spolupráce s ostatnými pracovnými miestami** a definuje **kompetencie a povinnosti** spojené s pracovným miestom. Zároveň poskytuje prioritné a kmeňové **informácie pre tvorbu požadovaného profilu uchádzača**, ktorý ďalej slúži pri rozhodovanom procese v oblasti voľby vhodných metód získavania a výberu pracovníkov.

J. Koubek (1998) popis pracovného miesta spracováva podrobnejšie. Okrem vyššie uvedených charakteristík pracovného miesta, dopĺňa tento výstup analýzy okrem

povahy aj o **účel, pravidelnosť a dôležitosť pracovných úloh**. Skúma, či je práca vykonávaná **individuálne alebo v tíme** a aké **nástroje, stroje** či **materiály** sú pri nej využívané. Zaoberá sa nie len definíciou, ale aj **sekvenciou úloh a povinností, miestom**, v ktorom sú vykonávané, **normami** a **veľkosťou štandardného výkonu**. Rozoberá **možnosť výcviku**, ktorý sa s daným pracovným miestom spojuje a zameriava sa na pracovné podmienky v súvislosti s **platovými podmienkami, fyzikálnym a sociálnym prostredím**.

2.3. Špecifikácia pracovného miesta

Zatiaľ, čo popis pracovného miesta poskytuje obraz o pracovnom mieste, špecifikácia pracovného miesta sa zameriava skôr na samotného uchádzača o pracovné miesto a na požiadavky, ktoré sa s pracovným miestom spájajú.

Vymedzuje a špecifikuje **informácie o požiadavkách obsadzovaného pracovného miesta na uchádzača**, akými sú schopnosti, vzdelanie, skúsenosti, charakteristiky osobnosti, motivácia, prispôsobivosť, rozvojový potenciál a fyzické a duševné zdravie pracovníka. Uvedené požiadavky sa následne delia podľa dôležitosti na **požiadavky nevyhnutné** pre výkon práce v obsadzovanom pracovnom mieste, **žiaduce**, ktoré nie sú pre výkon nevyhnutné, ale sú pre pracovníka výhodou pri plnení jeho pracovných povinností, **vítané**, ktoré taktiež nie sú nevyhnutné, ale ak nimi pracovník disponuje, zvyšujú jeho využiteľnosť v organizácii, a **okrajové**, ktoré nie sú ani nutné a ani nijakým spôsobom neprispievajú k zlepšeniu profilu pracovníka. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

H. Kasper a W. Mayrhofer (2005) definujú požiadavky obsadzovaného pracovného miesta na uchádzača odlišne. Požiadavky označujú numericky na stupnici od 1 do 5 podľa dôležitosti, kde tie, ktoré majú označenie 5, sú považované za najdôležitejšie. Nasledovne s nižším číslom sa priamoúmerne znižuje i dôležitosť požiadaviek.

3. Získavanie pracovníkov

V nasledujúcej kapitole sa venujem procesu získavania pracovníkov, opisujem efektívny a univerzálny postup získavania pracovníkov a diskutujem, či je pre organizáciu výhodnejšie zamerať sa pri získavaní pracovnej sily na doterajších pracovníkov zamestnaných vo vnútri organizácie alebo čerpať z externého trhu ľudských zdrojov. Zároveň opisujem rôzne metódy, ktoré je pri tomto procese vhodné využiť. V závere kapitoly poukazujem na dokumenty, ktoré sú od uchádzača o zamestnanie pri procese získavania pracovníkov požadované.

3.1. Nábor ako súčasť procesu získavania

Aby boli splnené všetky pracovné úlohy organizácie, sú na to potrební pracovníci. O to, ako získať správnych ľudí v správny čas, správnym spôsobom a zaplniť tak voľné pracovné miesta sa zaujímajú dve personálne činnosti, a to získavanie a nábor pracovníkov. Na začiatku je však potrebné povedať, že získavanie a nábor sú dve rozdielne personálne činnosti, ktoré však majú spoločný cieľ, ktorým je požiadavka pokrytia potreby personálu.

Cieľom získavania, tak ako i náboru je hľadať, informovať, vytvárať ponuky voľných pracovných miest, identifikovať, pritiahnuť, presvedčiť, a najat' čo najkvalifikovanejšiu pracovnú silu, a to s primeranými nákladmi a v požadovanom čase. (Kasper a Mayrhofer, 2005; Koubek, 1998)

Ako som už spomínala, tak i napriek spoločnej podstate sa obe personálne činnosti od seba líšia. Nábor pracovníkov je vnímaný v užšom kontexte ako získavanie pracovníkov.

Podľa J. Koubka (1998) je **nábor pracovníkov** definovaný ako **získavanie potrebných ľudských zdrojov** na pokrytie voľných pracovných miest **z vonkajšieho trhu**, zatiaľ čo **proces získavania** pracovníkov v sebe zahŕňa **získavanie ľudských zdrojov i z interného prostredia organizácie**.

3.2. Postup získavania pracovníkov

K tvorbe efektívneho postupu získavania pracovníkov je nevyhnutné, aby organizácia dôkladne poznala charakteristiky jednotlivých pracovných miest, ktoré nám predtým poskytla analýza pracovných miest. Správny personalista by mal predvídať a brať na

vedomie aj možnosť tvorby alebo uvoľnenia pracovných miest, čo spadá do oblasti analýzy vnútorných ľudských zdrojov. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 1998) Každý proces získavania pracovníkov začína plánovaním, v ktorom si organizácia stanoví kvantitu a kvalitu pracovníkov a časový úsek, od ktorého potrebuje novú pracovnú silu. Postupne po tomto kroku nasleduje potreba načasovania začiatku s oslovením a informovaním potencionálnych uchádzačov o potrebe pokrytia voľného pracovného miesta. V závere nasleduje analýza práce a požiadaviek pracovníkov a spracovanie stratégie získania pracovníkov. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007)

Podľa J. Koubka (1998) je proces získavania pracovníkov o trochu komplexnejší. Zahrňuje v sebe deväť po sebe nasledujúcich krokov:

- 1) **Identifikácia potreby získavania pracovníkov**, ktorá by mala vždy prebiehať v predstihu k momentu, kedy bude potreba dodatočných pracovníkov skutočne aktuálna, aby nikdy nedošlo k stagnácii výroby alebo poskytovaniu služieb v dôsledku nedostatku pracovníkov.
- 2) **Popis a špecifikácia obsadzovaných pracovných miest**, ktorá je výsledkom analýzy pracovného miesta, ako som už spomenula v predošlej kapitole.
- 3) Rozhodnutie organizácie, či pri získavaní pracovníkov využije **vonkajšie alebo vnútorné zdroje pracovných síl**. Ich výhody a nevýhody opisujem v nasledujúcej podkapitole.
- 4) **Voľba metód získavania pracovníkov**. Podrobne sa jej venujem v štvrtej podkapitole.
- 5) **Voľba dokumentov** požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, ktorá je spracovaná v piatej podkapitole.
- 6) **Formulácia ponuky zamestnania**, ktorá je odvodená od výsledkov analýzy pracovného miesta. Tomuto kroku sa bližšie venujem v šiestej podkapitole.
- 7) **Uverejnenie ponuky zamestnania** predstavuje obdobie, kedy majú uchádzači možnosť uchádzať sa o voľné pracovné miesto uverejnené v ponuke zamestnania. Uverejnenie ponuky zamestnania konkrétnejšie opisujem v siedmej podkapitole.
- 8) **Predvýber**, kde sa na základe predložených dokumentov a informácií uchádzači o pracovné miesto nasledovne zaradia do troch skupín, ktorými sú “veľmi vhodní” uchádzači, ktorí sú ďalej pozvaní k výberovému pohovoru alebo inej forme výberu. Ďalšou skupinou sú “vhodní” uchádzači, ktorí sú v prípade nedostatku uchádzačov pozvaní ako prvá skupina k ďalšiemu výberu alebo je im

poslaný tzv. rezervačný list, v ktorom im organizácia vysvetľuje, že v súčasnosti ich nepotrebujú, ale pre budúcnosť sa na nich podnik prioritne obráti, ak bude disponovať voľnými pracovnými miestami. Uchádzači, ktorí neuspeli, sú zaradení do tretej skupiny, “nevhodní”.

O. Němec, P. Bucman a M.Šikýř (2008) rozdeľujú uchádzačov v predvýbere podľa toho, či sú ďalej zaradení do výberu alebo nie, iba do dvoch skupín, a to “vhodní” a “nevhodní”.

- 9) **Zostavenie zoznamu veľmi vhodných, prípadne vhodných uchádzačov**, ktorí by mali byť pozvaní k ďalším výberovým procedúram.

3.3. Získavanie pracovníkov z vonkajšieho a vnútorného trhu práce

Pracovníkov môže každá organizácia získavať dvomi spôsobmi a to podľa toho, či sa rozhodne hľadať budúcich pracovníkov v radoch svojich zamestnancov alebo sa rozhodne využiť ponuky vonkajšieho trhu pracovných síl.

Ľudské zdroje získané mimo organizácie predstavujú absolventi škôl, ženy v domácnosti, pracovníci iných organizácií, uchádzači o zamestnanie, ktorí sú zaregistrovaní na úrade práce, ženy nad 55 a muži nad 60 rokov, cudzinci a občania so zdravotným postihnutím. Všetci uchádzači pochádzajúci z vonkajších zdrojov predstavujú pre organizáciu nový hnací motor. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007)

Ďalší spôsob získavania pracovníkov sa nezameriava na pracovníkov pôsobiacich na vonkajšom trhu práce, ale **pokrytie potreby ľudských zdrojov hľadá spomedzi vlastných zamestnancov**.

Potencionálnu pracovnú silu tu predstavujú pracovníci usporení v dôsledku technického pokroku, uvoľnení v dôsledku organizačných zmien, pracovníci pripravení vykonávať náročnejšiu prácu alebo pracovníci, ktorí sa rozhodli zmeniť prácu z vlastného rozhodnutia. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

Tak ako všetko, i **vonkajšie aj vnútorné zdroje pracovníkov majú svoje plusy a mínusy**. Preto sa nedá jednoznačne povedať, ktorý spôsob získavania pracovníkov je lepší a efektívnejší.

Pracovná sila z vonkajšieho trhu práce prináša organizácii nové myšlienky, nápady, prístupy k riešeniu problémov, dovednosti a skúsenosti. Nevýhodou však je vzájomná neznalosť pracovníka a organizácie, možná nezhoda vzájomných očakávaní, vyššie

náklady vynaložené na informovanie a prilákanie pracovníkov a dlhšia adaptácia nových pracovníkov. (Koubek, 2008)

Keď sa organizácia rozhodne získať pracovníkov spomedzi svojich ľudí, ušetrí náklady vynaložené na prilákanie pracovníkov. Ďalšou výhodou je vzájomná znalosť organizácie a uchádzača, zvyšuje sa morálka, spokojnosť, stabilizácia a motivácia zamestnancov. Nevýhodou však je možnosť súťaženia medzi pracovníkmi o povýšenie a prekážky prenikania nových myšlienok a prístupov z vonku. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2008)

Vo všeobecnosti však platí, že organizácia získava pracovníkov z vonkajších zdrojov až po využití zdrojov vnútorných. Hlavným dôvodom tohto rozhodnutia sú predovšetkým ušetrené náklady.

3.4. Metódy získavania pracovníkov

Metódy získavania pracovníkov sú nevyhnutnou súčasťou externého i interného získavania pracovníkov.

Z. Dvořáková a kol. (2007) poukazuje na viacero metód, ako získať nových pracovníkov, t.j. ponuka práce na **nástenke úradu práce**, ponuka prostredníctvom **úradu práce, on-line ponuka** prostredníctvom job serverov, na vlastných webových stránkach organizácie, inzercia prostredníctvom **médií, spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, veľtrh pracovných príležitostí**, ponuka pomocou **personálnej agentúry**, samostatné **prihlásenie uchádzača** o zamestnanie alebo **odporúčenie zamestnancom**.

H. Kasper a W. Mayrhofer (2005) sa zaoberajú problematikou metód získavania pracovníkov obecnnejšie. Personálny nábor delia podľa toho, či organizácia využíva aj pomoc tretej strany pri získavaní pracovníkov alebo nie. Pri personálnom náboe, ktorý si podnik organizuje sám, využíva inzerciu, osobné oslovenie potencionálnych uchádzačov o prácu, odporúčenie, on-line formu ponuky. Ak sa organizácia rozhodne pri personálnom náboe využiť i pomoc tretej strany, obráti sa na úrad práce, personálnych poradcov alebo leasingové personálne firmy, od ktorých si pracovníkov prenajme na dobu určitú alebo neurčitú.

Podľa R. Thomson (2007) medzi dve najpopulárnejšie internetové inštitúcie, ktoré pôsobia globálne a zaoberajú sa získavaním pracovníkov, patria Monster.com. a Jobline.com.

E-recruitment patrí medzi najpoužívanéjšie metódy hlavne medzi mladými ľuďmi, absolventmi škôl a u ľudí, u ktorých sa predpokladá, že majú dostatočné schopnosti ovládať internet, pohybovať sa na sociálnych sieťach, vedieť elektronicky reagovať na ponuku práce a posilať svoje životopisy a žiadosti o zamestnanie on-line. Internet taktiež disponuje obrovským množstvom užitočných informácií a rád, ktoré môžu pomôcť uchádzačovi napísať žiadosť o zamestnanie, motivačný list a životopis, poskytuje cenné informácie o uzatváraní pracovných zmlúv a o tom, ako úspešne zvládnuť výberový pohovor a stres.

H. Kasper a W. Mayrhofer (2005) členia interné **získavanie personálu podľa pohybu personálu**. Získavanie pracovníkov vo vnútri organizácie bez pohybu sa používa, keď je potrebné zvýšiť počet nadčasových hodín alebo presunúť dovolenky. V tomto prípade pracovníci ostávajú na svojich pracovných miestach. Okamih, kedy sú pracovníci vertikálne alebo horizontálne posúvaný v rámci organizácie na iné voľné pracovné miesto, definujeme ako interné získavanie personálu s pohybom personálu.

Ak sa organizácia orientuje predovšetkým na interné zdroje, ako hlavné metódy získavania pracovníkov, využíva hlavne informačnú tabuľu vyvesenú vo vnútri podniku, informácie uvedené v podnikovom časopise alebo priame obrátenie sa na nadriadených pracovníkov. (Koubek, 2008)

3.5. Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov

Voľba dokumentov, ktoré sú od uchádzača o pracovné miesto požadované, je piatym krokom v procese získavania pracovníkov. Podcenenie jeho významu a dôležitosti môže viesť k celkovému neúspechu pri procese predvýberu a výberu pracovníkov. Ak pri získavaní organizácia nebude od uchádzačov žiadať vhodné dokumenty, ktoré by odzrkadľovali ich schopnosti, znalosti, skúsenosti, vzdelanie, prax či kvalifikáciu, môže sa stať, že v závere uzavrie pracovný pomer s ľuďmi, ktorí budú pre organizáciu skôr záťažou ako prínosom.

Medzi dokumenty, ktoré sú pri procese získavania pracovníkov od uchádzačov požadované, najčastejšie patria **životopis, motivačný list, doklady o najvyššom dosiahnutom vzdelaní a praxi, hodnotenie z predošlých pracovísk a dotazník**, ktorý môže byť jednoduchý, odrážajúci iba čisté fakty, alebo úplný, ktorý dáva uchádzačovi i možnosť predstavenia svojich záľub, hodnôt, postojov a vízií o pracovnom aj osobnostnom rozvoji. (Koubek, 2008)

O. Němec, P. Bucman, M. Šikýř (2008) doplňajú vyššie uvedené dokumenty o **potvrdenie zdravotnej spôsobilosti uchádzača, výpis z registra trestov a kópie diplomov a certifikátov.**

Keď organizácia zhromaždí získané dokumenty o uchádzačoch, ohodnotí ich. Na základe týchto dokumentov organizácia posudzuje predovšetkým odbornú spôsobilosť uchádzačov, čo znamená, že sa zameriava hlavne na požadované odborné vzdelanie a prax, ktorá je pre pracovné miesto požadovaná. Okrem tohto faktoru, sa organizácia môže rozhodovať aj na základe komunikačných a prezentačných schopností uchádzača, čo sa však nepokladá za veľmi efektívne, pretože skutočná osobnosť, hodnoty, postoje a motivácia uchádzača sa prejavia až pri osobnom vzťahu uchádzač - organizácia počas procesu výberu pracovníkov. Po ohodnotení uchádzačov organizácia uskutoční predvýber uchádzačov, ktorí najlepšie vyhovujú požiadavkám voľného pracovného miesta a požiadavkám organizácie. Podľa výsledkov predvýberu uchádzačov si organizácia zostaví zoznam uchádzačov, ktorí sú následne pozvaní k procesu výberu pracovníkov. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

Proces výberu pracovníkov detailne opisujem v štvrtej kapitole.

3.6. Formulácia ponuky zamestnania

Formulácia ponuky zamestnania je šiestym krokom pri postupe získavania pracovníkov. Ponuka zamestnania sa spracováva na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta. Formulácia ponuky pracovného miesta je ovplyvnená sociálnym profilom uchádzačov, zložitou ziskania daného typu pracovníka, voľbou metód získavania pracovníkov, voľbou dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov. Ovplyvňuje ju i skutočnosť, či organizácia získava svojich pracovníkov z vonkajších alebo vnútorných zdrojov. Aby bola formulácia ponuky zamestnania čo najefektívnejšia, treba pri jej tvorbe zvážiť aj formu ponuky a jej umiestnenie. Vo všeobecnosti by každá ponuka zamestnania, a to predovšetkým inzerát, mala obsahovať:

- **názov práce,**
- **stručný popis práce a charakteristiku činnosti podniku,**
- **miesto pracovného výkonu,**
- **názov a adresu organizácie,**
- **požiadavky na kvalifikáciu, vzdelanie a prax uchádzača,**
- **požiadavky na vek uchádzača (ak je to nevyhnutné),**

- **požiadavky na schopnosti a vlastnosti uchádzača,**
- **informácie o platových podmienkach, odmenách, výhodách, pracovnej dobe,**
- **možnosti kariérneho rastu a ďalšieho vzdelávania sa,**
- **zoznam dokumentov** požadovaných od uchádzača o pracovné miesto,
- **informačné pokyny** v prípade záujmu uchádzača o pracovné miesto.

Pri formulácii ponuky zamestnania by sa mal brať v úvahu i výber vhodného oznamovacieho prostriedku, t.j. celoštátna alebo miestna tlač, odborné časopisy a pod. Dôležitú rolu pri formulácii ponuky zamestnania hrá i forma inzerátu, vrátane vhodnej veľkosti a typu písma a jej umiestnenia na strane v tlači. Súčasne je efektívne viesť si záznamy o už inzerovaných ponukách a analyzovať efektívnosť inzerovania v rôznych oznamovacích prostriedkoch. (Koubek, 2001)

3.7. Uverejnenie ponuky zamestnania

Po tom, ako je ponuka práce sformulovaná, nastáva čas na jej uverejnenie. Týmto krokom začína obdobie, kedy sa uchádzači môžu uchádzať o ponúkané pracovné miesto, a kedy spoločnosť jedná s uchádzačmi a zhromažďuje o nich potrebné dokumenty. **Nie je vhodné, aby organizácia využívala iba jeden spôsob uverejnenia ponuky.** Čím viac metód získavania pracovníkov organizácia využije, tým je väčšia pravdepodobnosť úspechu samotného získavania aj následného výberu pracovníkov. Taktiež je veľmi výhodné jednotlivé metódy získavania pracovníkov kombinovať. Dĺžka uverejnenia ponuky zamestnania sa odvíja i od ponúkaného pracovného miesta. Ak ide o pracovné miesto, ktoré nemá vysoké požiadavky na kvalifikáciu uchádzačov alebo v prípadoch, kedy je na trhu práce dostatočné množstvo voľných pracovných síl, pracovná ponuka je uverejnená skôr na kratšiu dobu. Vo všeobecnosti však platí, že toto obdobie by nemalo byť kratšie ako dva týždne od uverejnenia ponuky zamestnania. V prípade, že sa hľadá vysoko kvalifikovaný uchádzač, je ponuka uverejnená i na dlhšiu dobu. (Koubek, 2001)

4. Výber pracovníkov

Činnosť, ktorá nadväzuje na proces získavania pracovníkov, je definovaná ako výber pracovníkov. Mnohokrát sa však proces výberu značne prelína s procesom získavania pracovníkov. V nasledujúcej kapitole definujem samotný výber pracovníkov, vysvetľujem jeho dôležitosť a opisujem, aké kritériá organizácia využíva, aby si vybrala toho najvhodnejšieho uchádzača o obsadzované pracovné miesto. Zároveň svoju pozornosť zameriavam i na jednotlivé kroky procesu výberu pracovníkov a opisujem, ako tieto kroky vnímajú rôzni autori rozlične. V závere tejto kapitoly vykresľujem metódy výberu pracovníkov so zameraním predovšetkým na metódu výberového pohovoru a definujem zásady výberu, ktoré by každá organizácia mala pri tejto personálnej činnosti rešpektovať.

4.1. Výber pracovníkov ako kľúčová personálna činnosť

Výber pracovníkov je **dvojstranná záležitosť**, pretože tak ako má organizácia záujem o to, aby si vybrala toho najvhodnejšieho uchádzača, aj uchádzačovi záleží na tom, aby si vybral organizáciu, ktorá bude uspokojovať jeho potreby. Keďže sa jedná o činnosť nadväzujúcu na proces získavania pracovníkov, i pri výbere sa rozhoduje okrem prijatia nového pracovníka na voľné pracovné miesto aj o interných personálnych záležitostiach, akými sú povýšenie či uvoľnenie už zamestnaných pracovníkov v rámci organizácie.

Cieľom výberu pracovníkov je **rozpoznať medzi uchádzačmi o voľné pracovné miesto takých, ktorí budú najlepšie vyhovovať požiadavkám organizácie**. Organizácia následne uprednostňuje a vyberá uchádzačov, ktorí sú pre ňu prínosom v každej oblasti. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007)

„Úlohou výberu pracovníkov je posúdenie predpokladov týchto uchádzačov vzhľadom k nárokom obsadzovaného pracovného miesta a k ich perspektívnemu využitiu v organizácii a rozhodnutie o uchádzačovi, ktorí sa javí ako najvhodnejší, ako najlepšie vyhovujúci stanoveným požiadavkám na výkon a chovanie na danom mieste. V tomto rozsahu je výber strategickou personálnou činnosťou, pretože ovplyvňuje kvalitu pracovníkov organizácie“. (Kocianová, 2010, s. 94)

Pracovníci organizácie sú kľúčovou premennou pre jej úspech. Ak počas výberového procesu organizácia podcení význam tejto činnosti, môže sa stať, že na voľné pracovné

miesto prijme človeka, ktorý bude pre toto pracovné miesto úplne neakceptovateľný a bude pre organizáciu skôr záťažou, ako jej prínosom. Aby bol proces výberu pracovníkov úspešný, treba nájsť takého jedinca, ktorý by čo najlepšie vyhovoval požiadavkám organizácie na osobnostné charakteristiky uchádzača, popisu a špecifikácii pracovného miesta. Čím väčšia bude zhoda medzi týmito tromi premennými, tým bude prínos vybraného uchádzača pre organizáciu výraznejší. Porovnávaním povahy pracovného miesta so zistenými charakteristikami uchádzača sa zaoberám v nasledujúcej podkapitole.

4.2. Posudzovanie vhodnosti uchádzača

Pred tým, ako organizácia prejde k samotnému procesu výberu budúcich pracovníkov, musí vyriešiť niekoľko otázok. Keďže cieľom úspešného výberu uchádzačov je vybrať toho najvhodnejšieho, je žiaduce posúdiť mieru vhodnosti každého z uchádzačov pre pracovné miesto, ktoré je obsadzované. Ako som už spomínala, porovnáva sa tu povaha pracovného miesta s osobnosťou uchádzača. Pri procese výberu pracovníkov netreba zabúdať na skutočnosť, že po úspešnom výberovom procese sa uchádzač následne začlení do pracovného kolektívu organizácie. Preto počas procesu výberu je nevyhnutné venovať pozornosť i osobnosti uchádzača, aby počas svojho pôsobenia na pracovnom mieste prispieval k harmonizácii medziľudských vzťahov na pracovisku a tým zvyšoval aj celkovú produktivitu organizácie. K tomu, aby bol vybraný ten najvhodnejší uchádzač i v oblasti osobnosti, slúžia **kritériá výberu pracovníkov**.

Tieto kritériá musia zodpovedať viacerým charakteristikám. Mali by byť **zrozumiteľné**, aby uchádzači správne chápali, akým spôsobom a prečo boli, prípadne neboli vybratí pre obsadenie pracovného miesta. Ďalej by mali byť **validné**, čiže porovnateľné. Ak kritériá disponujú touto vlastnosťou, znamená to, že organizácia sa rozhodne, že jeden uchádzač vyhovuje po porovnaní s ostatnými uchádzačmi danému pracovnému miestu viac a je preň najvhodnejší. Kritériá musia byť aj **spoľahlivé**, aby organizácia pri rovnakom uchádzačovi pri nezmenených podmienkach došla vždy k rovnakému rozhodnutiu. V neposlednom rade musia byť i **štandardizované**, čiže sa môžu aplikovať podľa vopred stanovených pravidiel, ktoré zaručujú rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov. Kritériá by v žiadnom prípade **nemali byť diskriminujúce**. Žiadny uchádzač nesmie byť vylúčený z výberového procesu z dôvodu veku, rasy, národnosti, pohlavia, sexuálnej orientácie, štátneho občianstva, sociálneho pôvodu,

majetku, náboženstva, viery, rodinného stavu, politického zmýšľania atď. (Němec, Bucman, Šikýř, 2008)

J. Koubek (1998) definuje kritéria výberu pracovníkov nasledovne. V prvom rade musí organizácia stanoviť **kritériá úspešnosti práce** na obsadzovanom pracovnom mieste, čiže stanoviť požiadavky na žiaduci pracovný výkon, pričom sa opiera o dobre spracovaný popis pracovného miesta, ktorý poskytuje obraz o tom, aká má byť úspešnosť práce na požadovanom pracovnom mieste. Kontrolujú sa tu kvalitatívne, i kvantitatívne charakteristiky výroby. Dohliada sa na to, aby bola dodržaná požadovaná kvalita a kontrolujú sa normy, efektívnosť a či je včas vyrobené potrebné množstvo výrobkov. Okrem výrobných faktorov sa berie zreteľ i na chovanie pracovníkov na pracovisku. Skúma sa, či pracovníci dodržiavajú pracovnú dobu a frekvencia ich absencií.

Aby požadovaný výkon práce na obsadzované pracovné miesto zodpovedal skutočnému výsledku, musí organizácia stanoviť faktory používané k jeho predvídaní. Tieto faktory sú známe i pod pojmom **prediktory**. Zatiaľ, čo sa organizácia pri stanovení kritérií úspešnosti pracovného výkonu na obsadzované pracovné miesto opiera o popis pracovného miesta, pri stanovení faktorov použitých k predvídaní úspešného výkonu práce sa opiera o špecifikáciu pracovného miesta. Keďže sa zameriava na uchádzača, patrí sem napríklad vzdelanie, prax, dovednosti, výsledky testov, pohovorov, dotazníkov, referencie z predošlého zamestnania, lekárska prehliadka, ale i skutočnosť, či je uchádzač muž alebo žena, jeho fyzický zjav a vek.

Tretím závažným problémom, ktorý musí organizácia vyriešiť pred zahájením výberového procesu, sú informácie. Musí získať objektívne, dostatočne podrobné, pravdivé, vierohodné a použiteľné informácie o uchádzačoch o voľné pracovné miesto.

Kvalitné informácie o uchádzačoch tvoria základ pre úspešný proces výberu. Tieto informácie by nám mali dať odpovede na otázky, či uchádzač môže vykonávať prácu, ktorá z požadovaného pracovného miesta vyplýva a či vôbec má záujem o danú pracovnú pozíciu. Ak je na obe otázky odpovedané kladne, znamená to, že uchádzač je pre obsadzované pracovné miesto vhodný a môže byť zaradený do procesu výberu pracovníkov.

Keď si organizácia stanoví požiadavky na uchádzača, zanalyzuje ich podľa dôležitosti. Za najdôležitejšie sa vo všeobecnosti pokladajú vzdelanie, prax, odborná príprava a schopnosti uchádzača. Existuje však mnoho spôsobov, ako v procese analýzy postupovať.

4.3. Analýza požiadaviek na uchádzačov

Po tom, ako organizácia získa od uchádzačov kvalitné informácie, vzniká otázka, ako postupovať pri ich vyhodnotení. Ponúka sa hneď viacero možností. Najskôr ich organizácia musí zoradiť tak, aby bol výsledok čo najefektívnejší. V literatúre sa uvádza hneď niekoľko modelov, ktoré sa používajú na usporiadanie získaných informácií podľa ich dôležitosti. Na prvé miesto sa do modelu vždy umiestnia informácie, požiadavky na uchádzača, ktoré sa pokladajú za najvýznamnejšie. Následne sa so znižujúcou sa významnosťou zaraďujú ďalšie.

M. Armstrong (2007) uvádza, že za najznámejšie modely sú považované Munro-Frazerov päťstupňový model (1954) a Rodgerov (1952) sedembodový model systému klasifikácie požiadaviek.

V **päťstupňovom modeli** je na prvom mieste vplyv na ostatných. Pod týmto bodom sa rozumie schopnosť jedinca ovplyvňovať svoje okolie svojim výzorom, telesnou stavbou a spôsobom komunikácie. Na druhom mieste je získaná kvalifikácia, vrátane praxe a následne vrodené schopnosti uchádzača a jeho inteligencia. Päťstupňový model sa ďalej zameriava na motiváciu uchádzača, kde sa skúmajú predovšetkým jeho osobné ciele a úspešnosť ich naplnenia. Na konci organizácia skúma emocionálnu stránku jedinca, jeho schopnosť čeliť stresu a vychádzať s ľuďmi.

Sedembodový model je o niečo rozsiahlejší. Zahŕňa v sebe fyzické vlastnosti uchádzača, a až potom jeho vedomosti, dovednosti a všeobecnú inteligenciu. Štvrté miesto obsadzujú zvláštne schopnosti, ktorými uchádzač disponuje. Môžu sem patriť napríklad mechanické, manuálne, hudobné, rečnícke či numerické schopnosti. Následne sa organizácia zameriava na záujmy uchádzačov, ktoré jej môžu pomôcť pri správnom odhadnutí osobnosti uchádzača. Ak napríklad jedinec svoj voľný čas venuje hranu šachu a maľovaniu, svedčí to o jeho vysokom intelektu a umeleckých schopnostiach. Schopnosť ovplyvňovať ostatných je oproti päťstupňovému modelu, kde bol tento bod na prvom mieste, až na šiestej pozícii. V závere organizácia sústreďuje svoju pozornosť na zázemie uchádzačov, čo však môže byť pri nesprávnom kladení otázok uchádzačovi v rozpore so skutočnosťou, že žiadne kritériá nesmú byť v žiadnom prípade diskriminujúce (napr. rodinný stav, majetok).

R. Kocianová (2010) uvádza, že hoci oba modely majú bohatú históriu, ich využitie v praxi nie je veľmi populárne. V súčasnosti sa pre účely výberu pracovníkov využívajú

skôr **metódy**, ktoré sú **založené na schopnostiach uchádzačov a spôsoboch ich chovania**. Tento prístup je zameraný predovšetkým na osobu uchádzača.

L. Vajner (2007) tento prístup popisuje konkrétnejšie. Tvrdí, že organizácia by si počas procesu výberu mala na uchádzačovi všimnúť hlavne jeho komunikačné, sociálne a analytické dovednosti, charakter, motiváciu, postoje, kreativitu, schopnosť viesť ľudí, pracovať v tímoch a vedieť si zorganizovať prácu a čas. Taktiež by sa organizácia mala snažiť zistiť, či uchádzač bude zameriavať svoje úsilie na spokojnosť zákazníkov.

Keď si organizácia konečne definuje, čomu by mala u uchádzačov venovať najväčšiu pozornosť, môže prejsť k samotnému procesu výberu pracovníkov.

4.4. Fázy výberu pracovníkov

V nasledujúcej podkapitole sa zameriavam na kroky, v ktorých proces získavania pracovníkov prebieha. Najskôr je však dôležité upozorniť na skutočnosť, že nie všetci autori vnímajú získavanie a výber pracovníkov ako dve rozličné činnosti.

Zatiaľ kým J. Koubek (1998) alebo R. Kocianová (2010) vnímajú získavanie a výber ako dve za sebou idúce činnosti, M. Armstrong (2007) zjednocuje získavanie a výber do jednej personálnej činnosti. Na základe toho definuje fázy výberu pracovníkov odlišne ako zvyšní dvaja autori.

M. Armstrong (2007) vymedzuje iba tri fázy, t. j. **definovanie požiadaviek, prilákanie uchádzačov a následne ich výber**.

V prvej fáze organizácia pripravuje popis a špecifikáciu obsadzovaného pracovného miesta, definuje presný počet ľudí, ktorých organizácia potrebuje a formuluje rozhodnutie o požiadavkách a podmienkach prijatia uchádzača na pracovné miesto.

V druhej fáze sa organizácia zameriava na vytvorenie takých podmienok, aby uchádzači o ponúkané pracovné miesto mali možnosť byť dostatočne informovaní o tejto ponuke. To znamená, že organizácia skúma a vyhodnocuje rozličné zdroje uchádzačov, zverejňuje inzeráty o voľnom pracovnom mieste, ktoré ponúka, prípadne využíva pomoc personálnych agentúr alebo poradcov.

V poslednej fáze organizácia analyzuje a vyhodnocuje žiadosti prijaté od uchádzačov, realizuje pohovory, testuje vybraných uchádzačov, následne ich hodnotí a ak sa predstavy budúceho pracovníka organizácie zhodujú s predstavami organizácie, dochádza k príprave a podpísaniu pracovnej zmluvy.

Keďže zvyšní dvaja vyššie spomenutí autori vnímajú proces výberu pracovníkov ako samostatnú činnosť, i fázy výberu sa od predchádzajúcich fáz líšia.

J. Koubek (1998) rozdeľuje fázy výberu pracovníkov najskôr všeobecne do dvoch skupín, t.j. predbežná fáza a vyhodnocovacia fáza.

R. Kocianová (2010) tento krok delenia procesu výberu do dvoch skupín vynecháva a hneď menuje kroky výberového procesu. Obsah fáz procesu výberu je však u oboch autorov v podstate rovnaký.

Ako náhle v organizácii vznikne potreba obsadiť voľné pracovné miesto, vzniká **predbežná fáza**, ktorá je charakterizovaná tromi krokmi:

- definuje sa popis pracovného miesta,
- skúma sa špecifikácia pracovného miesta,
- konkretizujú sa požiadavky na uchádzača.

Druhá, vyhodnocovacia fáza začína v okamžiku, kedy organizácia usúdi, že už zhromaždila dostatok vhodných uchádzačov o obsadzované pracovné miesto. Do **vyhodnocovacej fázy** patria nasledujúce kroky:

- skúmanie dotazníkov,
- predbežný pohovor,
- testovanie uchádzačov,
- výberový pohovor,
- skúmanie referencií,
- lekárske vyšetrenie,
- rozhodnutie o výbere,
- informovanie uchádzača o rozhodnutí.

Nie je nevyhnutné, aby sa organizácia pri procese výberu striktne držala všetkých krokov vyhodnocovacej fázy. V prípade, že by na pracovnú ponuku reagovalo len malé množstvo uchádzačov a organizácia by potrebovala pokryť medzery vo svojom personálnom plánovaní a akútne niekoho prijať na uvoľnené pracovné miesto, nebolo by vhodné, aby uchádzači museli prejsť všetkými krokmi procesu výberu. (Koubek, 1998)

R. Kocianová (2010) sa s vyššie uvedenými krokmi zhoduje až na jednu výnimku. Namiesto **lekárskeho vyšetrenia** uvádza ako šiesty krok zoznámenie sa uchádzačov s budúcim pracoviskom a ich predstavenie potencionálnym spolupracovníkom. Tento

proces však zvykne často vystupovať ako samostatná personálna činnosť, t.j. adaptácia pracovníkov, takže jej uvedenie do fáz výberu pracovníkov nie je nevyhnutné.

Na druhej strane, umiestnenie lekárskeho vyšetrenia medzi kroky výberu pracovníkov je veľmi dôležité a opodstatnené, pretože 1. apríla 2012 vstúpil v Českej republike do platnosti zákon č. 373/2011 Sb. v znení zákona č. 167/2012 Zákon o špecifických zdravotných službách, ktorý hovorí o povinnosti všetkých uchádzačov o zamestnanie absolvovať vstupné lekárske vyšetrenie. Ak tak uchádzač neurobí, bude považovaný za zdravotne nespôsobilého a následne nesmie nastúpiť do práce.

4.5. Metódy výberu pracovníkov

Metódy výberu pracovníkov definujú, na čo by mala organizácia vo výberovom procese sústreďovať svoju pozornosť. Medzi najpoužívanejšie metódy výberu pracovníkov patria **dotazník** vyplňaný uchádzačmi o zamestnanie, **skúmanie životopisov**, **lekárske vyšetrenie**, **testy pracovnej spôsobilosti**, medzi ktoré zaraďujeme **testy inteligencie**, **testy schopností (praktické skúšky)**, **testy znalostí a schopností**, **testy osobnosti** i **skupinové metódy výberu pracovníkov**, kde uchádzači majú buď ako jednotlivci alebo ako kolektív vyriešiť simulovaný problém, pričom sa sleduje ich chovanie, navrhované riešenia alebo miera, akou prispeli k vyriešeniu problému. Medzi ďalšie testy pracovnej spôsobilosti patrí i **grafológia**, čiže rozbor písma, **polygraf** (detektor lži), **testy čestnosti** alebo **drogové testy**. Všetky tieto štyri testy sú však používané len okrajovo a často sa považujú za nie veľmi obľúbené, pretože sa považujú za morálne nevyhovujúce (napr. polygraf). Testy skúmajúce pracovnú spôsobilosť uchádzačov sú len málokedy používané individuálne. Väčšinou ich zamestnávateľia využívajú v kombinácii s inými metódami výberu pracovníkov. Relatívne často využívanou metódou je **skúmanie referencií** z predchádzajúcich zamestnaní. Za najefektívnejšiu metódu sa považuje **prijatie pracovníka na skúšobnú dobu**, kedy má organizácia priamu možnosť sledovať uchádzačove kvality a pracovnú spôsobilosť. Medzi metódy, ktoré na Slovensku alebo v Českej republike nie sú populárne a sú pokladané za zvláštne, patria napr. **kamerové skúšky** v prípade, ak pracovné miesto vyžaduje schopnosť vedieť pracovať s ľuďmi, **frenologické (typologické) metódy** posudzujúce pracovnú spôsobilosť a povahu uchádzača na základe tvaru jeho lebky alebo výrazu tváre, rôzne **astrologické metódy**, **metódy založené na tvare ruky alebo usporiadaní**

vrások na dlani. V mnohých krajinách sú však tieto metódy považované za úplne bežné, aj keď ich validita je takmer nulová. (Koubek, 2001)

Ďalšia metóda používaná pri výbere pracovníkov je **Assessment Centre**. Táto v posledných rokoch veľmi obľúbená metóda má však širšie uplatnenie. Organizácie ju vyhľadávajú aj pri procese hodnotenia a vzdelávania pracovníkov. Čo sa však pod týmto pojmom skrýva? Assessment Centre je postup, pri ktorom sa kombinuje viacero metód súčasne. Táto metóda je založená na pozorovaní skupiny uchádzačov, ktorých počet sa pohybuje v rozpätí od šesť do desať, pričom platí, že čím menšia je skupina, tým je presnosť posúdenia pracovnej spôsobilosti, odborných schopností a rozvojového potenciálu uchádzačov vyššia. Títo uchádzači majú za cieľ v priebehu pár dní, dokonca niekedy aj týždňa, riešiť simulované praktické každodenné problémy manažérov individuálne alebo ako tím, zatiaľ čo ich výkon a chovanie je pozorované a hodnotené dvomi až ôsmymi internými i externými hodnotiteľmi. Počet hodnotiteľov sa odvíja od počtu uchádzačov v skupine, pričom každý uchádzač by mal byť posudzovaný dvomi až šiestimi pozorovateľmi, ktorí sú zastúpení personalistami, manažérmi a psychológmi. Riešenie modelových úloh je často dopĺňané o testy osobnosti, testy schopností, riešenie prípadových štúdií, test komunikačných a argumentačných schopností v neriadenej skupinovej diskusii a test schopnosti zvládať stres. (Kolman, 2004; Koubek, 2001; Montag, 2002; Šikýř, 2010)

Za najpoužívanejšiu metódu výberu pracovníkov je považovaný **výberový pohovor**, ktorému sa detailnejšie venujem v nasledujúcej kapitole.

4.5.1 Výberový pohovor ako prioritná metóda výberu pracovníkov

Výberový pohovor, inak známy aj ako prijímací pohovor, rozhovor alebo interview je osobné stretnutie personalistov, manažérov a uchádzačov, ktorí sa zdajú byť najvhodnejší pre obsadzované pracovné miesto, ich životopisy zaujali a vyhovujú požiadavkám pre pracovný výkon na danom pracovnom mieste. Táto metóda výberu je považovaná za najúčinnnejšiu kvôli skutočnosti, že face-to-face kontakt ako jediný poskytuje o uchádzačovi komplexné informácie pre posúdenie jeho pracovnej spôsobilosti. Vo výberovom pohovore sa overujú údaje o uchádzačoch získané zo životopisov, posudzuje sa chovanie a motivácia uchádzačov. Reprezentanti zamestnávateľa poskytujú uchádzačom informácie o pracovných podmienkach

a súčasne sa snažia zistiť, akú má uchádzač predstavu o budúcom pracovnom mieste. (Šikýř, 2010)

J. Koubek (2001) uvádza, že podľa množstva a štruktúry účastníkov sa diferencujú štyri druhy pohovorov:

- pohovor 1+1,
- výberový pohovor pred komisiou (panelom posudzovateľov),
- postupný pohovor,
- skupinový pohovor.

V **pohovore 1+1** je v miestnosti len uchádzač a jeden tázateľ, ktorý kladie otázky a je reprezentantom organizácie.

Vo **výberovom pohovore pred komisiou** sú uchádzačovi kladené otázky viacerými posudzovateľmi, zväčša tromi až štyrmi tázateľmi, ktorí sú zastúpení manažérom, personalistom a priamymi nadriadenými obsadzovaného pracovného miesta. Všetci však musia byť dostatočne informovaní o voľnom pracovnom mieste a požiadavkách z neho vyplývajúcich.

Postupný pohovor je kombináciou prvých dvoch pohovorov.

Skupinový pohovor je definovaný ako pohovor viacerých uchádzačov a jedného alebo viacerých tázateľov.

M. Šikýř (2010) rozdeľuje pohovory podľa obsahu a priebehu na nasledujúce formy:

- štruktúrovaný výberový pohovor,
- neštruktúrovaný výberový pohovor.

J. Koubek (2001) toto delenie dopĺňa aj o tretiu formu:

- polo štruktúrovaný výberový pohovor.

Štruktúrovaný pohovor spočíva vo vopred pripravených a naplánovaných otázkach, stanovení ich poradí a vymedzení času buď na samotné otázky alebo na celý výberový pohovor. Celý pohovor je štandardizovaný a k určeniu správnosti a vhodnosti odpovedí uchádzačov slúžia vopred pripravené modelové odpovede, pričom všetky otázky sú položené všetkým uchádzačom, čo zaisťuje objektivitu rozhodnutia. Táto forma pohovoru sa používa vo väčšine prípadov výberového procesu.

Neštruktúrovaný (voľne plynúci) pohovor sa vedie bez špeciálnej prípravy a plánovania priebehu výberového pohovoru. Celé konanie je v podstate spontánne, odvíja sa len od reakcií uchádzača a od toho, ako sa celá situácia vyvíja. Táto forma pohovoru nie je odporúčaná hlavne kvôli nerovnosti šancí všetkých uchádzačov,

subjektívnosti a pracovná spôsobilosť uchádzačov je len veľmi ťažko, prípadne vôbec porovnateľná.

Polo štruktúrovaný pohovor je zlatou strednou cestou medzi prvou a druhou formou. Snaží sa v sebe zahrnúť výhody štruktúrovaného výberového pohovoru a zároveň eliminovať nevýhody neštruktúrovaného výberového pohovoru.

Priebeh každého štruktúrovaného **pohovoru** je vopred zadefinovaný a skladá sa z piatich po sebe idúcich krokov. Najskôr je nevyhnutné uchádzača zdvorilo a profesionálne **privítať**, urobiť mu priestor na jeho predstavenie a vytvoriť atmosféru na uvoľnenie napätia pomocou neformálneho rozhovoru. Následne sa uchádzačovi detailne **predstaví obsadzované pracovné miesto**, priebeh rozhovoru a aký typ pracovníka vlastne organizácia hľadá. V treťom kroku sa uchádzačovi začínajú **klásť vopred pripravené otázky** zameriavajúce sa na silné a slabé stránky jedinca, jeho skúsenosti, vzdelanie a prax. Súčasne **dostáva odpovede i uchádzač**. V poslednom kroku sa **ukončí rozhovor**, poďakuje a uchádzač sa oboznámi o možnom termíne, kedy ho firma informuje o výsledkoch pohovoru. (Urban, 2003; Vajner, 2007)

M. Dale (2007) opisuje fázy prijímacieho pohovoru o trochu všeobecnejšie. Všetky kroky zaraďuje do troch fáz, t.j. **fáza zahájenia pohovoru, zisťovacia fáza a záverečná fáza**.

Keďže najdôležitejšou súčasťou každého štruktúrovaného pohovoru je práve voľba otázok, je nevyhnutné správne určiť, aký druh otázok je najvhodnejší.

M. Dale (2007) rozlišuje nasledovné **typy otázok**:

- **uzavreté otázky**, na ktoré je očakávaná len jednoslovná odpoveď,
- **otvorené otázky**, na ktoré je očakávaná dlhšia detailnejšia odpoveď,
- **overovacie otázky**, ktoré sú používané, keď potrebujeme dôkladnejšiu odpoveď na oblasť, o ktorej už raz bolo hovorené, ale predchádzajúca odpoveď bola nedostačujúca,
- **návodné otázky** používame, keď chceme naviesť uchádzača o pracovné miesto vybraným smerom, prípadne potrebujeme niečo objasniť, overiť alebo potvrdiť,
- **situačné, hypotetické otázky** sú definované ako otázky typu „čo keby“, „predstavte si“,
- **reťaz otázok** je neefektívny typ otázok, pretože uchádzačovi je kladených viacero otázok na raz, pri čom sa môže stať, že kým odpovie na prvú otázku, zabudne aká bola tá posledná,

- odpovede na **behaviorálne otázky** poskytujú organizácii informácie o osobnosti uchádzača.

Pri celom procese výberu, vrátane výberových pohovorov, je nevyhnutné dodržiavať zásady výberu pracovníkov, ktoré opisujem v nasledujúcej podkapitole. Ak tak organizácia neučiní, môže sa stať, že si získa nepriaznivé meno na trhu, výsledok výberového procesu bude neúspešný alebo že sa dostane do konfliktu so zákonom.

4.6. Zásady výberu pracovníkov

J. Koubek (2001) uvádza, že každá organizácia by mala pri výberovom procese urobiť **záverečné rozhodnutie na základe schopností uchádzačov**. Informácie získané od uchádzačov o obsadzované pracovné miesto by mala **pokladať za dôveryhodné**, pričom by mala **dodržiavať platné zákony**. Pre dosiahnutie najlepšieho rozhodnutia by sa nemala pri výberovom procese sústreďovať iba na jednu metódu výberu, ale vždy by ich mala skombinovať a využiť **viacero metód súčasne**. Zároveň by si mala uvedomiť, že **testy pracovnej spôsobilosti** (s výnimkou testov schopností, ak sa jedná o pracovné miesto vyžadujúce manuálnu zručnosť) slúžia **len ako doplňujúce metódy**. **Kritériá a metódy výberu** musia byť zároveň primerané statusu obsadzovaného pracovného miesta a prijateľné pre uchádzačov. Veľmi dôležité je, aby osoby zastupujúce organizáciu vo výberovom pohovore boli **vyškolené, pripravené, kvalifikované, oboznámené s problematikou výberu, špecifikáciou a popisom obsadzovaného pracovného miesta** a aby jednali a vystupovali **profesionálne**. Zároveň celý proces výberu musí byť dobre zorganizovaný a čo najlepšie **administratívne zabezpečený**, aby nebol finančne a časovo nákladný ani pre jednu zo zúčastnených strán.

Po dodržaní všetkých týchto zásad by organizácia mala dospieť k najefektívnejšiemu výsledku a získať na voľné pracovné miesto človeka, ktorý bude najlepšie vyhovovať požiadavkám plynúcich z nárokov na toto pracovné miesto.

5. Metodologická časť

Cieľom tejto bakalárskej práce je spracovať konkrétne návrhy, ktoré by viedli k zlepšeniu súčasného stavu v oblasti získavania a výberu pracovníkov v analyzovanej spoločnosti. Organizácia bude fungovať čo najefektívnejšie len v prípade, ak prijme uchádzačov, ktorí budú čo najviac vyhovovať požiadavkám obsadzovaných pracovných miest.

Praktickú časť bakalárskej práce som vypracovávala na základe informácií, ktoré mi boli poskytnuté personálnym oddelením výrobného závodu analyzovanej spoločnosti nachádzajúcim sa v obci Malý Krtíš.

V mesiaci január roku 2013 som mala možnosť niekoľkokrát navštíviť tento výrobný závod a tak sa stať dočasnou súčasťou personálneho oddelenia. Zúčastnila som sa i dvoch odlišných výberových pohovorov na dve rôzne pracovné pozície, pričom som využila metódu pozorovania. Tieto výberové pohovory boli vedené dvomi rôznymi personalistami a pracovné pozície sa od seba hierarchicky odlišovali.

Okrem iného mi bolo poskytnutých mnoho informácií o samotnej spoločnosti, vrátane poznatkov o jej založení, výrobkoch, marketingu, jej zastúpení vo svete a jej úspechoch. Počas získavania týchto informácií som využila metódu štruktúrovaného rozhovoru s HR manažérkou a metódu štúdia podnikových dokumentov. Personálne oddelenie spomínaného výrobného závodu ma ochotne oboznámilo aj s procesom získavania a výberu pracovníkov, čo bolo kľúčovým bodom pre spracovanie praktickej časti tejto bakalárskej práce. Bola som informovaná i o mnohých metódach výberu a získavania pracovníkov, ktoré personálne oddelenie preferuje. Celý proces získavania a výberu pracovníkov som neustále konzultovala s pracovníkmi personálneho oddelenia. Vďaka tomu, že sa pobočka jednej personálnej agentúry, s ktorou analyzovaná spoločnosť spolupracuje, nachádza priamo v budove výrobného závodu v Malom Krtíši, mala som možnosť konzultovať proces získavania a výberu pracovníkov aj s pracovníčkou tejto personálnej agentúry. Táto pracovníčka ma oboznámila so skutočnosťou, čo sa deje s uchádzačom po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru až po podpis pracovnej zmluvy, dokonca som sa celého rozhovoru pracovníčky personálnej agentúry s uchádzačom až po podpis pracovnej zmluvy priamo zúčastnila.

6. Praktická časť

V úvode praktickej časti charakterizujem spoločnosť, s ktorou som sa rozhodla kooperovať, t.j. TECHNOGYM, S.p.A. vrátane výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o. spomínanej spoločnosti, ktorá sídli v obci Malý Krtíš. Následne sa sústreďujem priamo na samotný proces získavania a výberu pracovníkov v spomínanom výrobnom závode. Skúmam predovšetkým postup a metódy získavania pracovníkov, ktoré analyzovaná spoločnosť preferuje a metódy výberu pracovníkov so zameraním predovšetkým na výberový pohovor. Vďaka možnosti priamo sa zúčastniť dvoch výberových pohovorov na rôzne pracovné pozície v spomínanej spoločnosti, celý priebeh týchto výberových pohovorov konkrétne opisujem a analyzujem. Hneď na to upriamujem svoju pozornosť na kritériá, ktorými bola posudzovaná vhodnosť uchádzačov a na základe ktorých boli uchádzači prijatí, prípadne neprijatí na obsadzované pracovné miesto. I keď v teoretickej časti nepopisujem proces prijímania pracovníkov, v závere praktickej časti ho analyzujem, pretože mnou analyzovaná spoločnosť proces výberu a prijímania pracovníkov vníma ako dve veľmi úzko prepojené a súvisiace personálne činnosti. Z tohto dôvodu sa zameriavam aj na to, čo sa deje s uchádzačom od úspešného absolvovania výberového pohovoru až do prvého dňa jeho nástupu do nového zamestnania.

6. 1. Charakteristika spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A.

Spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. vznikla v druhej polovici dvadsiateho storočia, presnejšie 20. októbra 1983 v talianskom meste Cesena, ktorá sa nachádza približne 320 km severne od Ríma. Túto taliansku spoločnosť založili bratia Nerio a Pierluigi Alessandri. TECHNOGYM, S.p.A. úspešne pôsobí už štyridsať rokov v strojárskom priemysle. Zaoberá sa výrobou športových potrieb a strojov nie len pre posilňovne a fitness centrá, hotely, kúpele, rehabilitačné centrá, univerzity, ale aj pre bežných používateľov, ktorí si radi zlepšia svoju fyzickú kondíciu i v pohodlí domova. Do roku 2013 spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. vyrobila už 26 rôznych druhov strojov na cvičenie. Všetky zariadenia sú rozdelené do piatich kategórií, t.j. zariadenia navrhnuté na posilňovanie vrchnej časti tela, crossové trenažéry navrhnuté na celkové zlepšenie fyzickej kondície, stacionárne bicykle, steppery a bežiace pásy. Najnovší model bol predstavený širokej verejnosti pred tromi rokmi pod názvom VISIOweb. Tento stroj sa

stal veľmi rýchlo obľúbeným vďaka zaintegrovanému displeju pre možnosť surfovania po internete počas cvičenia, pozerat' televíziu, hrať rôzne hry a počúvať rádio. Táto novinka sa stala veľmi vyhľadávanou i kvôli možnosti pripojenia i-Podu alebo i-Phonu k zariadeniu. Stroje tejto spoločnosti používa denne viac ako 35 miliónov ľudí v 30 000 kluboch, 10 000 lekárskejších centrách, 10 000 hoteloch a kúpeľoch, 6 000 obchodných spoločností, 2 000 športových asociáciách, 3 000 školách a univerzitách. Tieto zariadenia našli svoje uplatnenie aj v početnom množstve armádnych síl a vo viac ako 100 000 domovoch. Vďaka týmto nemalým číslam môžeme produkty tejto spoločnosti nájsť vo viac ako sto krajinách sveta. TECHNOGYM, S.p.A. zriadil na takmer všetkých kontinentoch niekoľko vzorkovní, tzv. showrooms, aby si mohol každý, kto má záujem, vyskúšať a overiť kvalitu ich produktov. Takéto vzorkovne sú napríklad v niekoľkých mestách Severnej a Južnej Ameriky, Ázie, Austrálie, Oceánie a Európy. Stroje TECHNOGYM si môžu vyskúšať aj obyvatelia Českej republiky a to priamo v Sazka Aréne v Prahe. I napriek svojmu pomerne krátkemu pôsobeniu je TECHNOGYM, S.p.A. považovaný za svetovú jednotku v oblasti realizácie inovatívnych riešení pre wellness. O tejto skutočnosti svedčí i fakt, že sa táto spoločnosť stala už niekoľkokrát oficiálnym dodávateľom Olympijských a Paraolympijských hier. Mnohí známi športovci si mohli overiť kvalitu zariadení produkovaných vyššie spomenutou spoločnosťou napríklad na Olympijských a Paraolympijských hrách v Sydney, Aténach, Turíne, Riu, Pekingu, Singapure a minulý rok aj v Londýne. Okrem toho je TECHNOGYM, S.p.A. i oficiálnym fitness partnerom Formuly 1, wellness partnerom Ferrari a McLaren, oficiálnym partnerom a dodávateľom anglického futbalového klubu Liverpool FC a talianskeho futbalového klubu Juventus. (Technogym Spa, 2013)

Spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. sa snaží na seba upozorniť okrem vybudovaných vzorkovní i pomocou médií. Na marketingové účely využíva sociálne siete ako facebook, twitter alebo LinkedIN, webové komunity Youtube a Flickr, ako aj rôzne blogy. Priaznivci tejto spoločnosti môžu využiť aj jej webovú stránku www.technogym.com, ktorá je k dispozícii v niekoľkých jazykoch. Prostredníctvom tejto webovej stránky si môžu záujemcovia vybrať v on-line katalógu a následne na to zakúpiť produkty spomínanej spoločnosti v pohodlí domova, dozvedieť sa o minulosti, vízii a cieľoch tejto spoločnosti niečo viac, oboznámiť sa s rôznymi zaujímavosťami zo sveta fitness a wellness alebo sa priamo pozrieť na voľné pracovné pozície, ktoré

spoločnosť v rôznych krajinách ponúka a v prípade záujmu sa rýchlo, jednoducho a pohodlne o túto pracovnú pozíciu uchádzať. (Technogym Spa, 2013)

Okrem internetu spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. na svoju prezentáciu využíva i písomné médiá v podobne rôznych magazínov a novín, akými sú napríklad známy New York Times alebo Business Week. Spoločnosť disponuje aj vlastnou literatúrou v podobe mnohých kníh a brožúr. Medzi najznámejšie patria The Technogym Wellness Life Style Pyramid, The Road to Wellness alebo Wellness – A guide to the Technogym Life. Okrem toho spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. pred desiatimi rokmi založila neziskovú organizáciu Wellness Foundation, ktorá kolaboruje s rozličnými inštitúciami, školami a univerzitami, výskumnými strediskami aj širokou verejnosťou s cieľom zvýšiť kvalitu života cez prevenciu a zdravý životný štýl. Táto myšlienka je zároveň i misiou a mottom spoločnosti.

Minulý rok koncom septembra spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. predstavila svoj najväčší projekt. V talianskej Cesene otvoril doposiaľ prvý Wellness Campus na svete. Rozprestiera sa na ploche 150 000 m², z čoho 5 200 m² je zastavaných. Pracovné uplatnenie tam našlo približne 1 000 ľudí. Tento Wellness Campus známy i pod názvom Technogym Village sa skladá z ôsmich častí. Prvou časťou je T-Wellness Centre, kde môžu využiť wellness program tak ako zamestnanci, tak i zákazníci a návštevníci z rôznych kútov sveta. Ďalšou časťou tohto projektu sú laboratória T-Resource and Development Centre-a, ktoré majú na starosti neustálu inováciu wellness produktov. Súčasťou Wellness Campus-u je aj T-Wellness Science Centre. Toto centrum dohliada na kontinuálny výskum v lekárskej a vedeckej oblasti. Jej cieľom je ustavične zladovať technickú stránku strojov na cvičenie s novými medicínskymi poznatkami. Štvrtým centrom, ktoré sa nachádza v Technogym Village je T-factory, ktoré má funkciu kontrolóra a dohliada na kvalitu produktov. Tento Wellness Campus poskytuje i možnosť zdravého stravovania v T-Wellness Restaurant, kde si jej návštevníci môžu pochutiť na veľmi výživných a nízko kalorických jedlách. Na rozsiahlej ploche, na ktorej sa tento projekt rozprestiera, sa nachádza i Technogym University. Je to miesto, kde sa pravidelne usporadúvajú semináre, kongresy, workshopy a kurzy vedené skúsenými univerzitnými profesormi. Tento priestor často využívajú aj operátori fitness centier, doktori a výskumníci, ktorí sa tu stretávajú a zdieľajú si svoje nápady a myšlienky v oblasti fitness a wellness. Ďalšou súčasťou tohto enormného komplexu je T-Wellness Store and Showroom, kde si záujemcovia môžu priamo vyskúšať a následne na to aj zakúpiť produkty spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A.. Pracovníci tejto

spoločnosti môžu využiť i T-Wellness garden, ktorá ponúka dostatočný priestor na outdoorové športové aktivity. (Technogym Spa, 2013)

6.2. Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. v Malom Krtíši

I napriek vysokému dopytu po zariadeniach tejto spoločnosti, existujú na celom svete iba dva výrobné závody, zatiaľ čo tretí výrobný závod v Brazílii sa pripravuje. Jeden pôsobí priamo v talianskej Cesene a ten druhý na Slovensku, v priemyselnom parku na juhu stredného Slovenska v okrese Veľký Krtíš, v obci Malý Krtíš. V celej výrobe, ktorá je rozdelená do troch úsekov, t.j. kovovýroba, lakovňa a montáž, našlo zamestnanie viac ako päťsto ľudí. Organizačná štruktúra analyzovanej spoločnosti mi však poskytnutá nebola. V obci Malý Krtíš pôsobí výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. už takmer deväť rokov.

Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o v súčasnosti zamestnáva 2200 pracovníkov, z toho 1200 mimo Talianska. Pracovníci analyzovaného závodu sú rozdelení do troch kategórií, t.j. Direct/Priami pracovníci, Indirect/Nepriami pracovníci a pracovníci nazývaní Salaries. Všetky tri skupiny pracovníkov sa okrem odlišnosti požiadaviek na kvalifikáciu odlišujú od seba dĺžkou pracovnej doby, kompetenciami, povinnosťami a platovým ohodnotením. Zatiaľ čo sú pracovníci prvej skupiny platovo ohodnotení najmenej, pracovníci skupiny Salaries poberajú vo výrobnom závode vyššie platy. Prvú skupinu pracovníkov predstavujú operátori výroby. Ich pozícia nevyžaduje vyššie kvalifikačné požiadavky alebo špecializované znalosti. Príkladom priameho pracovníka je napríklad šička alebo upratovačka. Druhú skupinu pracovníkov nazývanú Indirect/Nepriami pracovníci predstavujú vedúci jednotlivých smien, team-leaderi, kontrolóri kvality, technici alebo údržba. Do tretej skupiny pracovníkov zvanej Salaries patria vedúci jednotlivých oddelení, manažéri a rôzni špecialisti. Táto kategória pracovníkov nie je platená za počet hodín, ktoré pracovníci strávia v zamestnaní, ale za úspešnosť plnenia cieľov, pričom nadväzuje tu na rozdiel od predošlých dvoch skupín pracovníkov nie sú zohľadňované. Každý pracovník tejto tretej skupiny pracovníkov dostáva raz mesačne pevnú mzdu.

Ústredie spoločnosti TECHNOGYM E.E., s.r.o. pôsobiacej na Slovensku sa nachádza v Bratislave, na Alstrovej ulici. V roku 2009 vykázala táto spoločnosť sídliaca na Slovensku zisk vo výške 6,91 miliónov eur, tržby spoločnosti dosiahli výšku 44,14 miliónov eur, celkové aktíva spoločnosti predstavujú čiastku 46,44 miliónov eur.

Ukazovateľ rentability aktív (ROA) predstavoval v sledovanom období takmer 15 %, rentabilita vlastného kapitálu (ROE) dosiahla čiastku skoro 34 % a rentabilita tržieb bola 15,7 %. V porovnaní s predchádzajúcim sledovaným obdobím z roku 2008 došlo k nárastu zisku o takmer 8%. Informácie o ekonomických ukazovateľoch z rokov 2010 až 2012 sa mi nepodarilo zistiť. (Internet Securities, Inc., 2010)

6.2.1. Postup získavania pracovníkov v analyzovanej spoločnosti

Na personálnom oddelení v analyzovanej spoločnosti som mala možnosť získať rôzne relevantné informácie týkajúce sa procesu získavania pracovníkov. Celý postup získavania pracovníkov prebieha v niekoľkých krokoch.

Každý pondelok sa stretnú manažéri z oblasti kovovýroby, lakovne a montáže, finančný riaditeľ, koordinátor a Human Resource manažér, ktorí sa snažia identifikovať potrebu novej pracovnej sily. Z toho vyplýva, že počet voľných pracovných pozícií sa takto mení každý týždeň. Podmienkou však je, že počet zamestnancov na obsadených pracovných miestach nesmie prekročiť personálny rozpočet alebo plán, tzv. Budget, ktorý je výrobnému závodu v Malom Krtíši posielaný centrálou z talianskeho mesta Cesena.

Nasledujúcim krokom procesu získavania pracovníkov je popis a špecifikácia pracovného miesta, ktoré sú vytvárané personalistami v spolupráci s team-leaderami, ktorí koordinujú a kontrolujú všeobecných operátorov v jednotlivých výrobných úsekoch závodu. Príklad týchto dvoch výstupov analýzy pracovného miesta prikladám v prílohe č. 1, ktorá predstavuje pracovnú ponuku z job-serveru www.profesia.sk na pracovnú pozíciu Trainee. Celý inzerát je rozdelený do troch hlavných častí, t.j. Informácie o pracovnom mieste, Požiadavky na zamestnanca a Informácie o inzerujúcej spoločnosti. V úvode prvej časti, ktorá predstavuje prvý výstup analýzy pracovného miesta, t.j. popis pracovného miesta, mnou analyzovaná spoločnosť udáva informácie o mieste, kde by mala byť práca vykonávaná, informácie o ponúkanom plate, termíne nástupu a druhu pracovného pomeru. Zároveň poskytuje možným uchádzačom informácie o pracovnej náplni, právomociach a zodpovednosti, ktorá z obsadzovaného pracovného miesta vyplýva. V inzeráte sa môže uchádzač dočítať i o rôznych výhodách, ktoré by mal po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru a podpísaní pracovnej zmluvy obdržať. Druhá časť inzerátu predstavuje druhý výstup analýzy pracovného miesta, t.j. špecifikáciu pracovného miesta. Táto časť sa zameriava na požadované

vzdelanie, znalosti, dovednosti, osobnostné predpoklady a zručnosti uchádzača. Posledná časť inzerátu poskytuje potencionálnym budúcim pracovníkom mnou analyzovaného výrobného závodu informácie o spoločnosti, pre ktorú by pracovali, jej hlavnú oblasť pôsobenia. Najdôležitejšou časťou tohto oddielu sú však pre uchádzačov informácie o výberovom konaní, kontaktné údaje výrobného závodu a informácie o spôsobe, akým môžu požiadať o ponúkané pracovné miesto. (Profesia, 2013)

V ďalšom kroku, v závislosti od obsadzovanej pracovnej pozície, sa rozhoduje, či sa budú budúci potencionálni pracovníci spoločnosti vyberať spomedzi rád vlastných pracovníkov alebo z vonkajších zdrojov. Ak sa jedná o hierarchicky vyššie radenú pozíciu, akou je napríklad team-leader alebo koordinátor, je vyhlásený interný konkurz, o ktorom sa môžu zamestnaní pracovníci dozvedieť prostredníctvom ponuky vyvesenej na nástenkách v priestoroch firmy. Ak títo pracovníci majú záujem o ponúkanú pracovnú pozíciu, musia vyplniť dotazník a odniesť ho na personálne oddelenie. V prípade, že sa hľadajú napríklad všeobecní operátori, ktorí v hierarchii spoločnosti obsadzujú nižšie pracovné pozície, pracovníci personálneho oddelenia hľadajú budúcich pracovníkov z externých zdrojov.

Voľba metód získavania pracovníkov sa líši v závislosti od obsadzovaného pracovného miesta. Jednotlivé metódy opisujem nižšie.

Piatym krokom v procese získavania pracovníkov v analyzovanej spoločnosti je voľba dokumentov. Tento krok je pomerne jednoznačný, pretože všetci uchádzači bez ohľadu od obsadzovaného pracovného miesta musia vyplniť a odovzdať osobný dotazník poskytovaný spoločnosťou. Tento dotazník prikladám v prílohe č.2.

Ak ide o voľnú pracovnú pozíciu, ktorá je horšie obsaditeľná, akou je napríklad zvärač, personálne oddelenie sformuluje a uverejní ponuku práce. Ak sa jedná o nižšie pracovné pozície, uchádzačov hľadá spomedzi dotazníkov, ktoré má v evidencii. S každým dotazníkom môže personálne oddelenie pracovať po dobu dvoch rokov od jeho získania. Po uplynutí tejto doby musí pracovník personálneho oddelenia tento dotazník skartovať a vymazať z databázy uchádzačov o zamestnanie, ktorá slúži ako rezervačný list.

Na základe dotazníkov sú najvhodnejší uchádzači vybraní personalistom pozvaní na výberový pohovor. Celý priebeh výberového pohovoru, ktorého som mala možnosť sa priamo zúčastniť, opisujem v kapitole 6.2.3..

6.2.2. Metódy získavania pracovníkov v analyzovanej spoločnosti

Vedenie spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A. s výrobným závodom v Malom Krtíši sa snaží pomocou personálneho marketingu pracovať i na svojom dobrom mene a povesti podniku tak, aby prilákal svojich potencionálnych budúcich zamestnancov. Na to využíva viacero metód.

Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. spolupracuje s mnohými vzdelávacími inštitúciami, kde sa zameriava priamo na budúcich absolventov. Z tohto dôvodu raz ročne organizuje Deň otvorených dverí, na ktorý pozýva tak ako základné školy, tak aj všetky stredné školy z okresu Veľký Krtíš a Lučenec. Táto spoločnosť sa prezentuje i na Strednej odbornej škole vo Veľkom Krtíši, ktorú pravidelne navštevuje, pretože jej žiaci majú možnosť študovať technicko-informačné služby a predmety strojárkeho a technického zamerania, čo priamo korešponduje s oblasťou, v ktorej analyzovaná spoločnosť pôsobí.

Popri tom spoločnosť organizuje rôzne exkurzie tak ako pre žiakov a študentov, tak aj pre záujemcov zo širokej verejnosti, kde predstavuje jednotlivé pracovné pozície a produkty spoločnosti TECHNOGYM E.E., S.p.A. i priamo vo výrobnom závode v Malom Krtíši.

Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. periodicky navštevuje aj niekoľko veľtrhov práce, kde sa orientuje na čerstvých absolventov vysokých škôl a univerzít. Raz ročne sa zúčastňuje veľtrhu pracovných príležitostí Profesia Days v Bratislave, veľtrhu práce JOBexpo v Nitre, pracovného veľtrhu pre mladých ľudí pod názvom Národné dni kariéry, ktorý pripravuje medzinárodná študentská organizácia AIESEC Slovensko. Tento veľtrh práce sa koná v dvoch mestách na Slovensku, a to v Bratislave a v Košiciach. Mnou analyzovaná spoločnosť pravidelne navštevuje Národné dni kariéry na východe Slovenska, v Košiciach.

Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. získava pracovníkov aj prostredníctvom internetu a tlači. Uchádzači sú informovaní o voľnom pracovnom mieste prostredníctvom on-line ponuky na job-serveroch (www.profesia.sk) a médií (lokálny týždenník Pokrok). Na job-serveroch zväčša spoločnosť inzeruje ponuky práce na špecializované pracovné pozície, ktorých obsadiť je zložitejšie, pretože je po nich väčší dopyt. Takouto pracovnou pozíciou sú napríklad zvárači. Pracovnú ponuku z job-serveru www.profesia.sk na pracovnú pozíciu Trainee prikladám v prílohe č.1. Hoci má výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o.. kvalitne spracovanú webovú stránku, na

ktorej ponúka voľné pracovné pozície v mnohých krajinách sveta v sekcii Working with Technogym - Open Positions, ponuka práce pre Slovensko je v procese projektu.

Ďalšou metódou získavania budúcich potencionálnych pracovníkov danej spoločnosti je samotné prihlásenie uchádzača, kedy uchádzač vyplní dotazník, ktorý je k dispozícii na vrátnici spoločnosti v Malom Krtíši. Po jeho vyplnení a následnom odovzdaní je uchádzač zaradený do databázy medzi ostatných uchádzačov o zamestnanie vo výrobnom závode TECHNOGYM E.E., s.r.o v Malom Krtíši.

Ďalšou metódou je tzv. Referral program, kedy už zamestnaný pracovník v danej spoločnosti osloví iného človeka, ktorý by mal záujem v spomínanej spoločnosti pracovať. Ak tento uchádzač vyplní dotazník, odovzdá ho, následne na to bude prijatý a v spoločnosti ostane pracovať dlhšie ako je jeho skúšobná doba, už zamestnaný pracovník spoločnosti, ktorý tohto nového pracovníka priviedol do spoločnosti získa odmenu vo výške sto eur.

Okrem toho TECHNOGYM E.E., s.r.o. spolupracuje i s tromi personálnymi agentúrami, t.j. personálna agentúra Grafton Recruitment Slovakia, personálna agentúra Luger & Maklér spol., S.p.A. a pracovno-personálna spoločnosť INDEX NOSLUŠ, ktorej pobočka sa nachádza priamo v areáli výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o. v Malom Krtíši. V prípade, že má výrobný závod k dispozícii len málo kandidátov a požiadavka na pracovníkov prevyšuje číslo dvadsať, oslovuje personálnu agentúru INDEX NOSLUŠ, ktorá hľadá uchádzačov na pozíciu všeobecných operátorov. Zvyšné dve personálne agentúry sa starajú o obsadenie hierarchicky vyššie radených pracovných miest, akými sú napr. rôzni špecialisti alebo koordinátori, čiže manažéri kvality.

6.2.3. Metódy výberu pracovníkov a výberový pohovor

Personálne oddelenie analyzovaného výrobného závodu, ktorý sa nachádza v priemyselnej časti Malého Krtíša, využíva pri výbere pracovníkov niekoľko metód.

Každý uchádzač je v prvom rade hodnotený na základe informácií, ktoré o sebe poskytol vo vyplnenom dotazníku.

Ak obsadzovaná pracovná pozícia vyžaduje manuálnu zručnosť, ako napríklad šičky, každý uchádzač musí absolvovať aj test pracovnej spôsobilosti, kde team-leader hodnotí pracovné schopnosti uchádzača.

Ak je uchádzač vo výberovom procese úspešný, pred uzatvorením a podpísaním pracovnej zmluvy musí absolvovať lekárske vyšetrenie. Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. v Malom Krtíši spolupracuje s tromi zazmluvnenými lekármi. Posudok o zdravotnej spôsobilosti necháva personalista uchádzačovi na vrátnici spoločnosti, kde mu je k dispozícii. Zároveň personalista objednáva uchádzača po konzultácii s uchádzačom na lekárske vyšetrenie u konkrétneho lekára, v konkrétny deň a čas. Uchádzač po absolvovaní lekárskeho vyšetrenia je povinný doniesť toto tlačivo obohatené o lekársky posudok a vyjadrenie sa k zdravotnej spôsobilosti uchádzača vykonávať pracovné povinnosti na obsadzovanej pracovnej pozícii pracovníkovi personálneho oddelenia výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o. alebo personálnej agentúry, s ktorým absolvoval výberový pohovor a s ktorým následne na to podpíše i pracovnú zmluvu. V prípade, že uchádzač nevyhovel, ďalší postup sa prejednáva s HR manažérkou.

Ďalšou metódou využívanou pri výbere pracovníkov sú referencie. Táto metóda je využívaná vtedy, ak uchádzač už predtým pracoval v podnikoch, ktoré sa nachádzajú v blízkosti analyzovaného výrobného závodu. Takouto spoločnosťou je napríklad SISME SLOVAKIA, s.r.o. so sídlom taktiež v priemyselnom parku v obci Malý Krtíš. Okrem toho si informácie a referencie o uchádzačoch navzájom zdieľajú aj personálne agentúry a personalisti pracujúci v analyzovanom výrobnom závode.

Najvyužívanejšou metódou v praxi, ktorú budem detailnejšie popisovať i ja v tejto práci, je výberový pohovor. Ja som mala možnosť zúčastniť sa priamo dvoch výberových pohovoroch, t.j. výberový pohovor na pracovné miesto šička a výberový pohovor na obsadenie pracovného miesta Trainee. V nasledujúcich riadkoch detailne opisujem celý priebeh oboch výberových pohovorov.

Prvý výberový pohovor na pracovné miesto šička bol vedený jedným personalistom. Keďže sa jedná o hierarchicky nižšie radenú pracovnú pozíciu, výberového pohovoru sa môže zúčastniť až šesť uchádzačov naraz. Na výberovom pohovore, ktorého som sa zúčastnila ja, boli prítomné dve uchádzačky a celý čas sa forma výberového pohovoru zodpovedala kritériám štruktúrovaného výberového pohovoru. V úvode personalista privítal obe uchádzačky, predstavil sa a oboch uchádzačiek sa opýtal na ich vedomosti o spoločnosti, pričom využil otvorenú otázku. Následne na to na doplnenie a prípadné poopravenie mylných informácií, ktorými uchádzačky disponovali, personalista predstavil taliansku spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A.. Potom poskytol uchádzačkám informácie o výrobnom závode, v ktorom žiadali o zamestnanie. Personalista podrobne

oboznánil uchádzačky s produktmi spoločnosti, na výrobe ktorých sa budú podieľať i ony. Pre lepšiu predstavu a pochopenie zariadení na cvičenie, ktoré výrobný závod vyrába, personalista použil katalóg, v ktorom uchádzačkám okrem vonkajšieho vzhľadu vysvetlil aj účel a spôsob ich použitia. Nato personalista predstavil výrobný závod a jeho členenie do troch častí, t.j. kovovýroba, lakovňa a montáž. Krok za krokom začal personalista uchádzačky informovať o pracovnej náplni, ktorá by ich po podpísaní pracovnej zmluvy čakala. Zároveň im predstavil pracovné podmienky a pracovnú dobu, pričom upozornil na skutočnosť, že pracovná doba sa odvíja od dvoch sezón, t.j. vysoká sezóna, ktorá trvá približne od augusta do februára a nízka sezóna, kedy je práce menej a ktorá trvá vo zvyšných mesiacoch. V dôsledku takéhoto rozloženia pracovných povinností personalista vysvetlil uchádzačkám aj tzv. Konto nerovnomerne rozvrhnutého pracovného času, ktoré im zabezpečí, že v čase nízke sezóny nebudú platovo nedostatočne ohodnotení. Následne na to personalista predstavil uchádzačkám mzdové podmienky a vysvetlil im, že mzda sa skladá z nasledujúcich troch častí: z fixnej časti a dvoch pohyblivých zložiek, t.j. mesačný tímový bonus a mesačné osobné hodnotenie. Obe pohyblivé zložky fungujú ako motivačný program. Po poskytnutí všetkých informácií, ktoré sa týkajú obsadzovanej pracovnej pozície, personalista nechal uchádzačkám priestor na vyjadrenie spätnej väzby a uisťoval sa, či všetkým informáciám správne porozumeli. Potom personalista predstavil uchádzačkám možnosť stravovacích podmienok a iné zamestnanecké výhody, ktoré z obsadzovaného pracovného miesta vyplývajú a na ktoré majú zamestnaní pracovníci nárok. Okrem toho upozorňuje aj na rôzne zákazy a na dôsledky, ktoré z ich porušenia vyplývajú. Následne na to zostal v miestnosti personalista s jednou uchádzačkou sám, začal prebiehať výberový pohovor 1+1, ktorý bol aj naďalej štruktúrovaný. Personalista kládol uchádzačke opäť otvorené otázky, v ktorých zisťoval uchádzačkine najvyššie dosiahnuté vzdelanie, pýtal sa na zameranosť študijného odboru, dĺžku a miesto praxe ako aj na brigády, ktorých sa uchádzačka zúčastnila. Potom personalista zisťoval, na akých pracovných pozíciách uchádzačka pracovala predtým. Zameriaval sa i na konkrétnu pracovnú náplň a povinnosti, ktoré z daného pracovného miesta vyplývajú, pričom pomocou vyplneného dotazníku kládol uchádzačke uzavreté otázky, na ktoré uchádzačka odpovedala len veľmi stručne, ba až jednoslovne. Neskôr sa personalista zameriaval na dovednosti a prax v oblasti, ktoré priamo korešponduje s obsadzovaným pracovným miestom. Keďže išlo o výberový pohovor na obsadenie pracovného miesta šičky, personalista sa pýtal uchádzačky na jej doterajšie skúsenosti v oblasti šitia.

V ďalšej časti rozhovoru personalista využíval otvorené až hypotetické otázky. Personalista sa snažil zistiť, o akú pozíciu by mala uchádzačka záujem, pýtal sa na dôvod, prečo sa uchádzačka rozhodla pracovať práve v analyzovanej spoločnosti a zároveň sa snažil zistiť, z akých dôvodov sa uchádzačka rozhodla zmeniť zamestnanie. Súčasne sa personalista snažil prísť na to, či by si uchádzačka vedela predstaviť pracovať na obsadzovanej pracovnej pozícii v danej spoločnosti. V závere rozhovoru sa personalista pýtal uchádzačky na možnosť dopravy z miesta bydliska do výrobného závodu, ochotu pracovať cez sviatky a víkendy. Nakoniec sa personalista informoval, či uchádzačka súhlasí s odprezentovanými pracovnými a mzdovými podmienkami. Personalista zisťoval aj skutočnosť, či už uchádzačka pracovala v analyzovanej spoločnosti pre prípad, žeby s ňou bol predtým ukončený pracovný pomer z dôvodov nevyhovujúcich pre jej opätovné zamestnanie. Po absolvovaní rozhovoru bola uchádzačka pozvaná k druhému kolu výberového pohovoru, ktoré pozostáva z testu schopností priamo vo výrobnom závode. Praktická skúška sa vykonáva v termíne dohodnutom personalistom po konzultácii s uchádzačkou. Úspešnosť testu schopností uchádzačky hodnotí team-leader, ktorý je prítomný počas celej skúšky.

Druhý výberový pohovor, ktorého som mala možnosť sa zúčastniť, bol organizovaný na obsadenie pracovnej pozície nazývanej Trainee. Program Trainee je venovaný predovšetkým čerstvým absolventom technických univerzít a spočíva v rotácii kandidáta po jednotlivých oddeleniach spoločnosti na pozícii všeobecného operátora. Vďaka tejto rotácii má kandidát výbornú možnosť spoznať produkčné i technologické procesy, ktoré prebiehajú vo výrobnom závode. V prvom mesiaci pracuje pracovník programu Trainee vo výrobe a montáži, kde ako všeobecný operátor prechádza všetkými linkami. Druhý mesiac sa oboznamuje s výrobou, ktorá prebieha na oddelení lakovňa a brusiareň. V treťom mesiaci pracovník programu Trainee získava skúsenosti na oddelení kovovýroby. Dĺžka zotrvania pracovníka programu Trainee je však na jednotlivých oddeleniach väčšinou vždy viac ako len 1 mesiac, preto celý program Trainee prebieha v rozpätí troch až šiestich mesiacov. Počas týchto mesiacov sa kandidát dokonale oboznámi s produktmi analyzovaného výrobného závodu a podľa pracovných výsledkov a potenciálu je po skončení tohto programu zaradený na vhodnú pracovnú pozíciu, z ktorej má možnosť kariérneho rastu. Počas tejto doby má možnosť zistiť, v ktorej časti výroby by sa uplatnil najradšej, pričom mu s týmto rozhodnutím pomáha jeho tútor, ktorý mu bol pridelený. S jeho pomocou by mal počas týchto

mesiacov odhaliť, v ktorej pracovnej oblasti by bol najlepší. Keďže v priebehu týchto mesiacov pracovník v programe Trainee pracuje ako priamy/direct zamestnanec na rôznych hierarchicky nižšie radených pracovných pozíciách, pracovník v programe Trainee poberá plat ako direct/priamy pracovník s tým, že na rozdiel od ostatných pracovníkov tejto skupiny má nárok na ubytovanie zdarma. Výberový pohovor na toto pracovné miesto prebiehal na rozdiel od prvého interview hneď od začiatku formou 1+1. Opäť išlo o štruktúrovaný výberový pohovor a počas celého rozhovoru personalista používal otvorené otázky, aby uchádzač rozprával čo najdlhšie a prezradil o sebe čo najviac. Personalista začal rozhovor privítaním a predstavením sa. Následne na to vyzval k predstaveniu uchádzača. Keďže ako som spomínala išlo o otvorenú otázku, uchádzač okrem svojho mena a priezviska poskytol personalistovi informácie aj o svojom vzdelaní a o absolvovaných brigádach. Monológ uchádzača bol občas prerušovaný doplňujúcimi alebo overovacími otázkami personalistu. Zároveň sa personalista informoval opäť pomocou otvorených otázok na typ práce, o ktorú má uchádzač záujem i na dôvody, z ktorých si uchádzač vybral práve analyzovanú spoločnosť. Okrem iného personalista opäť využíval situačné, hypotetické otázky, ktorými sa snažil zistiť, kde vidí uchádzač sám seba o niekoľko rokov, aké sú jeho ambície, ciele a predstavy. Následne na to personalista uchádzačovi kládol doplňujúce otázky ohľadom informácií, ktoré uchádzač uviedol v dotazníku, pričom stále využíval otvorené otázky. V ďalšej časti prijímacieho pohovoru sa personalista znovu snažil zistiť, aké vedomosti má uchádzač o analyzovanej spoločnosti. Personalista tak isto ako v prípade prvého výberového pohovoru doplňoval informácie uchádzača o spoločnosti a poskytoval mu detailnejšie informácie tak ako o samotnej spoločnosti, tak aj o výrobnom závode, pracovnej náplni a povinnostiach, pracovných a mzdových podmienkach, stravovacích možnostiach, o výhodách, ktoré pracovníci spoločnosti majú a zákazoch, ktoré musia rešpektovať. Opätovne nechal personalista uchádzačovi priestor na dodatočné otázky v prípade, žeby mu čokoľvek nebolo jasné. Keďže od uchádzača v programe Trainee sa očakáva kariérny postup, boli mu predstavené aj vyššie pracovné pozície, kde by mohol nájsť svoje uplatnenie po absolvovaní tohto programu. Na rozdiel od uchádzačiek, ktoré sa zúčastnili prvého výberového pohovoru, pracovníkom tejto pracovnej pozície je poskytované i ubytovanie. Z tohto dôvodu bol uchádzač informovaný nie len o bežných zamestnaneckých výhodách, ale aj o možnosti ubytovania. Tak ako v predošlom interview, aj teraz sa personalista informoval o možnostiach dopravnej dostupnosti. V závere výberového pohovoru sa personalista

opätovne formou otvorenej otázky pýtal uchádzača na jeho pocity a názory na program Trainee. Zároveň sa snažil zistiť, na akej pracovnej pozícii by sa chcel po absolvovaní spomínaného programu uchádzač uplatniť. Nakoniec sa personalista informoval, kedy by bol uchádzač v prípade, že by bol úspešný, ochotný nastúpiť na pracovné miesto. Následne na to personalista poskytol uchádzačovi informácie o termínoch, kedy sú organizované nástupy. Ak by uchádzač podľa názoru personalistu spĺňal požiadavky vyplývajúce z obsadzovaného pracovného miesta, uchádzač musí ešte absolvovať rozhovor s riaditeľom spoločnosti. Termín stretnutia s riaditeľom spoločnosti bol naplánovaný po vzájomnej konzultácii personalistu s uchádzačom.

V oboch prípadoch sú po absolvovaní výberového pohovoru uchádzači vždy buď hneď na mieste alebo neskôr telefonicky personalistami informovaní o svojom úspechu, prípadne neúspechu s relevantným odôvodnením.

V **Tabuľka č. 1** porovnávam oba výberové pohovory. Poukazujem na ich odlišnosti a na rysy, ktoré majú oba pohovory spoločné.

Tabuľka č. 1

	1. výberový pohovor - šička	2. výberový pohovor - Trainee
Odlišné rysy	Prevažujú uzavreté otázky personalistu na uchádzača, otvorené a hypotetické otázky využíva personalista zriedka	Prevažujú otvorené, situačné, hypotetické otázky personalistu na uchádzača, uzavreté otázky využíva personalista zriedka
	Maximálna prítomnosť 6 uchádzačov a 1 personalistu	Prítomnosť jedného uchádzača a jedného personalistu
	Výberový pohovor 1+1 až po predstavení spoločnosti personalistom	Výberový pohovor 1+1 od začiatku
	Keďže sa jedná o hierarchicky nižšie radenú pracovnú pozíciu, nie je nutné absolvovať pohovor s riaditeľom výrobného závodu	Po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru musí uchádzač absolvovať i pohovor s riaditeľom výrobného závodu
	Uchádzač musí po absolvovaní výberového pohovoru absolvovať i test zručností	Uchádzač nemusí absolvovať test zručností
	Uchádzačovi je predstavovaná iba obsadzovaná pracovná pozícia	Okrem obsadzovanej pracovnej pozície je uchádzač oboznámený i s hierarchicky vyššími pracovnými pozíciami, kde by sa mohol uplatniť po absolvovaní programu Trainee
Rovnaké rysy	Privítanie a predstavenie personalistu i spoločnosti	
	Uchádzačovi sú kladené otázky z dotazníka, ktorý vyplnil	
	Predstavenie pracovných, mzdových, stravovacích podmienok, benefitov a zákazov	
	Štruktúrovaný výberový pohovor	
	Doplňujúce otázky	
	Každý uchádzač musí absolvovať lekárske vyšetrenie	
	Informovanie uchádzača o jeho úspešnosti/neúspešnosti na výberovom pohovore	

6.2.4. Spôsob posudzovania vhodnosti uchádzača

Každý uchádzač, ktorý absolvuje výberový pohovor, je hodnotený personalistom, ktorý viedol výberový pohovor a team-leaderom, ktorý hodnotí úspešnosť testu schopností uchádzača priamo vo výrobnom závode. Úspešnosť uchádzača je potom zaznamenaná v dokumente nazývanom Záznam z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec. Podobné tlačivo sa využíva pre posúdenie vhodnosti uchádzača aj u pracovníkov skupiny indirect/nepriamy zamestnanec a Salaries. Rozdiel však spočíva v tom, že pracovníci skupiny Salaries, tak isto ako aj kandidáti na program Trainee, musia absolvovať aj rozhovor s riaditeľom výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o.. Interný dokument Záznam z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec znázorňujem v **Tabuľka č. 2**.

Tabuľka č. 2

Meno kandidáta			
Meno HR			
Meno TL			
Dátum pohovoru			
Dátum 2.kola			
	áno	nie	poznámky
Práca v Konte pracovného času			
Vie sa dopravovať sám			Potrebné zaradenie na smenu s
Mzdové podmienky rozumie a vyhovujú			
Iné			
Pracoval v minulosti v TG EE			Vedúci bol
			Dôvod ukončenia
	Pracovná pozícia	Hodnotenie HR	Hodnotenie TL
	pracovisko		

	činnosť		
Úroveň vzdelania	najvhodnejšia		x
	akceptovateľná		x
Smer vzdelania alebo odbor	najvhodnejšia		x
	akceptovateľná		x
Znalosti			
Skúsenosti			
Osobnostné predpoklady			x
			x
			x
			x
			x
			x
			x
Počet bodov spolu			
Súhrnné hodnotenie HR			Podpis
Súhrnné hodnotenie TL			Podpis

Škála hodnotenia

- 1 nedostatočné plnenie požiadaviek a nie je predpoklad, že po doškolení získa danú znalosť alebo zručnosť
- 2 je potrebné doškolenie
- 3 vyhovuje
- 4 požiadavky plní nadštandardne
- 5 znalosťou alebo schopnosťou prevyšuje súčasných skúsených zamestnancov

Zdroj: *Záznam z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec.* Malý Krtíš: TECHNOGYM E.E., s.r.o., 2012. 1s, upravené

Spomínané tlačivo sa skladá z viacerých kolóniek. V pravom hornom rohu tohto interného dokumentu sa nachádza meno kandidáta, meno personalistu (HR), ktorý viedol výberový pohovor a meno team-leadera (TL), ktorý viedol druhé kolo výberového pohovoru, ktoré pozostávalo z testu schopností priamo vo výrobnom závode. V tomto priestore sa nachádzajú aj informácie o dátumoch absolvovaného výberového pohovoru a praktickej skúšky. Personalista počas výberového pohovoru do Záznamu z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec postupne dopĺňa i odpovede vo forme áno/nie na otázky týkajúce sa skúsenosti uchádzača s Kontom pracovného času, jeho schopností a možnosti dopraviť sa do výrobného závodu samostatne. V prípade, že uchádzač túto možnosť nemá, personalista ho po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru zaradí do smeny s pracovníkom, ktorý mu zabezpečí odvoz. Zároveň personalista do spomínaného interného dokumentu poznamenáva aj informáciu o potrebnosti zaradenia uchádzača do smeny s iným pracovníkom v prípade, že má pre to uchádzač relevantné dôvody. Súčasne personalista zapisuje i informáciu o tom, či bol uchádzač už predtým vo výrobnom závode zamestnaný, prípadne aký bol dôvod ukončenia pracovného pomeru. Pre rozhodnutie o vhodnosti uchádzača rozhoduje predovšetkým jeho úroveň vzdelania, smer vzdelania alebo odbor, znalosti uchádzača, jeho pracovné skúsenosti a osobnostné predpoklady uchádzača. Úroveň vzdelania a smer vzdelania alebo odbor uchádzača je rozdelený do dvoch podkategórií, t.j. najvhodnejšia a akceptovateľná. Uchádzač je hodnotený tak ako personalistom, tak i team-leaderom. Kvalifikačné požiadavky na pracovníkov sú podobne ako u H. Kaspera a W. Mayrhofera (2005) hodnotené numericky číslami od 1 do 5 s tým rozdielom, že zatiaľ čo spomínaní dvaja autori používajú tieto cifry na

vyjadrenie dôležitosti jednotlivých požiadaviek, personálne oddelenie využíva tieto čísla na číselné ohodnotenie vhodnosti uchádzačov. Uchádzač s najvyššou dosiahnutou sumou bodov sa stáva pre obsadzované pracovné miesto najvhodnejším. Zatiaľ čo personalista hodnotí uchádzača vo všetkých kategóriách, team-leader posudzuje jeho vhodnosť iba v oblasti znalostí a skúseností. Hodnotenie týkajúce sa vzdelania uchádzača a jeho osobnostných predpokladov sú z tohto dôvodu v stĺpci Hodnotenie TL vyznačené krížikmi. V závere formulára opäť obaja, personalista i team-leader vyjadrujú vlastnými slovami stručné súhrnné hodnotenie uchádzača. Celkové posúdenie vhodnosti uchádzača je však v kompetencii team-leadera, ktorý v závere posúdi, či je uchádzač na danú pracovnú pozíciu vhodný a potrebný, pretože team-leader bude zároveň aj priamym nadriadeným kandidáta uchádzajúceho sa na pracovnú pozíciu direct/priamy zamestnanec na jednom z troch úsekov výrobného závodu, v ktorom bude uchádzač pracovať. Tento interný dokument je zakončený škálou hodnotenia v numerickom rozmedzí od 1 do 5, kde je hodnota každej jednej cifry predstavujúcej kvalifikačné požiadavky na pracovníkov slovne vysvetlená.

6.2.5. Postup po úspešnom absolvovaní výberového pohovoru

Ak uchádzač spĺňa všetky požiadavky obsadzovaného pracovného miesta a úspešne absolvoval výberový pohovor, musí bez ohľadu na obsadzovanú pozíciu absolvovať lekárske vyšetrenie u jedného z troch zazmluvnených lekárov výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o.. Následne na to je uchádzač povinný sa ešte raz stretnúť s personalistom a doniesť mu potvrdenie o svojej zdravotnej spôsobilosti. Na tomto stretnutí predzmluvných vzťahov je zároveň personalista povinný uchádzača ešte raz oboznámiť s jeho právami a povinnosťami ohľadom pracovných a mzdových podmienok, ktoré preňho vyplývajú z uzatvorenia pracovnej zmluvy. Zatiaľ čo sú uchádzačovi vysvetľované všetky podmienky vyplývajúce z uzatvorenia pracovnej zmluvy, uchádzač krok za krokom podpisuje viacero dokumentov. Za predpokladu, že ho posudok o zdravotnej spôsobilosti pokladá za schopného vykonávať prácu na pracovnom mieste, ktoré obsadzuje, uchádzač ešte raz na tlačive kontroluje všetky svoje osobné údaje. Následne na to podáva personalistovi kópiu dokumentu o najvyššom dosiahnutom vzdelaní (výučný list, maturitné vysvedčenie, vysokoškolský diplom a pod.). Potom mu personalista ešte raz detailne vysvetľuje obsah a podmienky predĺženia pracovnej zmluvy, ktorú uchádzač podpisuje. Nato sú uchádzačovi

vysvetlené výhody a povinnosti vyplývajúce z uzatvorenia pracovnej zmluvy, mzdové podmienky, pracovná doba a podmienky stravovania. V ďalšom kroku personalista poučuje uchádzača o školeniach, ktoré je povinný absolvovať a o kurzoch, ktorých sa môže zúčastniť. Potom je uchádzač povinný podpísať dokument o konte nerovnomerne rozvrhnutého pracovného času, pričom si personalista overuje, či uchádzač danému systému naozaj rozumie. Neskôr je uchádzačovi vysvetlené, kedy začína mať nárok na dovolenku. Následne je personalistom poučený o dodržiavaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a o dodržiavaní pracovného času a o jeho povinnosti vždy ohlásiť svoju neprítomnosť v práci aspoň hodinu vopred. V prípade, že tak neurobí, hrozí mu disciplinárne konanie. V ďalšom kroku uchádzač za predpokladu, že so všetkými podmienkami súhlasí, podpisuje pracovnú zmluvu. V prípade, že ide o lízingového pracovníka, ktorého zamestnáva personálna agentúra, podpisuje i dohodu o dočasnom pridelení zamestnanca. Zároveň pracovník podpisuje aj dokument, v ktorom potvrdzuje, že plne rozumie pracovnej náplni, ktorá preňho z jeho pracovného miesta vyplýva. Všetci pracovníci podpisujú dokument nazývaný Záznam o školení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Následne na to je pracovník povinný podpísať Dohodu o hmotnej zodpovednosti a Dohodu o zachovaní obchodného tajomstva. Keďže výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. vypláca vždy raz do mesiaca svojim pracovníkom mzdu na bankový účet, pracovník podpisuje i Žiadosť o vyplácanie mzdy na bankový účet. Každý zamestnanec je povinný podpísať aj Dohodu o zrážkach zo mzdy pre prípad, že by pre zamestnávateľa nastala povinnosť exekučných zrážok zo mzdy. Zároveň každý pracovník podpisuje Súhlas dotknutej osoby o ochrane osobných údajov, Usmernenie o zákaze fajčenia, mimovoľnom opustení výrobného závodu, o zákaze užívať drogy, psychotropné a omamné látky na mieste výkonu práce a počas pracovnej doby. Personalista je povinný pracovníkovi vysvetliť a poučiť ho o tom, ako postupovať v prípade pracovného úrazu a o disciplinárnych opatreniach. Následne na to pracovník podpisuje Potvrdenie o prijatí a oboznámení pracovníka s pracovným poriadkom. Ako posledný dokument, ktorý je pracovník povinný podpísať, je Vyhlásenie na daň o uplatnenie nezdanitелnej čiastky. V závere sa personalista ešte raz uist'uje, že pracovník všetkému správne porozumel a necháva mu priestor na otázky.

6.2.6. Prvý deň nástupu pracovníka do zamestnania

Pracovníci po podpise pracovnej zmluvy nastupujú po prvýkrát do práce vždy prvý piatok v mesiaci. Každý novo prijatý pracovník musí v tento deň, absolvovať niekoľko úvodných školení. Priebeh školenia prebieha približne od ôsmej hodiny ráno do poobedňajších hodín. Jednotlivé druhy školení boli vedené v závislosti od ich obsahu tak ako internými pracovníkmi, tak i externistami. Tohto sledu školení som mala opäť možnosť zúčastniť sa i ja.

Tento proces sa začal úvodným programom, kedy HR manažérka osobne privítala všetkých novo prijatých pracovníkov a oboznámila ich s programom, ktorý ich informoval o tom, ako bude celý deň prebiehať, čo bude novo prijatých pracovníkov čakať a čo budú musieť v priebehu celého dňa absolvovať. Následne na to HR manažérka pracovníkov bližšie oboznámila so spoločnosťou, pre ktorú budú pracovníci pracovať. Obsah prezentácie bol rozdelený do troch tematických okruhov, t.j. Priebeh TECHNOGYM-u, S.p.A., Prečo nás svet potrebuje a Technogym, S.p.A. Prvý tematický modul bol zameraný na príčinu založenia spoločnosti, jej motto, rozmanitosť produktov, na výrobe ktorých sa budú podieľať aj pracovníci, pre ktorých bola prezentácia pripravovaná. Druhý tematický okruh vysvetľoval dôležitosť pôsobenia spoločnosti vo svete. Keďže ide o wellness spoločnosť, tento okruh sa zameriaval i na dôvody významnosti fyzického zdravia a štatistiky obezity vo svete. Oba vyššie spomínané tematické okruhy informovali pracovníkov aj o prezentácii spoločnosti v globálnom pojatí. Tretia časť prezentácie pozostávala z videa, ktoré zobrazovalo priamo pracovné činnosti z výrobného závodu TECHNOGYM E.E., s.r.o.. Video zobrazovalo postup výroby mechanických strojov, aby si pracovníci vedeli bližšie predstaviť, ako bude ich všedný pracovný deň vyzeráť.

Následne na to dostala slovo asistentka riaditeľa výrobného závodu, ktorá novo prijatým pracovníkom predstavila detailnejšie produkty spoločnosti, zakladateľa spoločnosti, jej hodnoty a filozofiu, misie a vízie. Potom každý pracovník v miestnosti dostal brožúrku nazývanú Day by Day, ktorá obsahovala zrozumiteľne spracovaný pracovný poriadok. Následne na to asistentka riaditeľa oboznámila pracovníkov s pravidlami, ktoré je nevyhnutné počas pracovnej doby vo výrobnom závode dodržiavať. Všetci pracovníci, ktorý obdržali túto brožúrku, podpísali Preberací protokol o jej prijatí a o tom, že boli s pravidlami spoločnosti oboznámení. Nato bola pracovníkom vysvetlená zjednodušená hierarchická štruktúra výrobného závodu a najsilnejšia stránka firmy, tzv. Visual

Management. Visual Management predstavuje súbor mnohých násteniek, na ktorých sú umiestnené obrázky. Tieto nástenky sa nachádzajú v priestoroch spoločnosti a slúžia pracovníkom pre lepšie pochopení pracovných postupov, spôsobu hodnotenia pracovníkov a ich zaradenia v organizačnej štruktúre.

Tretie školenie, ktoré museli novo prijatí pracovníci absolvovať, bolo zamerané na predstavenie jednotlivých dielní, pretože každý z novo prijatých pracovníkov nájde pracovné uplatnenie v inej oblasti výroby. Každá z troch dielní bola pomocou prezentácie predstavená jedným procesným inžinierom z danej dielne. Pracovníci sa tu oboznamovali s hierarchiou výroby, pracovnými nástrojmi, ktoré budú pri uskutočňovaní pracovnej náplni potrebovať, s postupmi práce a informáciami o pracovnej dobe.

Ďalšia prezentácia bola zameraná na politiku kvalitu. Pracovníci tu boli oboznámení s Kartou spracovania rámu, ktorá slúži ako rodný list stroja. Je to zelené tlačivo v podobe karty, ktoré putuje so strojom celým výrobným procesom. Každý stroj je skontrolovaný od spracovania surového železa až po posledný náter farbou šesťkrát, pričom do tohto tlačiva sa pri každej kontrole zapisuje, či stroj spĺňa požiadavky kvality.

Piate školenie oboznamovalo pracovníkov s dôležitosťou ich participácie na zlepšovaní pracovného prostredia. Vo výrobnom závode TECHNOGYM E.E., s.r.o. platí systém 5S. Tento systém pochádza z japončiny a používa päť japonských slov začínajúcich sa na spoluhlásku S. Tieto slová predstavujú potrebu separovať(eliminovať neporiadok, nepotrebné veci a chaos na pracovisku), systematizovať(systém lokalizácie pracovných nástrojov pre ich priehľadnosť a ľahšie a rýchlejšie nájdenie), stále čistiť(čisté pracovné prostredie predstavuje vyšší stupeň bezpečnosti a efektívnosti), štandardizovať a rozšíriť do ostatných oblastí (zavedenie postupov na celom pracovisku) a sebadisciplíny (dodržiavaním pracovného poriadku a pravidiel na pracovisku sa eliminuje riziko a zvyšuje efektívnosť a výkon).

Ďalšie školenie prezentoval externý špecialista. Oboznámil pracovníkov s pravidlami BOZP, čiže Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a OPP, t.j. Ochrana pred požiarimi. V závere tohto školenia museli pracovníci absolvovať test, v ktorom si chcel externista overiť, či danej problematike porozumeli.

Po tejto prednáške mali pracovníci pol hodinovú prestávku na obed, počas ktorej sa zároveň mohli oboznámiť so systémom platenia v stravovacom zariadení vo výrobnom závode.

Po prestávke sled školení pokračoval. Ďalšia prednáška bola zameraná na ochranu životného prostredia. Interná pracovníčka oboznámila pracovníkov s touto problematikou najskôr vo všeobecnosti, potom globálne a v závere aj konkrétne v súvislosti so spoločnosťou TECHNOGYM, S.p.A.. Informovala pracovníkov o povinnostiach spoločnosti v oblasti odpadového hospodárstva, ochrany vôd a o nebezpečných odpadoch nachádzajúcich sa vo výrobnom závode v Malom Krtíši. Taktiež upozornila na povinnosť pracovníkov separovať odpad.

Posledné školenie bolo akýmsi zopakovaním doposiaľ poskytnutých informácií. Počas tohto školenia boli pracovníci ešte raz poučení o pracovnom poriadku, ktorý predstavuje pre pracovníkov najdôležitejší interný dokument. Znovu boli pracovníci oboznámení s informáciami o pracovnom čase, mzdových podmienkach, kritériách na získanie bonusov, postupe v prípade absencie na pracovisku, svojich právach a povinnostiach, povinnostiach zamestnávateľa pri BOZP, pracovnom prostredí a o materiáloch a dokumentácii, s ktorou sa môžu počas výkonu pracovnej náplne stretnúť. Taktiež ich interná pracovníčka upozornila na prípady, kedy nastáva okamžité ukončenie pracovného pomeru a kedy môže pracovník dostať disciplinárne napomenutie. Na to im poskytla informácie o rôznych druhoch školení, ktorých sa môžu počas svojho pracovného pôsobenia vo výrobnom závode zúčastniť.

V závere dňa pracovníci navštívili všetky tri dielne výrobného závodu, kde sa mohli osobne oboznámiť so svojim novým pracovným prostredím a pracovnými pomôckami.

6.2.7 Odporúčenie pre efektívnejšie fungovanie procesu získavania a výberu pracovníkov vo výrobnom závode TECHNOGYM E.E., s.r.o.

Po strávení niekoľkých dní na personálnom oddelení vo výrobnom závode talianskej spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A., ktorý sa nachádza v obci Malý Krtíš som zistila, že vedenie personálneho oddelenia sa venuje problematike získavania a výberu pracovníkov veľmi zodpovedne.

Pri využívaní metód získavania pracovníkov personálne oddelenie nepostupuje jednotvárne. Ako odporúča aj literatúra, využíva viacero metód získavania pracovníkov alebo ich kombináciu, čo sa prejavuje i dostatkom ľudského kapitálu v čase jej potreby. Mnou analyzovaná spoločnosť nezanedbáva ani personálny marketing. TECHNOGYM E.E., s.r.o. sa snaží o vytvorenie a udržanie si dobrého mena a povesti, aby prilákala

nových potencionálnych pracovníkov, prípadne motivovala k lepším výkonom a spokojnosti svojich súčasných pracovníkov. Z tohto dôvodu výrobný závod zaviedol aj tzv. Refferal program, ktorý slúži ako motivačný nástroj pre pracovníkov výrobného závodu. Z dôvodu finančnej odmeny pracovníkov za splnenie určitých podmienok sa stáva refferal program veľmi obľúbenou metódou získavania pracovníkov medzi súčasnými pracovníkmi. Výrobný závod TECHNOGYM E.E., s.r.o. považuje komunikáciu s vonkajším prostredím za veľmi dôležitú. Z tohto dôvodu aktívne komunikuje i so vzdelávacími inštitúciami a zúčastňuje sa viacerých veľtrhov práce. Okrem spomínaných metód získavania pracovníkov mnou analyzovaná spoločnosť využíva v procese získavania pracovníkov aj tlač, internet, spoluprácu s tromi personálnymi agentúrami a úradom práce ako aj samotné prihlásenie uchádzača. Za jediné negatívum v tejto oblasti hodnotím doposiaľ nefunkčnú webovú stránku talianskej spoločnosti, na ktorej spoločnosť ponúka voľné pracovné pozície v mnohých krajinách sveta. Zatiaľ, kým je ponuka voľných pracovných miest v analyzovanej spoločnosti pre ostatné štáty prístupná, ponuka pre Slovenskú republiku zatiaľ nie je v prevádzke.

Oproti procesu získavania pracovníkov, metódy procesu výberu pracovníkov nie sú až tak rozmanité. Výrobný závod využíva pri výberovom pohovore predovšetkým dotazníky, výberový pohovor a v prípade, že si to pracovná pozícia vyžaduje, tak i test schopností. Aj keď je výsledok výberového pohovoru o prípadnom prijatí pracovníka objektívny, v spoločnosti mi chýbal systém hodnotenia úspešnosti procesu výberu pracovníkov, ktorý by v prípade jeho zavedenia mohol spoločnosti pomôcť v efektívnejšom fungovaní v oblasti personalistiky. Za kladnú stránku procesu výberu pracovníkov hodnotím dodržanie všetkých zásad procesu výberu pracovníkov počas výberových pohovorov.

Záver

V úvode tejto bakalárskej práce som sa venovala teoretickému popisu dvoch personálnych činností, s ktorými sa každý z nás stretne aspoň raz vo svojom živote. Získavanie a výber pracovníkov sú procesy, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou života každého človeka. V teoretickej časti som opisovala analýzu pracovného miesta a jej výstupy. Taktiež som sa venovala problematike samotného procesu získavania pracovníkov a vysvetlila, v čom sa odlišuje od náboru pracovníkov. Zároveň som definovala, aké výhody a nevýhody sú charakteristické pre získavanie pracovníkov z interných a externých zdrojov.

V teoretickej časti tejto práce som upozornila aj na skutočnosť, že so získavaním pracovníkov sa spája i mnoho metód a dokumentov požadovaných od uchádzačov o obsadzované pracovné miesto, ktoré je možné pri tejto personálnej činnosti využiť.

V druhej polovici teoretickej časti tejto bakalárskej práce som sa venovala personálnej činnosti, ktorá nasleduje proces získavania pracovníkov, t.j. výber pracovníkov. Zamerala som sa predovšetkým na to, aký postup zvoliť po získaní dostatočného počtu uchádzačov, aby bolo voľné pracovné miesto obsadené tým najvhodnejším uchádzačom. Zároveň som teoreticky opisovala proces analýzy požiadaviek uchádzačov, ktorý úzko súvisí s posudzovaním vhodnosti uchádzačov.

Následne som vykreslila a definovala fázy a rôzne metódy výberu pracovníkov, pričom som sa zamerala predovšetkým na výberový pohovor ako kľúčovú metódu výberu pracovníkov.

Cieľom tejto bakalárskej práce bola analýza výberu a získavania pracovníkov na príklade konkrétnej organizácie. V praktickej časti som analyzovala tieto personálne činnosti vo výrobnom závode medzinárodne pôsobiacej spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A., ktorý sídli na Slovensku, v obci Malý Krtíš. V úvode praktickej časti som najskôr konkrétne charakterizovala spoločnosť TECHNOGYM, S.p.A. nachádzajúcu sa v talianskej Cesene. Následne na to som predstavila jeden z dvoch výrobných závodov tejto spoločnosti, t.j. výrobný závod v Malom Krtíši.

Personálne oddelenie mnou analyzovaného výrobného závodu postupuje v procese získavania a výberu pracovníkov veľmi zodpovedne a efektívne. Postup získavania

pracovníkov je definovaný viacerými krokmi, ktoré korešpondujú s krokmi uvedenými v teoretickej časti tejto bakalárskej práce. Personalisti spomínaného výrobného závodu využívajú v praxi mnoho metód na prilákanie a získanie dostatočného množstva potencionálnych pracovníkov. Tieto metódy mi personalisti ochotne detailne opísali, pričom ma s ponukami práce v internetovej forme a s webovou stránkou spoločnosti aj prakticky oboznámili. Uchádzači môžu získať dostatok relevantných a aktuálnych informácií o analyzovanej spoločnosti a o voľných pracovných miestach, ktoré spoločnosť ponúka prostredníctvom veľkokrtíšskeho týždenníka Pokrok alebo on-line ponuky na job-servery www.profesia.sk. Mnou analyzovaný výrobný závod spolupracuje i so vzdelávacími inštitúciami, zúčastňuje sa mnohých veľtrhov práce a využíva spoluprácu s tromi personálnymi agentúrami. Medzi pracovníkmi je veľmi populárny i tzv. Referral program, kedy už zamestnaný pracovník výrobného závodu privedie do spoločnosti nového pracovníka, za ktorého pri dodržaní určitých podmienok získa finančnú odmenu. Kvôli vysokej nezamestnanosti vo veľkokrtíšskom okrese je veľmi využívanou metódou získavania pracovníkov aj samotné prihlásenie uchádzača prostredníctvom dotazníku.

V porovnaní s metódami získavania pracovníkov, je počet metód výberu pracovníkov, ktoré spoločnosť využíva podstatne nižší. V praktickej časti som sa zamerala predovšetkým na výberový pohovor. V mesiaci január tohto roku som mala možnosť zúčastniť sa dvoch výberových pohovorov na dve hierarchicky rôzne pracovné miesta, pričom som využila metódu pozorovania. Oba výberové pohovory som detailne opísala, pričom som zistila, že výberové pohovory sa kvôli ich hierarchickej odlišnosti od seba diferencujú. Počas absolvovania oboch výberových pohovorov som postrehla, že personalisti počas vedenia výberového pohovoru dodržali všetky zásady procesu výberu pracovníkov.

Taktiež spôsob a postup posudzovania vhodnosti uchádzačov je objektívny, pretože ide o kolektívne rozhodnutie, ktoré je v kompetencii tak ako personalistu, tak i team-leadera, a pri vyšších pracovných pozíciách i v kompetencii riaditeľa výrobného závodu.

Pre posúdenie vhodnosti uchádzača sa pritom využíva interný dokument Záznam z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec.

Na základe zistených informácií by som rada zhodnotila, že výrobný závod spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A. sídlia v obci Malý Krtíš postupuje v procese získavania a výberu pracovníkov veľmi efektívne, profesionálne a nezaujato, pričom dodržiava všetky zásady výberu pracovníkov. Mnou analyzovaná spoločnosť má stanovenú dlhodobú personálnu stratégiu, ktorá je prepojená s celkovou stratégiou podniku a dokáže pružne reagovať na zmeny v identifikácii potreby novej pracovnej sily. I vďaka správne vedenému procesu získavania pracovníkov, úspešnému výberu uchádzačov, ktorých osobnostné vlastnosti, záujem a motivácia, vedomosti, zručnosti aj kompetencie korešpondujú s požiadavkami na obsadzované pracovné miesto, je výrobný závod talianskej spoločnosti TECHNOGYM, S.p.A. najvyhľadávanejším zamestnávateľom v celom veľkokrtíšskom okrese.

Literatúra a ostatné zdroje

Zoznam použitej literatúry:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 182 s. ISBN 978-80-251-1522-0
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [4] KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management: Řízení Organizace*. 3. vyd. Praha: LINDE, 2005. 602 s. ISBN 80-86131-57-2
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [6] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2004. 176 s. ISBN 80-86131-53-X
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998. 352s. ISBN 80-85943-51-4
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- [9] MONTAG, Petr. *Assessment Centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. 96 s. ISBN 80-7310-004-5
- [10] NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr; ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 372s. ISBN 978-80-86730-31-8
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

- [12] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. 3. edícia. ISBN 978-80-7357-267-9
- [13] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4
- [14] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5
- [16] *Záznam z výberového konania na pozíciu direct/priamy zamestnanec*. Malý Krtíš: TECHNOGYM E.E., s.r.o., 2012. 1s, upravené

Internetové zdroje

- [17] MINISTERSTVO ZDRAVOTNÍCTVA ČESKEJ REPUBLIKY. Zákon o špecifických zdravotných službách č. 373/2011 Sb. ustanovenie § 59. *Ministerstvo zdravotníctví České republiky* [online]. Posledná aktualizácia 18.10.2012 [cit.8-11-2012]. Dostupné z:
http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/specificke-%20%20%20%20%20%20%20%20%20zdravotni-%20sluzby_6101_1786_11.html
- [18] Internet Securities, Inc.. TECHNOGYM E.E.. In: *EMIS:Emerging Markets Information Service A Product of ISI Emerging markets* [on-line]. Posledná aktualizácia 2010[cit. 2013-04-05]. Dostupné z:
http://www.securities.com/Public/companyprofile/SK/TECHNOGYM_EE_sk_2649071.html
- [19] TECHNOGYM SpA. Kto sme-Social Media. In: *Technogym:The Wellness Company* [on-line]. Posledná aktualizácia 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z:
<http://www.technogym.com/sk/firma/kto-sme/social-media/17595>
- [20] TECHNOGYM SpA. Kto sme-Milestones. In: *Technogym: The Wellness Company* [on-line]. Posledná aktualizácia 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z:
<http://www.technogym.com/cz/firma/kdo-jsme/milestones/480>

- [21] TECHNOGYM SpA. Udalosti-The Technogym Village opening in the presence of Bill Clinton. In: *Technogym: The Wellness Company* [on-line]. Posledná aktualizácia 2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z:
<http://www.technogym.com/cz/firma/zpr%C3%A1vy-a-ud%C3%A1losti/zpr%C3%A1vy/ud%C3%A1losti/the-technogym-village-opening-in-the-presence-of-bill-clinton/16965>
- [22] PROFESIA. Trainee-technické/strojárske zameranie. In: *Profesia* [on-line]. Posledná aktualizácia 28.3.2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z:
<http://www.profesia.sk/praca/technogym-e-e/O1451962>

Prílohy

Príloha č.1 – Pracovná ponuka z job-serveru www.profesia.sk na pracovnú pozíciu Trainee

Trainee - technické/strojárske zameranie

Informácie o pracovnom mieste

Miesto práce: Priemyselný Park, 990 01 Malý Krtíš, Veľký Krtíš

Ponúkaný plat (brutto): dohodou

Termín nástupu: ASAP

Druh pracovného pomeru: plný úväzok

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti

- táto pozícia je určená pre "čerstvých" absolventov stredných alebo vysokých škôl technického/strojárskeho zamerania
- rotácia kandidáta po jednotlivých oddeleniach spoločnosti na pozícií všeobecného operátora
- umiestnenie podľa pracovných výsledkov a potenciálu vybraného kandidáta
- "problém solving" v priemyselných oblastiach: operatívna analýza problémov a ich riešenie
- dodržiavanie noriem interných postupov
- kontrola a zabezpečovanie kvality

Iné výhody

- práca pre silnú a stabilnú medzinárodnú spoločnosť - svetový líder vo wellness riešeníach
- možnosť kariérneho postupu a profesijného rozvoja
- práca v priateľskom a dynamickom tíme, v neustále sa rozvíjajúcej firme s bohatým kultúrnym a hodnotovým systémom
- stravovanie vo firme za zaujímavých podmienok
- darčkové poukážky
- firemné podujatia
- možnosť bezplatného využívania služieb fitnesscentra a krytej plavárne

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie

stredoškolské s maturitou
nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie
vysokoškolské I. stupňa
vysokoškolské II. stupňa
vysokoškolské III. stupňa

Zameranie, odbor:

absolvent TECHNICKEJ UNIVERZITY

Znalosti

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk - aktívne **alebo** Taliansky jazyk - aktívne

Osobnostné predpoklady a zručnosti

- pozitívny prístup k práci
- orientácia na prácu v tíme
- flexibilita a ochota učiť sa
- samostatné a tvorivé myslenie
- iniciatívny prístup k riešeniu problémov

Inzerujúca spoločnosť

Stručná charakteristika spoločnosti

Technogym je svetovým lídrom v realizácii inovatívnych riešení pre wellness. Naše zariadenia sú využívané viac než 15 miliónmi ľudí a nachádzajú sa vo viac ako 35.000 fitness centrách a 20.000 domácnostiach vo svete.

Sme oficiálnym dodávateľom Olympijských a Paraolympijských hier od Sydney 2000, Atény 2004, Turín 2006, Peking 2008 a naposledy sme boli oficiálnym dodávateľom pre OH Londýn 2012.

Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti

Strojársky priemysel

Informácie o výberovom konaní

Predpokladaný termín ukončenia výberového konania: 11.2.2013

Vopred ďakujeme za zasielanie štruktúrovaného životopisu v slovenskom jazyku.

V žiadosti je potrebné vyjadriť súhlas so spracúvaním Vašich osobných údajov v zmysle zákona č. 428/2002 Z.z.

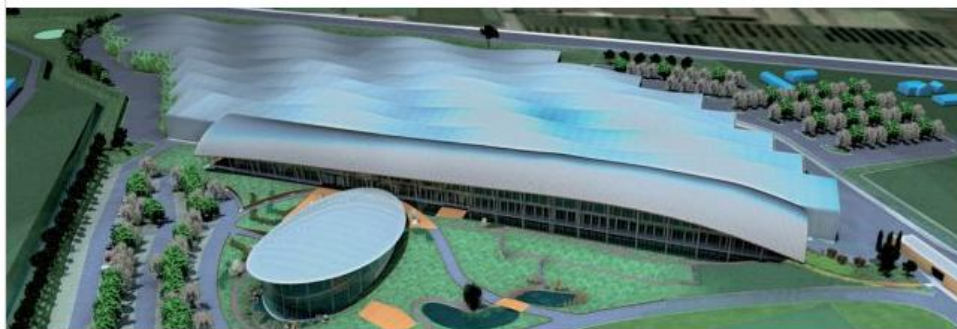
Oslovovať budeme iba vybraných kandidátov!



Kontaktné údaje

TECHNOGYM E.E., s. r.o.
Priemyselný park Malý Krtíš
990 01 Malý Krtíš
<http://www.technogym.com>

Kontaktná osoba: Mgr. Erika Bystrianska
E-mail: [poslať životopis](#)



Poslať spoločnosti životopis

ID: 1403281 **Dátum zverejnenia:** 11.1.2013

Lokalita: Veľký Krtíš

Pozícia: Nastavovač CNC strojov, Plánovač výroby, Procesný inžinier, Strojník, Strojný inžinier

Spoločnosť: TECHNOGYM E.E., s. r.o.

Príloha č.2 - Osobný dotazník

	FORMULÁR	MK-FM-130
	OSOBNÝ DOTAZNÍK	Revízia 4 04/10/12 Strana 1 z 4

TECHNOGYM E.E., s.r.o., Priemyselný park, 990 01 Malý Krtíš

OSOBNÝ DOTAZNÍK
(Vypíšte prosím čitateľne, paličkovým písmom)

OSOBNÉ ÚDAJE

Meno, Priezvisko, Titul:	
Adresa trvalého bydliska (ulica, mesto, PSČ):	
Adresa prechodného bydliska (ulica, mesto, PSČ):	
Číslo telefónu:	E-mail:
Dátum narodenia:	Miesto narodenia:
Rodné číslo:	Číslo OP:
Zdravotná poisťovňa:	

VZDELANIE

Názov a sídlo školy:
Odbor:
Stupeň vzdelania:

JAZYKOVÉ ZNALOSTI zaškrtnite aké a úroveň

Úroveň znalosti	Úroveň znalosti	Anglicky	Taliansky	Maďarsky	Nemecky	Francúzsky	Rusky		
1	Základná znalosť (vie povedať a rozumie základné veci)								
2	Dorozumie sa								
3	Plynule komunikuje								
4	Odborne komunikuje								
5	Vie viesť rokovania								
6	Skúška								

PRÁCA S PC: Word, Excel, Internet, Powerpoint, Outlook, Iné

Úroveň znalosti	základy	pokročilý	expert
Word			
Excel			
Internet			
Powerpoint			
Outlook			

	FORMULAR	MK-FM-130
OSOBNÝ DOTAZNÍK		Revízia 4 04/10/12 Strana 3 z 4

MOŽNÝ DÁTUM NÁSTUPU

STE OCHOTNÝ PRACOVAŤ V PRÍPADE POTREBY NADČAS? Áno/Nie

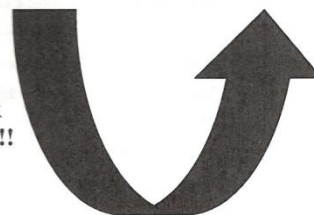
STE OCHOTNÝ PRACOVAŤ NA ZMENY? Áno/Nie

Dátum: _____

Podpis: _____

NEZABUDNITE vypísať 4. stranu –
Súhlas so spracúvaním Vašich osobných údajov

Bez podpísaného SÚHLASU nebude Váš dotazník
zaradený do databázy uchádzačov o zamestnanie!!!



	FORMULÁR	MK-FM-130
OSOBNÝ DOTAZNÍK		Revízia 4 04/10/12 Strana 4 z 4

TECHNOGYM E.E., s.r.o., Priemyselný park, 990 01 Malý Krtíš

**Súhlas dotknutej osoby poskytnutý v zmysle zákona č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov
v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon č. 428/2002 Z. z.“)**

Menovaný (Titul, Meno, Priezvisko)

Adresa bydliska

(ďalej len „dotknutá osoba“) **týmto zároveň poskytnutím súhlas podľa § 7 ods. 1 a 2 zákona č. 428 / 2002 Z. z. so spracúvaním svojich osobných údajov**, ktoré boli získané za účelom výberového konania a sprostredkovania zamestnania a to v rozsahu *titul, meno, priezvisko, adresa bydliska, číslo telefónu, E- mail, dátum narodenia, rodné číslo, číslo OP, zdravotná poisťovňa, vzdelanie, špecializácia vzdelania, údaje o priebehu doterajšej kariéry, znalosti a zručnosti a osobné údaje týkajúce sa bezúhonnosti dotknutej osoby* prevádzkovateľovi TECHNOGYM E.E., s.r.o., Priemyselný park, 990 01 Malý Krtíš na účel opätovného oslovenia s pracovnou ponukou v TECHNOGYM E.E., s.r.o., Röntgenova 26, 851 01 Bratislava,, Závod: Priemyselný park, 990 01 Malý Krtíš po dobu 2 rokov.

Po uplynutí tejto lehoty sa prevádzkovateľ TECHNOGYM E.E., s.r.o. zaväzuje v zmysle § 20 ods. 1 písm. e) za bodkočiarkou zákona č. 428 / 2002 Z. z. vrátiť všetky oficiálne doklady dotknutej osobe, ak o to v zmysle § 20 ods. 1 písm. e) citovaného zákona dotknutá osoba požiada. Zároveň sa prevádzkovateľ TECHNOGYM E.E., s.r.o., zaväzuje v zmysle § 6 ods. 1 písm. h) zákona č. 428 / 2002 Z. z. zlikvidovať predmetné osobné údaje, keďže uplynutím lehoty uvedenej v odseku 1 tohto súhlasu účel ich spracúvania skončil. Prevádzkovateľ TECHNOGYM E.E., s.r.o. zaručuje dotknutej osobe, že súhlas daný na základe tohto dokumentu je možný kedykoľvek písomne odvolať.

Prevádzkovateľ TECHNOGYM E.E., s.r.o. si je vedomý toho, že uvedené osobné údaje boli poskytnuté na účel kontaktu s menovaným a teda spracúvané osobné údaje nebude sprístupňovať ani poskytovať tretej strane, tak ako ju vymedzuje § 4 ods. 7 zákona 428 / 2002 Z. z..

V Malom Krtíši, dňa

.....
podpis uchádzača o zamestnanie

Poučenie dotknutej osoby:

- Súhlas udelený na spracúvanie osobných údajov možno kedykoľvek odvolať a to písomne, listom doručeným do sídla spoločnosti
- Poskytnutie osobných údajov je dobrovoľné a prevádzkovateľ nemá právny nárok na ich získavanie
- Dotknutá osoba má právo na informácie, opis, opravu svojich osobných údajov vedených v informačnom systéme, a to v sídle spoločnosti
- Ochrana osobných údajov dotknutej osoby sa spravuje ustanoveniami zákona č. 428 / 2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v informačných systémoch
- V prípade neaktuálnosti poskytnutých osobných údajov, po splnení účelu alebo po podaní námietky budú tieto zlikvidované