

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Bakalářská práce

2015

Estera Lukačovičová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Študijný program: Ekonomika a management



Názov bakalárskej práce:

Získavanie a výber zamestnancov vo vybraných sektoroch

Vypracovala: Estera Lukačovičová

Vedúci práce: doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Rok obhajoby: 2015

Čestné vyhlásenie:

Vyhlasujem, že bakalársku prácu na tému „Získavanie a výber zamestnancov vo vybraných sektoroch“ som spracovala samostatne a všetku použitú literatúru a ďalšie pramene som označila a uviedla v zozname.

V Prahe dňa 19.5.2015

Estera Lukačovičová

Názov bakalárskej práce:

Získavanie a výber zamestnancov vo vybraných sektoroch

Abstrakt:

Cieľom tejto bakalárskej práce je zanalyzovať a porovnať procesy získavania a výberu zamestnancov v konkrétne vybraných firmách. Teoretická časť je venovaná úvodu do problematiky, najmä rozdielu medzi ziskovým a neziskovým sektorom. Nasleduje popis procesov získavania a výberu pracovníkov od identifikácie potreby nového pracovníka až po finálny výber a prijatie či neprijatie niektorého z uchádzačov.

V praktickej časti je predstavená spoločnosť eProvement a dobrovoľnícka organizácia Okamžik, ďalej presný popis procesov získavania a výberu pracovníkov v oboch spoločnostiach. V závere práce sú porovnané obe personálne činnosti a navrhnuté odporúčania na skvalitnenie týchto procesov.

Kľúčové slová:

Získavanie a výber pracovníkov, programátor, dobrovoľník

Title of the Bachelor thesis:

Recruitment and selection of employees in selected sectors

Abstract:

The aim of this Bachelor thesis is to analyze and compare the processes of recruiting and selecting of employees in the specific selected companies. The theoretical part is an introduction into the topic that mainly describes the differences between the profit and non-profit sector. Followed by the description of the recruitment and selection of the employees from the identifying the need of a new employee to the final selection and acceptance or non-acceptance of any of the candidates.

The practical part introduces a company eProvement and a voluntary organization Okamžik, further precise description of the processes of recruiting and selecting of the employees in both companies. In conclusion, there are compared both activities and suggested the recommendations in order to improve these processes.

Key words:

Recruitment and selection of employees, programmer, volunteer

Obsah

1. Úvod	7
2. Vymedzenie pojmov	8
2.1. Charakteristika ziskových a neziskových organizácií	8
2.2. Personálne plánovanie	9
3. Získavanie pracovníkov	10
3.1. Proces získavania pracovníkov a jeho kroky	10
3.1.1. Identifikácia potreby a zváženie alternatív	10
3.1.2. Popis a špecifikácia pracovného miesta	11
3.1.3. Analýza pracovného miesta	12
3.1.4. Zdroje pre získavanie pracovníkov	12
3.1.5. Metódy získavania pracovníkov	15
3.1.6. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov.	18
3.1.7. Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania	18
4. Výber pracovníkov	20
4.1. Metódy výberu pracovníkov	20
4.1.1. Typy pohovorov	21
4.1.2. Assessment centre	24
4.1.3. Testy pracovnej spôsobilosti	25
4.1.4. Grafológia	25
5. Praktická časť	26
5.1. Predstavenie spoločnosti eProvement	26
5.2. Predstavenie dobrovoľníckej organizácie Okamžik	27
5.3. Proces získavania a výberu pracovníkov vo firme eProvement	28
5.4. Proces získavania a výberu dobrovoľníkov v DC Okamžik	35
5.5. Komparácia procesov získavania a výberu pracovníkov v oboch spoločnostiach	40
5.6. Návrhy a odporúčania pre zvýšenie efektivity procesov	42
6. Záver	44
Zoznam zdrojov	46
Zoznam internetových zdrojov	47
Zoznam tabuliek	48
Zoznam príloh	49
Prílohy	50

1. Úvod

Získavanie a výber zamestnancov možno považovať za najdôležitejšie personálne činnosti. Od tohto počiatočného kroku bude závisieť budúcnosť, efektivita a prosperita podniku. Ďalšie personálne činnosti, ako je hodnotenie, motivácia či vzdelávanie, sú viac prispôsobené zamestnancom, ktorých firma prijala na základe predchádzajúceho výberu. Personalista je neoddeliteľnou súčasťou personálnej práce, ktorý vykonáva personálnu administratívu a je zodpovedný za výkon personálnych procesov. Jeho úlohou je zaistiť, aby organizácia dosiahla svojich cieľov pomocou ľudí, ktorí sú motivovaní a schopní vykonávať svoju prácu.

Pri získavaní a výbere zamestnancov sa nejedná o jednorazový proces, naopak je to nepretržitý cyklus, ktorý treba stále zdokonaľovať. Treba sa naň vopred pripraviť, ak chcú firmy dosahovať svojich cieľov, mali by týmto personálnym činnostiam venovať obzvlášť pozornosť. Každý priebeh personálneho procesu je jedinečný vďaka ľuďom, ktorí sa zaujímajú o určité pracovné miesto, vo výsledku tento proces nebude nikdy dokonalý, vždy nás môžu ľudia svojím správaním prekvapiť. Preto je nutné si zo všetkého brať ponaučenie, či už v práci alebo v živote a využiť to vo svoj prospech.

Cieľom tejto práce je analýza a komparácia získavania a výberu zamestnancov vo vybraných spoločnostiach, konkrétne firmy eProvement a dobrovoľníckej organizácie Okamžik. Očakávaným prínosom práce sú návrhy a odporúčania, ktoré budú viesť k zvýšeniu efektívnosti týchto procesov.

V teoretickej časti opíšem hlavné rozdiely medzi ziskovými a neziskovými organizáciami, následne sa budem venovať detailnému popisu získavania a výberu zamestnancov. Použijem najmä knihy týchto autorov: Františka Hroníka, Josefa Koubka a Michaela Armstronga.

V praktickej časti predstavím pozorované firmy a vysvetlím detailne priebeh opísaných personálnych činností na oboch firmách. Keďže pracujem ako HR koordinátor v spoločnosti eProvement a ako dobrovoľník v organizácii Okamžik, budem čerpať z vlastných skúseností, a zároveň z rozhovorov s mojimi kolegami či nadriadenými. Konkrétne som viedla expertný rozhovor s konateľom eProvementu, pánom Mgr. Ivanom Vlčkom a s pracovníčkou dobrovoľníckeho centra (ďalej DC), pani Mgr. Petrou Hošovou, ktorá je zodpovedná za získavanie a výber dobrovoľníkov.

2. Vymedzenie pojmov

Ako som uviedla, v tejto práci sa budem venovať podrobnému popisu získavania a výberu pracovníkov v 2 pozorovaných spoločnostiach. Obe patria do iného sektoru, a preto by som na začiatok rada vyjadrila základný rozdiel medzi ziskovou a neziskovou sférou.

2.1. Charakteristika ziskových a neziskových organizácií

V dnešnej dobe je činnosť neziskových organizácií nenahraditeľná, no napriek tomu, nie je až tak rozšírená. Ľudia si musia navzájom pomáhať a uvedomiť si, že nechcú nič na oplátku svojej dobrej vôle. V podobnom duchu jedná aj podnikateľské subjekty, ktoré podporujú neziskovú sféru či už finančne, výrobkami alebo službami, spätne si však budujú dobre meno a robia reklamu svojej firme.

Plamínek (1996, s. 7) vymedzuje 3 základné sektory spoločnosti. Štátny sektor, ktorý má na starosti správu všeobecných vecí na úrovni celej spoločnosti, posilňujúci súkromný podnikateľský sektor, ktorý svojím zameraním na produkciu a zisk pracuje ako motor ekonomiky. Ako tretí pilier spoločnosti udáva neziskový sektor, ktorý bežne poskytuje a vykonáva starostlivosť o zdravotne postihnutých, ochranu spotrebiteľa, zaujíma sa o životné prostredie či diskriminovaných ľudí.

Riadenie ziskovej či neziskovej organizácie je vo veľa smeroch podobné, predsa však existujú nesporné odlišnosti. Hlavným rozdielom je cieľ podnikania. Firmy podnikateľského charakteru vstupujú na trh s jediným cieľom, a to maximalizácia zisku a tržnej hodnoty podniku. Zatiaľ čo dobrovoľnícke organizácie sú vedené inou myšlienkou, a tou je pomoc z vlastnej vôle v prospech iných ľudí. Poslanie je základom činnosti neziskovej organizácie, vyjadruje dôvod jej existencie. Vo všeobecnosti však platí, že ľudia rozhodujú o úspechu či neúspechu každej činnosti.

„Nezisková organizácia je každá organizácia, ktorá bola založená za iným účelom než podnikanie. Za neziskové organizácie možno považovať všetky rozpočtové a príspevkové organizácie, cirkev, odbory, politické strany a hnutia, nadácie, občianske združenia a všeobecne prospešné spoločnosti.“ (Plamínek, 1996, s. 21)

Dobrovoľníctvo vo svete má dlhoročnú tradíciu, podľa Plamínka (1996, s. 53) dobrovoľník je človek, ktorý ponúka organizácii svoje znalosti, schopnosti, zručnosti a skúsenosti za dohodnutých podmienok a nie je za túto činnosť finančne odmenený formou platu. Toto sa môže považovať za rozdiel medzi pracovníkom, ktorý dostáva za vykonanú prácu mzdu a dobrovoľníkom, ktorý za svoju činnosť nedostáva žiadne finančné ohodnotenie. Platený pracovník je motivovaný mzdou, zatiaľ čo dobrovoľník musí byť motivovaný úplne inými podnetmi, väčšinou je to vnútorný stimul a pocit sebauspokojenia. Z tohto dôvodu je nutné venovať pozornosť riadeniu ľudských zdrojov, ktoré je dôležité v oboch sektoroch podnikania. Treba sa zamerať na všetky činnosti personálneho riadenia, počínajúc personálnym plánovaním.

Menšie neziskové organizácie si nemôžu dovoliť zamestnávať profesionálneho personalistu, no nemali by túto oblasť zanedbať. Práca s ľuďmi je nevyhnutná pre správny chod firmy, jej opomenutie môže viesť k nižšej výkonnosti pracovníkov či dobrovoľníkov a tým dôjde k nenaplneniu vízie či poslania organizácie.

2.2. Personálne plánovanie

Plánovanie je dôležitým nástrojom riadenia organizácie a zároveň hrá dôležitú úlohu v riadení ľudských zdrojov. Aby podnik dosiahol určitých cieľov, musí si stanoviť metódy a cesty, ktoré mu pomôžu zrealizovať daný zámer. Kocianová (2010, s. 70) definuje plánovanie ako cieľavedomú činnosť, ktorá sa orientuje do budúcnosti, stanovuje čo a ako má byť dosiahnuté, teda určuje budúce ciele a prostriedky k ich dosiahnutiu.

„Personálne plánovanie (plánovanie ľudských zdrojov, plánovanie pracovníkov) slúži k realizácii cieľov organizácie tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zaisteniu úloh organizácie adekvátnou pracovnou silou.“ (Koubek, 2007, s. 93)

Podľa Koubka (2011, s.54) sa personálne plánovanie usiluje o to, aby mala organizácia v súčasnosti, ale aj v budúcnosti pracovné sily

- v potrebnom množstve, teda kvantite;
- s potrebnými znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami (kvalita);
- so žiaducimi osobnostnými charakteristikami;
- optimálne motivované;
- flexibilné a pripravené na zmeny;
- v správny čas a
- s primeranými nákladmi.

Ako uvádza Dvořáková (2012, s. 129), úlohou personálneho plánovania je dosiahnuť dynamickej rovnováhy medzi dopytom po pracovných silách v organizácii a ponukou pracovných síl. Pomáha managementu rozhodovať o získavaní pracovníkov, prispieva k efektívnemu využívaniu pracovných síl a zároveň predchádza nadbytočnosti zamestnancov. Plánovanie ľudských zdrojov vychádza z vízie organizácie, jej poslania, hodnôt, celkovej stratégie a stratégie ľudských zdrojov.

3. Získavanie pracovníkov

Získavanie pracovníkov sa považuje za jednu z kľúčových fáz formovania pracovnej sily organizácie a rozhoduje o tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. V súhrne rozhoduje o tom, či ciele organizácie budú zaistené danými pracovníkmi, rozhoduje taktiež o úspešnosti, prosperite a konkurencieschopnosti organizácie.

„Získavanie pracovníkov je činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v organizácii prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov o tieto miesta, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne.“ (Koubek, 2007, s. 126)

3.1. Proces získavania pracovníkov a jeho kroky

Organizácie by mali dodržiavať určitý postup získavania pracovníkov, tým sa vyhnú časovým a iným stratám a minimalizuje sa doba, počas ktorej zostáva príslušné pracovné miesto neobsadené.

Podľa Koubka (2007, s. 131) proces získavania pracovníkov sa skladá z niekoľko na seba nadväzujúcich krokov, ktoré budem postupne bližšie opisovať:

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

3.1.1. Identifikácia potreby a zváženie alternatív

Identifikácia potreby nového pracovníka musí vychádzať z plánov organizácie a taktiež musí prebiehať s určitým predstihom. Nie vždy je však možné identifikovať potrebu pracovnej sily dostatočne dopredu. Situáciu uľahčuje výpovedná doba alebo dohodnutie termínu odchodu pracovníka z organizácie (Koubek, 2007, s. 132 a nasl).

Skôr ako sa bude pokračovať v procese získavania pracovníkov, musí sa zvážiť niekoľko nasledovných alternatív:

1. zrušiť voľné pracovné miesto
2. pokryť prácu formou nadčasov, čiastočného úväzku, dočasného pracovného pomeru, dohodou o vykonaní práce alebo dohodou o pracovnej činnosti
3. pokryť prácu pomocou externého dodávateľa (zmluvou s inou organizáciou, outsourcingom, ktorý bližšie vysvetlím v praktickej časti)
4. nájsť niekoho na plný úväzok

3.1.2. Popis a špecifikácia pracovného miesta

Aby sa vedelo koho ponukou zamestnania osloviť, komu ju adresovať, aké metódy získavania by sa mali zvoliť, aké dokumenty je nutné od uchádzačov požadovať, aké kritéria pred výberu treba zvoliť, musí sa najskôr vedieť všetko potrebné o voľnom pracovnom mieste, o práci, ktorá sa bude vykonávať, o pracovných podmienkach a o požiadavkách, ktoré toto pracovné miesto bude klásť na pracovníka. Všetky tieto informácie budú rozhodovať o tom, či potenciálny uchádzač bude na ponuku reagovať alebo nie.

V popise pracovného miesta nesmie chýbať:

- názov pracovného miesta, pracovná funkcia, zamestnanie
- rozhodujúce typy pracovných úloh a za čo je pracovník zodpovedný
- miesto výkonu práce
- možnosť výcviku a vzdelávanie pri výkone práce
- pracovné podmienky, hlavné pracovné prostredie a platové podmienky

Požiadavky na pracovníka:

- vzdelanie a kvalifikácia
- znalosti a schopnosti
- pracovné skúsenosti
- charakteristika osobnosti

Uvedené požiadavky na pracovníka sa ďalej delia na:

- nevyhnutné – nemožno z nich poľaviť, sú podmienkou spôsobilosti pracovníka pre prácu na obsadzované pracovné miesto
- žiaduce – nie sú bezpodmienečne nutné pre prijatie pracovníka na pracovné miesto, ale prispievajú k dobrému výkonu práce
- vítané – nie sú nutné pre výkon práce, ale zvyšujú využiteľnosť pracovníka vo firme
- okrajové – nepovažujú sa za nutné pre výkon práce, možno ich zaistiť inak

Pri rozhodovaní do akej skupiny treba dané požiadavky zaradiť, je dôležité mať na pamäti, čo je pre výkon práce naozaj podstatné. Tento krok môže rozhodnúť o tom, jak efektívne bude získavanie pracovníkov, keďže obsah informácie, ktorú organizácia

poskytuje potenciálnym uchádzačom, môže výrazne ovplyvniť odozvu ponuky zamestnania. Podobne sa môžu tieto požiadavky uplatňovať pri rozhodovaní v predvýbere pracovníkov a následne vo výbere (Koubek, 2007, s. 134).

Vytvoreniu popisu pracovného miesta spravidla predchádza analýza pracovného miesta, pomocou ktorej sa všetky potrebné informácie pre popis získavajú.

3.1.3. Analýza pracovného miesta

Na začiatok je potrebné uviesť si koľko pracovných miest je treba obsadiť a kedy. Následne z popisu a špecifikácie pracovného miesta sa získajú informácie o úlohách a povinnostiach daného pracovného miesta, o požadovanej kvalifikácii a praxi. Veľmi dôležité je zväžiť, odkiaľ možno vhodných uchádzačov získať.

V ďalšom bode sa dostáva k definovaniu pracovných podmienok na pracovné miesto, ako je mzda/plat či zamestnanecké výhody. Treba sa zamyslieť nad možnosťou prilákania dobrých uchádzačov o pracovné miesto, akým spôsobom ich firma alebo organizácia prinúti zaujímať sa o dané miesto, čím je pre nich inzerát odlišný (Armstrong, 2007, s. 349). Inzerovanie je najrozšírenejšou metódou prilákania uchádzačov, ktorej sa budeme venovať v kapitole 3.1.5.

Koubek (2011, s. 44) vyčleňuje pri analýze pracovných miest niekoľko otázok, na ktoré je nutné odpovedať:

- „Aký je názov práce, pracovnej funkcie, zamestnania na pracovnom mieste?
- Kde sa pracovné miesto nachádza, ako je organizačne začlenené?
- Aký má zmysel, čo je jeho účelom?
- Aké pracovné úlohy sa na ňom vykonávajú?
- Za čo a koho je pracovník zodpovedný?
- Ako sa práca na pracovnom mieste vykonáva (metódy, materiál, stroje, individuálna či tímová práca)?
- Ako často sú jednotlivé úlohy vykonávané?
- Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce?
- Aké fyzické požiadavky kladie práca na pracovníka (napr. manuálna zručnosť, sila, sedavá práca, vek, vzhľad)?
- Aké vzdelanie a kvalifikácia sú požadované?“

Z uvedených otázok možno vidieť, že analýza pracovného miesta sa zameriava na pracovné úlohy a podmienky, taktiež na požiadavky kladené pracovným miestom na pracovníka.

3.1.4. Zdroje pre získavanie pracovníkov

Podľa Hroníka (2007, s. 119 a nasl.) rozlišujeme dva druhy zdrojov pracovníkov, a to externý a interný trh práce. Taktiež máme dva druhy síl, ktoré využijeme pri ich náboře a výbere, vlastnú (personálne oddelenie, personalista, manažér firmy) a cudziu (pomocou externej firmy alebo špecialistov, ktorí nie sú v zamestnaneckom pomere).

3.1.4.1. *Vyhľadávanie a získavanie vlastnými silami*

Vo veľkých firmách vyhľadávanie a získavanie vlastnými silami zabezpečujú personálne útvary, zatiaľ čo v malých firmách sa o to starajú príslušní manažéri. Výhodou tohto typu je predovšetkým dôverná znalosť firemného prostredia a charakteru práce. Naopak nevýhodou je absencia nadhľadu a nedostatok každodenných skúseností s realizáciou celého procesu náboru a výberu.

3.1.4.2. *Vyhľadávanie a získavanie externými silami*

V tomto prípade sa jedná o spoluprácu s komerčnými firmami, ktoré pôsobia na trhu práce, napríklad recruitmentové firmy, firmy typu executive search, firmy temporary help.

Cieľom recruitmentových firiem je osloviť čo najširší okruh potenciálnych kandidátov. Využívajú taktiež databázu záujemcov, ktorí sa k nim sami hlásia s požiadavkami na určité pracovné miesto. Táto databáza resp. údaje, ktoré sú v nej obsiahnuté, však rýchlo zastaráva, keďže kvalitný uchádzač je schopný si nájsť pracovné miesto, ktoré zodpovedá jeho očakávaniam pomerne rýchlo. Tí, ktorí v databáze zostávajú a sú schopní nastúpiť ihneď na určité pracovné miesto, sú niečím podozriví. Je nutné vždy aktualizovať databázu, aby informácie v nej obsiahnuté boli čerstvé a čo najpresnejšie. Tejto téme sa budem viac venovať v praktickej časti, kde predstavím firmu, ktorá robí outsourcing a svojich kandidátov má uložených v databáze.

Firmy typu executive search sú odlišné, pretože ich cieľom nie je osloviť čo najširší okruh potenciálnych záujemcov. Priamo oslovujú vhodných kandidátov, ktorí v tom momente neuvažujú o zmene zamestnania. Fungujú na princípe platených a neplatených kontaktov s kľúčovými osobami rôznych oborov v rôznych pozíciách a inštitúciách, ktorí pôsobia ako informátori. Celý trh práce majú veľmi dobre zmapovaný, môžu sa zamerať na sledovanie kariéry vybraných manažérov v rôznych firmách a pokúsiť sa v nich vyvolať túžbu po zmene, čo je najťažšia časť celého procesu vyhľadávania.

3.1.4.3. *Vyhľadávanie a získavanie z vlastných zdrojov*

Výhodou získavania pracovníkov z vnútorných zdrojov je jednoznačne lepšia znalosť organizácie z pohľadu uchádzača, ktorý sa v nej orientuje a nemusí sa adaptovať na prácu a sociálne prostredie vo firme. Organizácia naopak pozná silné a slabé stránky uchádzača, vie lepšie posúdiť či sa pre prácu na obsadzované miesto hodí alebo nie. Pracovníkom sa zvyšuje morálka a motivácia, vidia možnosť lepšieho pracovného miesta. Nespornou výhodou je návratnosť investícií, ktoré organizácia vložila do pracovníkov.

Na opačnej strane sú taktiež nevýhody získavania pracovníkov pomocou vnútorných zdrojov, ktorí do firmy neprinesú nové nápady a prístupy tak, akoby nimi prispeli pracovníci z vonku. Pracovníci sa môžu dostať na miesto, kde už nie sú schopní úspešne

plniť požadované pracovné úlohy. Morálku a medziľudské vzťahy vo firme môže negatívne ovplyvniť súťaživosť o povýšenie a vzájomná konkurencia.

Podľa Koubka (2007, s. 129) vlastné zdroje pracovných síl tvoria:

- pracovníci uspokojení v dôsledku technického rozvoja;
- pracovníci uvoľňovaní v súvislosti s ukončením niektorej činnosti;
- pracovníci, ktorí dospeli k tomu, aby mohli vykonávať náročnejšiu prácu, než ktorú vykonávali doteraz;
- pracovníci, ktorí sú síce na svojom mieste dostatočne využití, ale majú potrebu či záujem prejsť na nové miesto v organizácii.

3.1.4.4. *Vyhľadávanie a získavanie z externých zdrojov*

Človek z externého prostredia prináša do firmy nové nápady, pohľady, skúsenosti a energiu. Jednoznačnou výhodou získavania pracovníkov z vonkajších zdrojov je lacnejší a ľahší spôsob získať vysoko kvalifikovaných pracovníkov, technikov či manažérov, než ich vychovávať v organizácii.

Za nevýhodu sa považuje dlhšia adaptácia a orientácia pracovníka. Príprava, rozhodovací proces a jednanie s uchádzačom je časovo náročnejšie a taktiež drahšie. Hodnotenie pracovnej spôsobilosti uchádzača zvonku je zložitejšie, keďže firma sa musí spoliehať na to, čo uchádzači o sebe povedia sami. Môžu nastať spory medzi doterajšími pracovníkmi, ktorí sa môžu cítiť oklamaní, pretože mali oprávnenie a lepšiu kvalifikáciu získať dané pracovné miesto (Hroník, 2007, s. 130-131).

Medzi externé zdroje patrí:

- Voľný trh práce
- Úrad práce
- Školy
- Armáda
- Výkonnostný športovci
- Manažéri neziskových organizácií
- Dodávatelia

3.1.5. Metódy získavania pracovníkov

Existuje mnoho metód získavania pracovníkov, organizácie využívajú viacero možností podľa toho, či sa rozhodnú získať pracovníka z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Veľký vplyv na výber metód, okrem povahy pracovného miesta, má aj výška finančných prostriedkov určených na získanie pracovníka a čas, v ktorom je nutné danú pozíciu obsadiť.

- **Platená inzercia v médiách**

Inzercia v médiách patrí k najrozšírenejším spôsobom získavania pracovníkov, ktorý využívajú najmä personálne firmy. Medzi klasické média sa zaraďuje predovšetkým tlač, rozhlas, rádio, televízia a internet.

Ak chce firma naraz osloviť veľký počet uchádzačov alebo sa zamerať na konkrétne vybrané skupiny, môže využiť regionálnu televíziu, rádio či miestne noviny. Ak by chcela osloviť uchádzačov s odborným zameraním, využije špecializované televízne porady, odborné časopisy alebo weby orientované na danú oblasť. Najčastejšie sa využíva personálna inzercia v tlači a na internete, pomenej v rádiách a len výnimočne v televízii.

Armstrong (2007, s. 348 a nasl.) uvádza 3 základne ciele inzerovania. V prvom rade treba upútať uchádzačovú pozornosť hneď zo začiatku, klasický spôsob upútania pozornosti je umiestnenie nadpisu čiže názvu pracovného miesta výrazným typom písma. Po formulácii nadpisu nasledujú informácie o spoločnosti, práci, požiadavkách na pracovníka – kvalifikácia a skúsenosti, plate, mieste vykonávania práce a kroky, čo by mal uchádzač urobiť v prípade záujmu o inzerát. Týmto sa vytvorí a upevňuje záujem uchádzača o pracovné miesto, čím atraktívnejším a zaujímavejším spôsobom bude inzerát spísaný, tým lepšie. Posledný krok je stimulovať akciu, teda prinútiť uchádzača aby si prečítal inzerát až do konca a vo výsledku mať dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov.

Podľa Koubka (2011, s. 87) dobre zostavený inzerát by mal viesť k získaniu malého počtu uchádzačov, a to rýchlo a lacno. Inzerát, ktorý vyvolá záplavu ponúk, je zlý, pretože firma musí venovať veľké úsilie a prostriedky na vyhodnocovanie ponúk, korešpondenciu s uchádzačmi a triedenie uchádzačov, ktorí budú pozvaní na pohovor. Dobrý inzerát musí byť nástrojom autoselektcie, t.j. mal by obsahovať také charakteristiky pracovného miesta a požiadavky na pracovníka, aby nevhodných uchádzačov odradil a vhodných povzbudil.

Inzerovanie na internetu (e-recruitment) sa za posledné obdobie veľmi zvýšilo a považuje sa za efektívny spôsob získavania pracovníkov. Internet umožňuje zasielať životopisy uchádzačov a ďalšie dokumenty, vyplňovanie požadovaných dotazníkov a korešpondenciu medzi organizáciou a uchádzačmi. E-recruitment šetrí náklady, a zároveň umožňuje organizácii poskytnúť uchádzačom viac informácií,

ktoré môže ľahko aktualizovať. Existuje väčší priestor pre prezentáciu ponuky zamestnania, a tým sa môže zvyšovať atraktivita podniku (Armstrong, 2007, s. 353).

- **Ďalšia forma inzercie – pútače, billboardy, letáky**

Tento typ inzercie sa predovšetkým umiestňuje na frekventovaných miestach, ako sú zastávky mestskej hromadnej dopravy. Cieľom je osloviť pracovníkov, ktorí sú potrební a je ich nedostatok, napríklad remeselníci. Ak potrebuje organizácia získať vyšší počet pracovníkov, ktorí majú nižšiu či všeobecnú kvalifikáciu, využijú formu inzertných letákov.

- **Služby úradu práce**

Hroník (2007, s. 125) uvádza, že každý úrad práce funguje na inom princípe, odvíja sa od vonkajších alebo vnútorných vplyvov. Jednou z vecí, ktorú môže úrad práce ponúknuť pri získavaní pracovníkov je analýza funkčného miesta. Túto službu poskytne, aby mohol nasledovať pred výber uchádzačov. V dnešnej dobe však firmy nevyužívajú úrad práce ako spôsob získavania pracovníkov, dôvodom môže byť zlá skúsenosť, nekvalitní pracovníci, nezáujem o dané pracovné miesto.

- **Spolupráca so školami a inými vzdelávacími inštitúciami**

V Súčasnosti sa firmy zameriavajú na talentovaných a perspektívnych študentov, ktorí si potom vybudujú určitý záväzok k danej firme a sú jej verní. Firma si tak pripravuje absolventov na prácu, dokážu vyselektovať tých talentovaných, ktorí budú splňovať ich podmienky.

Každá firma poskytuje študentom možnosť praxe alebo stáže v obore, ktorý študujú. Firma si tak môže overiť budúceho zamestnanca a lepšie ho spoznať. Výhodou zo strany študenta je to, že má možnosť zoznámiť sa s firemným prostredím a prácou, ktorá sa spája s jeho štúdiom, môže tak preniesť teoretické poznatky do praxe. Odborníci z firiem často prednášajú na školách alebo vedú semináre. Ak je prednáška alebo seminár dostatočne pútavý pre študenta, je vysoko pravdepodobné, že prejaví záujem pracovať v danej firme a tak má možnosť vybudovať si vzťah s prednášajúcim, a následne po absolvovaní školy môže nastúpiť do programu trainee.

- **Uchádzači sa ponúkajú sami**

Organizácie, ktoré majú dobrú povesť ako zamestnávateľia, ponúkajú zaujímavé a dobre platené miesto, používajú pasívnu metódu získavania pracovníkov. Uchádzači sami prichádzajú do organizácie so svojou ponukou alebo ju spíšu písomne.

Nespornou výhodou tejto metódy je eliminácia nákladov na inzerciu. Avšak za zmienku stoja aj nevýhody, uchádzač má nie vždy jasno o potrebách organizácie a tak plytvá časom či už personalistov alebo manažérov, ktorý sa ním musia zaoberať. Organizácia nemá možnosť porovnania veľkého množstva uchádzačov, keďže sa ponúkajú v rôznom časovom rozpätí (Koubek, 2007, s. 135).

- **Odporúčenie súčasného pracovníka organizácie**

Podľa Koubka (2011, s. 82), súčasný pracovník dáva tip na vhodného pracovníka, na ktorého sa firma môže priamo obrátiť, poprípade sám pracovník informuje svojho známeho o voľnom mieste vo firme. Súčasný pracovník si nechce u svojho zamestnávateľa pokaziť povesť odporúčením nevhodnej osoby, často sa odporúčajú rodinní príslušníci, ktorí o chode firmy čo to už vedia. Je to lacný a rýchly spôsob ako hľadať pracovníkov.

- **Personálne agentúry**

Dvořákova (2012, s. 147-148) rozlišuje personálne agentúry podľa toho, na akých segmentoch trhu práce operujú, teda pre aké pracovné pozície môžu získať vhodnú pracovnú silu. Cena ich služby môže byť stanovená ako paušálna sadzba za sprostredkovanie, ako podiel ročnej mzdy alebo násobok mesačnej mzdy obsadzovanej pracovnej pozície.

- **Priame oslovenie vyhliadnutého jedinca**

Potenciálnymi uchádzačmi sa môžu stať aj jedinci, s ktorými organizácia spolupracuje na zmluvnej báze, ďalej osoby, s ktorými v rámci svojej činnosti prichádza do kontaktu, významné osoby v obore a pod. Týchto jedincov môže organizácia sama priamo osloviť a ponúknuť im pracovnú pozíciu.

3.1.5.1. Moderné metódy náboru pracovníkov a ich využitie

Za posledné roky vďaka technologickému pokroku sa zmenila doba a taktiež spôsoby získavania pracovníkov. Ako som uviedla v časti 3.1.5. inzerovanie na internete sa stále zvyšuje a dostáva sa do veľkej obľuby. Online sociálne siete dnes zažívajú významný rozvoj, denne sa do jednej či viacerých z nich registruje tisíce nových ľudí, a to nielen mladí, ale aj ľudia v strednom či staršom veku.

Facebook je jedna z najnavštevovanejších stránok na celom internete. Jedná sa o systém slúžiaci k tvorbe tzv. „sociálnych sietí“ – t.j. k vyhľadávaniu priateľov, komunikácii s nimi a vzájomnému zdieľaniu videí, fotografií, internetových článkov či pracovných ponúk. Facebook bol spustený do prevádzky 4. februára 2004, postupne sa rozširoval do rôznych univerzít, začali ho používať niektoré veľké spoločnosti a od 11. augusta 2006 sa na Facebook mohol registrovať hocikto starší 13 rokov. V dnešnej dobe má Facebook v priemere 850 miliónov aktívnych užívateľov (Facebook, 2015). Táto sociálna sieť funguje na jednoduchom princípe, stačí dať like (Páči sa mi to) spoločnostiam, pracovným portálom alebo personálnym agentúram, ktoré majú na Facebooku založenú fanúšikovskú stránku. Ďalej treba zaškrtnúť políčko „Dostávať upozornenia“ a užívateľ je s nimi v kontakte akonáhle budú niečo publikovať (Andrea Miklasová, 2015).

Ako ďalšia, no menej využívaná sociálna sieť je **Twitter**. Je to mikroblog, ktorý využíva krátkosť odpovedí a to iba na 140 znakov. Je nutné mať svojich priateľov a followerov, potom stačí už len nasledovať ľudí, ktorí sú zaujímaví pre našu

kariéru. Dajú sa tu nájsť rôzne spoločnosti, ktoré poskytujú rôzne pracovné ponuky. Do vyhľadávacieho pola stačí zadať výrazy ako práca, kariéra, názov spoločnosti, prosto všetko čo užívateľa zaujíma a môže twittovať (Andrea Miklasová, 2015).

Najmenej využívaný je **Pinterest**, je to niečo ako virtuálna nástenka všetkých vecí, ktoré v ľuďoch vyvolávajú záujem. Môžu sa tu umiestňovať fotografie, texty, videá, a čo je najdôležitejšie taktiež životopisy. Spoločnosti postupne objavujú Pinterest, je to len otázkou času kedy prepukne boom a bude používaný ako metóda získavania pracovníkov (Andrea Miklasová, 2015).

Špecifický typ sociálnej siete je **LinkedIn**, ktorú využívajú väčšinou odborníci, headhunteri alebo personalisti. Jedná sa o profesionálnu sieť, ktorej cieľom je poskytovať platformu a služby ľuďom hľadajúcim prácu, tak ako aj firmám, ktoré hľadajú zamestnancov. LinkedIn je zameraný na profesionálnu kariéru a umožňuje užívateľom prepojenie s pracovným trhom vo svojej krajine a tiež v zahraničí. Funguje na princípe vytvorenia odborného profilu, do ktorého užívateľ vloží informácie o sebe podobne ako v životopise. V súčasnosti je využívaný viac ako 300 miliónmi užívateľov, ktorí majú možnosť prehliadať profily, chatovať, posilať správy, prihlásiť sa do rôznych skupín a sledovať firmy, ktoré ich zaujímajú (Sabina Šebestíková, 2015). Na LinkedIn sa pridávajú spojenia, t.j. ľudia, ktorých užívateľ pozná. Tak isto si ho môžu pridať ľudia z rôznych oborov či podnikov alebo personalisti s cieľom oslovenia a ponúknutia pracovného miesta. Skúsenosti či zručnosti užívateľa mu môžu potvrdiť ľudia v kontaktoch. Tým sa jeho profil stáva dôveryhodnejším. Fungovanie Linkedinu bližšie predstavím v praktickej časti na konkrétnej firme, ktorá ho využíva.

Sociálne siete nie sú len o zábave a zdieľaní fotografií, užívatelia na nich môžu nájsť zaujímavé pracovné ponuky, stáže v prípade absolventov či iné pracovné príležitosti. Je nutné byť na nich aktívnym užívateľom, jedine tak budú prínosom pre každého.

3.1.6. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov.

Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov závisí na povahe obsadzovaného pracovného miesta. Iné dokumenty sa požadujú od uchádzača o nekvalifikovanú remeslnú prácu, iné od uchádzača na miesto manažéra či špecialistu. Tento krok môže ovplyvniť úspešnosť pred výberu uchádzačov a neskoršieho výberu.

„Najčastejšie požadované dokumenty sú doklady o vzdelaní a praxi, vyplnený špeciálny dotazník organizácie a životopis, ale požaduje sa aj hodnotenie či referencie z predchádzajúcich zamestnaní, výpis z registra trestov, lekárske vysvedčenie o zdravotnom stave alebo sprievodný list“ (Koubek, 2007, s. 143).

3.1.7. Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania

Ponuka sa spracováva na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta, taktiež sa prihliada na to či sa pracovníci získavajú z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Ak sa pracovníci získavajú z vnútorných zdrojov, je tu vysoký predpoklad, že potenciálny

uchádzač o obsadzovanom pracovnom mieste niečo vie. Ponuka by mala byť sformulovaná tak, aby vhodných uchádzačov povzbudila a naopak nevhodných odradila, aby si uvedomili či sú dostatočne spôsobilí pre výkon obsadzovaného miesta. Týmto organizácia predíde veľkému záujmu o dané miesto a spraví sa tzv. preselekcia. Veľmi dôležitá je aj forma ponuky a jej umiestnenie, nie len samotný obsah.

Podľa Koubeka (2007, s. 148) aby bol inzerát efektívnejší a lacnejší, je treba dodržiavať nasledujúce zásady:

- a) názov práce (pracovného miesta, zamestnania);
- b) stručný popis práce (pracovného miesta, zamestnania) a charakteristika činnosti organizácie;
- c) miesto, kde sa bude práca vykonávať;
- d) názov a adresa organizácie;
- e) požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, prax a ďalšie schopnosti a vlastnosti uchádzača;
- f) požiadavky na vek uchádzača, ale iba ak je to nevyhnutné a legálne;
- g) pracovné podmienky, t.j. mzda, odmeny, výhody, pracovná doba;
- h) možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja;
- i) dokumenty požadované od uchádzača o zamestnanie;
- j) pokyn pre uchádzača, ako, kde a dokedy by sa mal o zamestnanie uchádzať.

Ako je stručne uvedené v časti 3.1.5., inzerát by mal byť zadaný do vhodného informačného prostriedku a zároveň by mala byť zvolená osvedčená forma inzerátu, vrátane veľkosti a typu písma, umiestnenia na stránke. Pre uverejnenie inzerátu je dôležitý vhodne zvolený deň v týždni.

Pri uverejňovaní ponuky je vhodné využívať kombináciu rôznych metód získavania, nespoliehať sa výlučne na inzerát. Obdobie, počas ktorého je možné sa o zamestnanie uchádzať nesmie byť príliš dlhé, ale ani krátke. Za deň uverejnenia ponuky sa považuje obdobie, počas ktorého je možné sa o zamestnanie uchádzať a v priebehu ktorého sa jedná s uchádzačmi a zhromažďujú sa o nich potrebné dokumenty.

Ako náhle má firma zhromaždené potrebné množstvo životopisov, poprípade iných požadovaných dokumentov a zostavený zoznam uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram, končí sa proces získavania pracovníkov a plynulo naň nadväzuje proces výberu.

4. Výber pracovníkov

Kocianová (2010, s. 94) definuje proces výberu pracovníkov ako postupnosť určitých krokov smerujúcich k rozhodnutiu, ktorému z kandidátov na obsadzovanú pozíciu bude pracovné miesto ponúknuté. Výberový proces je vymedzený od okamžiku, kedy sa uchádzač prihlási k výberovému riadeniu, až do chvíle, kedy je rozhodnuté o prijatí jedného z nich.

Podľa Koubka (2007, s. 166) vyzerá definícia nasledovne: „Úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie, zhromaždených počas procesu získavania pracovníkov a prejdenných pred výberom, bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nie len požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale aj prispeje k vytvoreniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine či v organizácii.“

Firma pred samotným výberom musí vedieť, aké kritériá bude posudzovať, zistí to z popisu pracovného miesta a zo špecifikácie požiadavkou na pracovníka. Vďaka analýze pracovného miesta má všetko pripravené a môže rozhodnúť akým spôsobom bude dané kritériá posudzovať a na základe tohto rozhodnutia môže zvoliť výberové metódy.

4.1. Metódy výberu pracovníkov

Predtým ako sa firma rozhodne pre konkrétnu metódu výberu, mala by poznať hlavné kritériá posudzovania metód výberu, ktoré jej napovedia, aké vlastnosti by mala použiteľná výberová metóda mať, aby splnila svoju úlohu.

Tabuľka č. 1 Prehľad vlastností výberových metód

Rozlišovanie	Metódy merania použité pri výbere musia zreteľne rozlišovať uchádzačov. Ak všetci uchádzači dostanú podobné hodnotenie (napr. číselné skóre), nemožno výsledky použiť k účelom výberu.
Validita a reliabilita	Použité metódy merania musia mať zodpovedajúcu odbornú kvalitu.
Slušnosť	Metóda nemôže znevýhodňovať (diskriminovať) príslušníkov zvláštnych podskupín populácie (napr. príslušníkov národnostných menšín, čerstvých absolventov škôl).
Vhodnosť	Metóda musí byť v rámci organizácie prijateľná a musí byť možné ju zaradiť medzi stávajúce administratívne postupy, v rámci organizácie zavedené.
Náklady na vývoj	Finančné náklady a čas potrebný k vývoju vhodných metód by mal byť vyvážený potenciálnym prínosom uplatnenia metód.

(Zdroj: Kolman a kol., 2010, s. 86)

Armstrong (2007, s. 360) zaraďuje medzi hlavné metódy výberu pracovníkov pohovor, assessment centre, testy pracovnej spôsobilosti a už menej využívanú grafológiu.

4.1.1. Typy pohovorov

Armstrong (2007, s. 361) rozlišuje rôzne typy výberových pohovorov, uvádza však len tie najzákladnejšie z nich.

- **Individuálne pohovory**

Najbežnejšou metódou výberu pracovníkov je individuálny pohovor, ktorý má formu diskusie medzi štyrmi očami. Poskytuje tak najlepšiu príležitosť k naviazaniu blízkeho kontaktu a vzťahu medzi pracovníkom, ktorý vedie pohovor a uchádzačom. Za nevýhodu sa však môže považovať chybné subjektívne a povrchné hodnotenie uchádzača, a preto je lepšie viesť pohovor s viacerými týmito uchádzačmi.

- **Pohovorové panely**

Ak má pohovor s jedným uchádzačom uskutočniť skupina dvoch alebo viacerých ľudí, možno ho označiť za panelový pohovor. Panel väčšinou tvorí personalista a líniový manažér, výhodou je zdieľanie informácií a znižovanie výskytu prekrývajúcich sa otázok. Tázatelia následne diskutujú o svojich dojmach, o správaní uchádzača počas pohovoru, dokážu sa vyhnúť povrchnému hodnoteniu uchádzača.

- **Výberová komisia**

Niekedy nastane situácia, keď o rozhodovaní o výbere má záujem viacero strán podniku, vtedy sa zvolá výberová komisia, ktorá je akoby väčším pohovorovým panelom, zvolaným a povereným orgánmi podniku. Nespornou výhodou je možnosť rôznych ľudí pozrieť sa na uchádzačov a porovnať si tak navzájom svoje poznatky. Na opačnej strane nevýhodou je prevaha členov komisie, ktorí majú tendenciu klásť neplánované a náhodné otázky, ich predsudky môžu prevážiť názory ostatných členov a uchádzači nemajú dovolené argumentovať a rozvíjať svoje myšlienky.

Výberové pohovory

Účelom výberového pohovoru podľa Armstronga (2007, s. 369 – 370) je získať a posúdiť také informácie o uchádzačovi, ktoré umožnia validne predpovedať jeho budúci výkon na pracovnom mieste a porovnať ho s inými uchádzačmi. Po pohovore sa spracujú a vyhodnotia informácie o schopnostiach uchádzača, zistí sa či zodpovedá špecifikácii pracovného miesta. Vďaka výberovému pohovoru by firma mala vedieť odpovedať na otázku, či uchádzač môže vykonávať danú prácu, či ju vlastne chce vykonávať a či zapadne do organizácie.

Výhody výberového pohovoru:

- osoba, ktorá vedie pohovor má možnosť klásť kontrolné a detailné otázky, týkajúce sa doterajších uchádzačových schopností,
- osoba vedúca pohovor môže bližšie predstaviť pracovné miesto a organizáciu,
- uchádzač má možnosť spýtať sa na podrobnosti pracovného miesta, môže klásť nezodpovedané otázky ohľadne vzdelávania, perspektívy kariéry či pracovných podmienok,
- uchádzač si sám utvorí obraz o organizácii, osobe vedúcej pohovor a o pracovnom mieste, na ktoré by mal nastúpiť.

Na opačnej strane existujú aj nevýhody výberového pohovoru:

- nedostatočná validita, ak ide o predvídanie pracovného výkonu,
- osoba, ktorá vedie pohovor nie je vždy dostatočne skúsená či pripravená,
- možnosť odklonenia pohovoru iným smerom a nehodnotenie schopností k výkonu práce,
- subjektívny pohľad na uchádzača zo strany vedúceho pohovoru.

Tieto spomenuté nevýhody sa môžu odstrániť dvomi spôsobmi:

1. Použitím štruktúrovaného pohovoru, ktorý sa presne zameria na odborné schopnosti a správanie potrebné k výkonu práce
2. Výcvikom a preškolením osôb, ktoré vedú pohovor, poprípade zapojiť viac tázateľov, ktorí majú odlišné názory a potom vyvodiť záver

Plánovanie a štruktúra pohovoru

Podľa Armstronga (2007, s. 372 – 373) má dôkladná príprava vedúceho pohovoru značný význam, v prvom rade musí preskúmať špecifikáciu pracovného miesta a detailne životopis uchádzača. Pripraviť si otázky na nedostatky, aby zistil primeranosť uchádzačových skúseností a do akej miery jeho schopnosti a postoje zodpovedajú tomu, čo pracovné miesto požaduje.

Čas venovaný jednému pohovoru závisí na zložitosti práce na pracovnom mieste a na jeho postavení v hierarchii riadenia organizácie. Ak sa jedná o pohovor na rutinné pracovné miesto postačí 20 až 30 minút. V prípade náročnejších pracovných miest pohovor prebieha hodinu, nemal by prekračovať 1 hodinu.

Existuje niekoľko spôsobov vedenia pohovoru. V najhoršom prípade používajú tázateľa voľne plynúci, neštruktúrovaný pohovor, počas ktorého pokladajú náhodné otázky, výsledkom je nepochopenie toho, čo treba u uchádzača hľadať. Tento štýl je podobný bežnému dialógu, pri uvoľnenej atmosfére sa môže tázateľ dozvedieť o uchádzačovi zaujímavé veci, ktoré by pri formálnom rozhovore nepovedal.

Štruktúrovaný pohovor má presne dané ciele a vopred pripravené otázky, ktoré bude vedúci pohovoru klásť každému z uchádzačov. Tak vzniká možnosť porovnania odpovedí zúčastnených uchádzačov.

Štruktúrovaný pohovor sa skladá z niekoľkých častí:

1. privítanie a úvodné slovo;
2. hlavná časť zameraná na získanie informácií o uchádzačovi, potrebných k posúdeniu toho, či uchádzač vyhovuje požiadavkám pracovného miesta;
3. informovanie uchádzačov o organizácii a pracovnom mieste;
4. odpovede na otázky uchádzača;
5. záver pohovoru s informovaním o nasledujúcich krokoch.

Väčšina času, prinajmenšom 80 %, by mala byť venovaná získavaniu informácií o uchádzačovi. Úvod a záver by mal byť stručný, mal by sa viesť v priateľskom duchu.

Typy otázok

Úlohou vedúceho pohovoru je prinútiť uchádzača, aby rozprával o sebe sám. Armstrong (2007, s. 377 – 382) uvádza niekoľko typových otázok, ktoré dopomôžu zistiť všetky potrebné informácie od uchádzača:

- otvorené otázky – nemožno zodpovedať prostým „áno“ či „nie“
- otázky do hĺbky – zabezpečujú získanie ďalších podrobností alebo len uistenie, že sa dozvedáme to, čo požadujeme; napr. „Aká bola presne vaša úloha...?“, „Mohli by ste mi podrobnejšie popísať...?“
- konkretizujúce otázky – vyjasňujú nejakú skutočnosť
- hypotetické otázky – používajú sa v štruktúrovaných pohovoroch, kde sa navodí určitá situácia a uchádzač má povedať, akoby na ňu reagoval
- otázky zamerané na správanie – cieľom je prinútiť uchádzača, aby povedal, ako by sa správal v situáciách označených za kritické pre úspešný výkon práce; napr. „Mohli by ste uviesť príklad, kedy ste...?“
- otázky zamerané na spôsobilosť – mali by byť jasné a jednoznačné, zamerané na to, čo uchádzač musí poznať a byť schopný urobiť; napr. „Aké hlavné skúsenosti asi budete potrebovať v práci, ak budete prijatý/á?“
- otázky týkajúce sa motivácie – napr. „Prečo ste sa rozhodli odísť z poslednej práce?“
- otázky udržiajúce plynulosť pohovoru
- overovacie otázky – zopakovanie vlastnými slovami čo uchádzač povedal pre uistenie sa, že to bolo správne pochopené
- otázky zamerané na prácu
- zbytočné otázky
- diskriminačné otázky – treba sa im vyhnúť

Vedúci pohovoru volí jeho smer a priebeh, nemal by byť tým kto viac rozpráva. Cieľom výberového pohovoru je zistiť čo najviac informácií od uchádzača. Kolman a kol. (2010, s. 183) uvádza, že vedúci pohovoru by mal hovoriť len 20 % a zvyšných 80 % by malo patriť uchádzačovi.

4.1.2. Assessment centre

V dnešnej dobe sa assessment centre (ďalej AC) využíva častejšie ako metóda výberu pracovníkov než v minulosti. Podstatnou nevýhodou je však jej nákladovosť. Hroník (2007, s. 202 a nasl.) uvádza, že najväčšia pozornosť sa sústreďuje na správanie uchádzačov v rôznych situáciách, uplatňuje sa tu tzv. princíp triangulácie. Ako prvý uvádza princíp viacerých očí, ktorý je postavený na hodnotení uchádzačov v modelovej situácii viacerými pozorovateľmi. Nasleduje princíp rôzneho uhlu pohľadu, ktorý je daný rôznymi podnetovými situáciami, ako napríklad skupinová modelová situácia, individuálna situácia a psychodiagnostika. Modelové situácie sú zámerne navrhnuté tak, aby boli všetky rôzneho charakteru. Ako posledný princíp spomenie princíp zmeny v čase. AC trvá obvykle 1 deň, no môže trvať aj dlhšie alebo len niekoľko hodín. Prejavy správania môžu byť závislé na dobe trvania jednotlivých modelových situácií.

Pred samotným konaním AC je nutné mať stanovenú presnú metodiku merania, a zároveň všetci pozorovatelia v nej musia byť kvalifikovaní. Každá kompetencia je meraná vo viacerých modelových situáciách, minimálne však troch. Aby bolo meranie platné, musí sa zhodnúť $\frac{3}{4}$ hodnotiteľov, ktorí merajú kvalitu, stabilitu a frekvenciu. Kvalita je jediná premenná, ktorá je meraná za chodu, chápeme ju ako bodové hodnotenie vybranej kompetencie. Stabilitou rozumieme, nakoľko sú merania v danej kompetencii rovnaké alebo rozdielne, vyhodnocuje sa až po skončení AC spolu s frekvenciou. Ak sa nám podarí kompetenciu identifikovať, hovoríme o frekvencii.

Pri príprave AC je nutné stanoviť veľkosť pracovnej skupiny, dobu trvania AC, personálne a technické zaistenie. Za optimálnu veľkosť skupiny sa považuje 5 uchádzačov, maximum je však 12. Ak je v skupine viac členov, tak je tu možnosť vzniku vzájomnej pomoci alebo sa niektorí z uchádzačov nemusia dostať k slovu. Pozorovatelia v tomto prípade nestíhajú presne hodnotiť uchádzača, sú rozptýlení ich množstvom.

V rámci výberového riadenia trvá AC obvykle 6 – 9 hodín, menej časté sú 2denné programy, keďže uchádzač sa väčšinou nemôže uvoľniť na viac ako jeden deň. Čo sa týka počtu pozorovateľov, tak optimálny počet sú 4. Pri pozorovaní v modelových situáciách pracujú nezávisle, samostatne hodnotia uchádzača v akcii. Nevyhnutné je taktiež pripraviť harmonogram AC, podľa ktorého bude prebiehať a aby sa mali účastníci podľa čoho orientovať. Každý z nich dostane brožúru s písomnými informáciami o harmonograme a modelových situáciách.

V závere AC sa koná porada hodnotiteľov, ktorej cieľom je získať hodnotenia od všetkých hodnotiteľov, rozhodnutie o zamietnutých a prijateľných uchádzačov, na ktorých budú spracované hodnotiace správy. Konečné rozhodnutie o vybranom uchádzačovi je úlohou nadriadeného obsadzovaného pracovného miesta. Po ukončení AC sa uskutočňujú ešte jednotlivé spätné väzby účastníkom, ktorí o ne prejavia záujem (Kocianová, 2010, s.125).

4.1.3. Testy pracovnej spôsobilosti

Podľa Armstronga (2007, s. 387) sa výberové testy používajú za účelom zabezpečenia spoľahlivejších informácií o úrovni inteligencie, charakteristikách osobnosti, schopnostiach, predpokladoch a získaných skúsenostiach, než je možno získať z pohovoru.

Medzi takéto typy testov patria **testy inteligencie**, ktoré sú však ťažko charakterizované, keďže pod pojmom inteligencia si vieme vysvetliť množstvo definícií. Všeobecne sa aplikujú testy, ktoré je možno uplatniť na väčšiu skupinu uchádzačov a vzťahujú sa k určitým normám tak, aby sa dali vzájomne porovnať výsledky. Najčastejšie sú to úlohy na pamäť, verbálnu zdatnosť, numerické zameranie či schopnosť vnímať.

Ďalším typom testov sú **testy osobnosti**, ktoré sa snažia posúdiť osobnosť uchádzača s cieľom predvídať jeho budúce správanie v určitej roli. Podobne ako pojem inteligencia, taktiež osobnosť má množstvo teórií, je to obsiahly a nepresný termín.

Ako posledné by sa mohli zmieniť **testy schopností a skúseností**, ktorých úlohou je predpovedať potenciál k výkonu určitej práce. Môžu to byť napríklad administratívne schopnosti, numerické či mechanické.

4.1.4. Grafológia

Medzi netradičné, ale zároveň rozšírené metódy patrí grafológia, ktorú Armstrong (2007, s. 362) definuje ako skúmanie sociálnej štruktúry ľudskej bytosti prostredníctvom jej rukopisu. Cieľom použitia tejto metódy je zvážiť na základe uchádzačovho rukopisu závery o jeho osobnosti a predpovedať jeho budúci pracovný výkon. V niektorých krajinách Európy sa grafológia používa často, no vo Veľkej Británii je to neobvyklé, túto metódu používa len 0,5 – 1 % britských zamestnávateľov (Fowler, 1991).

5. Praktická časť

V praktickej časti sa budem zaoberať dvomi vybranými spoločnosťami, ktoré na úvod predstavím a v skratke uvediem čím sa každá zaoberá. Následne detailne rozpišem proces získavania a výberu pracovníkov či dobrovoľníkov na základe expertných rozhovorov poskytnutých pracovníkmi oboch spoločností, využijem tiež vlastnú skúsenosť keďže pracujem v oboch z nich.

5.1. Predstavenie spoločnosti eProvement

Pre počiatočné oboznámenie sa s firmou, by som uviedla krátku charakteristiku, ktorá je verejne prístupná v obchodnom registri (Výpis z obchodného registra, 2011):

Názov a právna forma spoločnosti: eProvement, spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo spoločnosti: Kubelíkova 1224/42, Praha 3 – Žižkov, PSČ 130 00

IČO: 24164054

Dátum zápisu do obchodného registra: 22. septembra 2011

Predmet podnikania: výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Štatutárny orgán: Mgr. Ivan Vlček - konateľ

Spoločnosť eProvement sa špecializuje na poskytovanie komplexných IT služieb v oblasti SW vývoja. Programuje Java Enterprise aplikácie a informačné systémy. Je expertom na webovú technológiu Google Web toolkit. EProvement sa považuje za začínajúcu IT firmu, ktorej zameraním sú IT riešenia v oblasti webových aplikácií, online portálov, ich bezpečnosť a užívateľská dostupnosť. Hlavným cieľom je, aby riešenia klientov boli stále aktuálne, a to povedie k získaniu a rozvoju konkurenčnej výhody. Víziou firmy je inovatívny prístup a otvorená komunikácia so zákazníkom (eProvement, 2013).

Ako väčšina IT firiem aj eProvement sa snaží rozbehnúť vlastný projekt pod názvom WantSomething.com, ktorý by mal byť dostupný v priebehu tohto roku. Viac informácií však poskytnúť nemôžem, pretože je to stále v procese vývoja.

Za základnú činnosť firmy sa považuje outsourcing programátorov na IČO alebo HPP, t.j. prenajímanie overených odborníkov formou bodyshopu na rôzne projekty. Pre súčasných klientov poskytuje služby bodyshopu a recruitmentu primárne v oblastiach finančnej sféry, štátnej sféry a telekomunikácií. Medzi hlavných klientov patria spoločnosti ako napríklad Ness, Your System, CN Group, Corpus solutions, Winsite, IBAcz a mnohé ďalšie. Úlohy, na ktoré sa najčastejšie alokujú programátori sa týkajú najmä softwarového vývoja, napríklad Java developer, .NET developer, Android/iOS developer, tester, analytici atď.

Konateľ spoločnosti má pod sebou tím piatich programátorov, ktorí sa venujú vývoju aplikácií a informačným systémom. Do tímu sa taktiež zaraďuje webmaster, ktorý má na starosti vytváranie a údržbu webových stránok, nasadzovanie zľavových kampaní na weby pre zákazníkov, rovnako vytvára súťaže a kampane na sociálnych

sieťach. Čo sa týka personálneho útvaru, doň spadá HR konzultant, ktorý má pod sebou 4 HR koordinátorov. Starajú sa o vyhľadávanie kandidátov na IT pozície, zabezpečujú organizačné a administratívne práce v náborovom procese, komunikujú so zákazníkmi a dodávateľmi.

5.2. Predstavenie dobrovoľníckej organizácie Okamžik

V skratke by som taktiež uviedla pár charakteristík aj o druhej organizácii (Výpis z obchodného registra 2014):

Názov a právna forma: Okamžik – združenie pre podporu nielen nevidiacich, spolok

Sídlo spoločnosti: Nemocniční 662/7, Vysočany, 190 00 Praha

IČO: 70837791

Dátum zápisu do obchodného registra: 1. januára 2014

Okamžik je občianske združenie, ktorého poslaním je podporovať samostatný život ľudí so zrakovým postihnutím a prepojiť ho so svetom ľudí bez postihnutia. Toto pražské združenie bolo založené v roku 2000 a od roku 2004 sa stalo jedným z najväčších akreditovaných dobrovoľníckych centier v ČR. Je členom Asociácie poskytovateľov sociálnych služieb Českej republiky a Českej rady sociálnych služieb.

Taktiež pomáha deťom so zrakovým postihnutím, ktorým zaistuje pravidelné sprievody do školy, na záujmové aktivity a asistenciu pri činnostiach vyžadujúcich zrakovú kontrolu. Usporadúva semináre, workshopy a besedy, nie len pre nevidiacich ľudí, ale aj pre laikov a dobrovoľníkov. Ďalšou činnosťou, ktorá stojí za zmienku je, že združenie vydáva knihy a iné publikácie spojené autorsky alebo tematicky so zrakovým postihnutím. Poskytuje odborne sociálne a sociálne právne poradenstvo, psychickú podporu v otázkach samostatného života nevidiacich.

Ponúka nevidiacim ľuďom pomoc vo forme *jednorazových a dlhodobých* sprievodov. Pre spresnenie, jednorazový sprievod spočíva v spolupráci s rôznymi klientmi, teda dobrovoľník má možnosť si vybrať sprievod podľa svojich časových a miestnych možností. Najčastejšie sprevádza dobrovoľník klienta k lekárovi, na úrad, na nákup, návštevu, na kultúrne alebo športové podujatie (Príloha č. 1). Čo sa týka dlhodobého sprievodu, tak tu sa skôr jedná o pravidelnú spoluprácu stálej dvojice nevidiaceho klienta a dobrovoľníka. Vytvorí sa medzi nimi vzťah a dobrovoľník zasahuje akoby do súkromia klienta, pomáha mu starať sa o rodinu, trávi s ním čas pri rôznych voľno časových aktivitách, pri štúdiu, kultúre či prechádzkach (Okamžik, 2010).

História DC Okamžik

Inšpiráciou k projektu zameranému na pomoc ľuďom so zrakovým postihnutím bol projekt Národného dobrovoľníckeho centra Hestia „5P“. Na seminári o dobrovoľníctve vznikla idea, že by dobrovoľníci mohli pomáhať dospelým nevidiacim ľuďom. Práve táto myšlienka bola jednou z pohnútok, ktorá viedla k založeniu občianskeho združenia

Okamžik v r. 2000. Jednou z hlavných aktivít Okamžiku bola téma dobrovoľníctvo. Prvá dobrovoľníčka, ktorá začala spolupracovať s nevidiacou klientkou získala pozoruhodne v r. 2002 cenu Kresadlo a neskôr sa stala pracovníčkou v Okamžiku. Prvý dvojdielny výcvik dobrovoľníkov prebehol hneď rok po založení, t. j. v r. 2001 pôsobilo v DC 12 preškolených dobrovoľníkov pomáhajúcim 9 nevidiacim klientom za asistencie 2 pracovníkov.

Počas niekoľkých rokov sa situácia zlepšila a dobrovoľníkov pribúdalo, spolu s klientmi a pracovníkmi. DC začalo ponúkať jednorazové a dlhodobé sprievody, taktiež vydávalo rôzne publikácie, usporadúvalo besedy a tematiku zrakového postihnutia prezentovali v médiách. Z výročnej správy som mohla vidieť, že napríklad v r. 2008 počet dobrovoľníkov stúpol na 103, jednorazových sprievodov sa uskutočnilo 734, dlhodobých spolupracujúcich dvojíc bolo 141, a to všetko za pomoci 10 pracovníkov.

V súčasnosti v Okamžiku pracuje 11 pracovníkov a viac ako 150 dobrovoľníkov. Za rok 2014 dobrovoľníci odpracovali cez 7 400 hodín, čo je najvyšší počet od vzniku DC. V tomto roku sa počas 5 výcvikov preškolilo 53 dobrovoľníkov. V Okamžiku je okolo 150 klientov, ktorí sa o ňom dozvedeli cez známych, cez sociálne pracovníčky, od očných lekárov, z časopisov, ako je napríklad Zora – časopis pre zrakovo postihnutých, kde pán riaditeľ píše články. Ďalšou možnosťou oslovenia klientov či dobrovoľníkov je rádio, český rozhlas Country, kde bol poskytnutý rozhovor, Tyflocentrum Praha, je to spoločnosť, ktorá poskytuje sociálne služby zrakovo postihnutým, patrí doň nadačný fond Matilda, ktorý sa zameriava na podporu nevidiacim.

5.3. Proces získavania a výberu pracovníkov vo firme eProvement

Ako som už zmienila firma eProvement sa zaoberá outsourcingom programátorov. Spočiatku však musí programátorov zaujať projektom, aby mohla začať proces získavania a výberu. Spolupracujúce firmy posielajú pravidelne eProvementu nové projekty s konkrétnymi požiadavkami na programátorov. Ponuku vždy spracuje HR koordinátor tak, aby spĺňala všetky náležitosti, ktoré má pracovné miesto obsahovať, teda ako som uviedla v časti 3.1.2. Následne túto ponuku musí zaevidovať do systému, treba dodržiavať tieto kroky:

1. Musí zistiť od klienta maximum informácií o projekte
2. Projekt zadá do dokumentu Popis aktuálnych projektov
3. Projekt musí obsahovať popis pre konzultantov
 - názov pracovnej pozície na projekt,
 - lokalita,
 - nástup,
 - predpokladaná alokácia,
 - konkrétna odmena prípadne odmena dohodou,
 - požiadavky,

- požiadavky výhodou,
 - iné poznámky
4. Projekt musí obsahovať interný popis
- názov Klienta
 - odkaz na webovú stránku Klienta
 - dohodnutá maximálna nákupná cena (niekedy nemusí byť dohodnutá vopred)
 - počet požadovaných konzultantov
 - termín do kedy je nutné konzultantov poslať
 - kontakt, ktorému treba konzultantov poslať

V prílohe č. 2 je názorná ukážka popisu projektu.

Hneď ako má HR koordinátor spracované popisy projektov a všetky informácie k nim, musí zohnať čo najviac programátorov, ktorých získava cez LinkedIn alebo už sú uložení v databáze.

Proces získavania programátorov cez LinkedIn

Ako som uviedla v časti 3.1.5.1., LinkedIn sa začal považovať za modernú metódu získavania pracovníkov. Mnohé spoločnosti ho začali využívať, najmä firmy v IT sfére, a preto výnimkou nie je ani firma eProvement. Každý HR koordinátor má vytvorený svoj vlastný LinkedIn a pomocou neho hľadá a komunikuje s programátormi. Postup je nasledovný, podľa popisu projektu zadáva do rozšíreného vyhľadávania technológiu napr. Java, .NET. Posiela pozvánky vyselektovaným ľuďom, ak nadviažu spojenie, pošle im popis projektu, na ktorý by sa hodili podľa ich profilu LinkedIn. Samozrejme každý, kto nadviaže spojenie musí byť bezpodmienečne zaevidovaný do databázy, v prípade neskoršieho oslovenia. Databáza je rozdelená podľa technológii, takže ak je k dispozícii primárne niekoľko ponúk na Javu, tak sa v prvom rade telefonuje programátorom, na ktorých má firma telefónne čísla a predstaví im všetky projekty, potom sa pošle newsletter a následne sa posielajú ponuky cez LinkedIn.

Ďalšie spôsoby, ktoré eProvement využíva pri získavaní konzultantov:

1. Inzeráty zdarma CVUT, FI MUNI, VUT, atď.
2. Vloženie ponuky práce na web
3. Vloženie príspevku na FB stránku
4. Vloženie príspevku na všetky účty LinkedIn
5. Platený inzerát jobs.cz, anonce.cz. Tento krok je výnimočný po schválení nadriadeným zamestnancom
6. Platený inzerát na Stackoverflow.com
7. PPC reklama
8. Spustenie Display advertising (YouTube, Adform)
9. Spustenie Facebook reklamy
10. Spustenie kampane na LinkedIn

Platené kampane by nemali byť spustené dlhšie ako 3 dni. Na ponuku musí HR koordinátor nájsť ľudí rýchlo, a preto musia byť kampane svižné, spustené ihneď ako je to možné, musia byť krátke a časté. Celý proces musí byť veľmi dynamický, pretože každá minúta rozhoduje. Kto skôr nájde voľného človeka na trhu, ten z neho získa business. Druhý, tretí a ďalší sú už z hry von.

Ak konzultanti kladne reagujú na ponuku či už cez LinkedIn alebo inzeráty, úlohou HR koordinátora je vyžiadať si od programátora CV, Man Day rate (ďalej MD rate) a jeho dostupnosť. Po zaslaní požadovaných dokumentov a informácií sa zbežne preštuduje CV, usúdi sa či je vhodný na daný projekt podľa jeho popisu, či spĺňa všetky požiadavky, dohodne sa interne jeho cena a ďalším krokom je okamžite spraviť pohovor.

Rozlišujú sa tri typy pohovorov:

1. osobne
2. skype s kamerou
3. telefonicky

HR koordinátor dohodne niektorý z týchto možností pohovoru s programátorom, jeho úlohou bude zistiť najmä osobnostnú stránku programátora, keďže technická stránka sa bude preverovať na pohovore u realizátora projektu; týmto sa spraví tzv. preselekcia. Taktiež sa však informuje o posledných pracovných pozíciách programátora, o úrovni cudzieho jazyka, ktorý je väčšinou zahrnutý v popise projektu.

Pred samotným pohovorom však HR koordinátor musí detailne naštudovať CV programátora a pripraviť si otázky na nedostatky. Medzi časté chyby, ktoré programátori majú uvedené v CV patrí nemožnosť poznať odkedy dakedy pracovali na konkrétnych pozíciách, zlé chronologické zoradenie pozícií. Inokedy napíšu do CV, že robili 5 rokov vývoj a projektový manažment súčasne. V tomto prípade je treba zistiť, koľko percent času robil kontraktor vývoj a koľko percent času robil kontraktor projektový manažment. Sú to dôležité informácie, na ktoré sa budú klienti vždy pýtať. Niektorí kontraktori majú súčasne viacero pracovných pozícií, ktoré sa časovo prelínajú. V tomto prípade je nutné zistiť, koľko času mesačne venovali vlastným objednávkam popri full-time zamestnaní. Málokto pracuje denne 8 hodín v práci a potom ešte 8 hodín robí na vlastných projektoch po večeroch. V prílohe č. 3 uvádzam ukážku CV v anglickom jazyku.

Základné otázky na pohovore:

1. Zistiť trvanie kľúčových skúseností
 - Aké sú 3 kľúčové technológie prípadne znalosti, ktoré najlepšie ovládáte a ako dlho s nimi pracujete v komerčnej praxi?
 - Boli ste zodpovedný za nejaké procesy? Napríklad:
 - Business procesy alebo podnikové procesy,
 - Scrum, Kanban, Extrémne programovanie,

- Vedenie tímu - team leadership,
- Komunikácia so zákazníkom
- Proces revízia zdrojového kódu - source code revision,
- Proces pre vydávanie a nasadenie nových verzií vyvíjaného softvéru do produkčného prostredia- Release & Deployment management,
- Proces tvorby softvérovej alebo užívateľskej dokumentácie
- Na akej úrovni ovládate angličtinu? Môžeme prejsť do angličtiny a overiť si Vaše znalosti?

2. Overiť osobnostnú stránku

- Ako by ste sa charakterizovali jednou vetou?
- Ako riešite konflikty s kolegami v práci?
- Ako riešite konflikty s nadriadeným?
- Ako riešite konflikty so zákazníkom?
- Pracujete radšej v tíme alebo samostatne?

3. Zistiť cenu, lokalitu a preferencie

- V akej oblasti chcete pracovať? Telco, finančná sféra, medzinárodné projekty, open source vývoj
- V akých lokalitách môžete pracovať? Praha, Brno, ČR, SR, zahraničie
- S akými technológiami chcete pracovať?
- Aká je Vaša platová predstava na deň v prípade IČO / na mesiac v prípade HPP?

Po pohovore sa zhrnú programátorovi projekty, ktoré ho zaujali aby v tom mal prehľad, prípadne sa mu predstavia nové projekty, na ktoré by sa hodil.

Predstavenie potenciálnych projektov:

1. Po zodpovedaní otázok sa kandidátovi predstavia všetky vhodné ponuky podľa popisu projektu, aby vedel, kto je zákazník a kto realizátor projektu, napr. Ness, YourSystem.
2. Kandidátovi treba jasne povedať, že bude prezentovaný na vybrané projekty, aby záväzne počítal s prípadným pohovorom.
3. Dôležité je zistiť, či na danú ponuku alebo danému klientovi, nebol prezentovaný inou spoločnosťou, alebo agentúrou. Ak nie, pokračuje sa ďalej, ak áno, treba overiť, či sa naozaj jedná o ten istý projekt: napr. ČSOB má veľa podobných projektov, ak sa potvrdí, že tam už bol prezentovaný, nesmie sa prezentovať znovu.
4. Na záver sa poznačia projekty, ktoré kandidát potvrdil. Výstup pohovoru musí byť okamžite zapísaný.

Prezentácia potenciálneho kandidáta na danú ponuku

1. Každý kandidát sa prezentuje ihneď po pohovore, na nič sa nečaká, v tejto oblasti rozhodujú vždy minúty.
 2. Ak je treba, upraví sa CV do príslušnej šablóny, napr. Ness posielala osobitne ich šablóny, a to v českom aj anglickom jazyku (Príloha č. 4).
 3. Pri prezentácii je nutné vedieť a mať všetky informácie:
 - a. cena
 - b. dostupnosť
 - c. či bol kandidát už u klienta prezentovaný
 - d. CV
 - e. notes
1. Pri prezentácii jednotlivých kandidátov, treba klientovi poslať:
 - a. Meno, cenu, dostupnosť, notes a CV kandidáta
 - b. Názov ponuky, na ktorú sa bude kandidát prezentovať

V prípade, že klient má záujem o pohovor s odprezentovaným kandidátom, tak napíše HR koordinátorovi, ktorý musí dohodnúť pohovor už priamo u klienta. Ak klient o kandidáta záujem nemá, tak sa to zapíše do databázy, aby sa vedelo, že bol zamietnutý a v procese sa pokračuje. Nové projekty stále pribúdajú a potom sa proces opakuje stále dokola, treba byť však precízny aby sa nestalo, že neskôr bude rovnaký človek prezentovaný na projekt, na ktorý bol v minulosti už zamietnutý.

Pohovor u klienta môže mať nasledovné podoby alebo kombinácie:

1. online test
2. domáci test
3. osobný pohovor
4. telefonický pohovor

Na pohovor je nutné kandidáta pripraviť:

1. zistiť aké otázky sú kladené, napríklad od iných kandidátov, ktorí na teste už boli (Príloha č. 5)
2. zistené informácie sa pošlú kandidátovi aby počítal s tým, že na podobne otázky sa ho môžu pýtať na pohovore
3. musí sa zistiť, ako sa má obliecť kandidát na pohovor, napríklad banky a inštitúcie kladú veľký dôraz na to, ako tam kandidát príde, nemôže ísť v teniskách, rifliach a tričku; musí mať aspoň nohavice a polokošeľu
4. následne sa zistí kedy, kde a s kým sa pohovor bude konať
5. kandidátovi sa ešte raz vysvetlia ústne alebo písomne role všetkých zúčastnených (rola konzultanta, rola agentúry eProvement, rola realizátora napr. Ness, YS, rola koncového klienta, napr. ČSOB); je dôležité, aby konzultanti prišli na pohovor informovaný
6. všetky informácie o pohovore sa zhrnú a pošle sa pozvánku do kalendára: kto, kde, kedy, s kým

7. v pozvánke musia byť uvedené telefóny na kľúčové kontakty (konzultant, vedúci pohovoru)
8. pozvánku je poslaná cez google kalendár, musia ju potvrdiť všetky zúčastnené strany, až vtedy sa považuje tento krok za konečný

Alternatívny scenár:

Niekedy si pohovor s kandidátom naplánuje klient na priamo, napr. Emeldi, Winsite, Webovia

1. treba kontaktovať kandidáta a informovať ho, že klient si s ním dohodne pohovor na priamo
2. kandidáta je nutné rovnako pripraviť na pohovor, vid' hlavný scenár tohto procesu
3. poznačenie do databázy, že pohovor bude s kandidátom na priamo

Po určitom čase od pohovoru sa HR koordinátor snaží zistiť spätnú väzbu od klienta, či sa rozhodol spolupracovať s kandidátom alebo zvolil niekoho iného, prípadne či nasleduje ešte ďalšie kolo pohovoru. Ak sa klient napokon rozhodne pre programátora, treba mu to potvrdiť, že klient o neho javí vážny záujem. Programátor však môže odmietnuť, pretože má rozbehnutých aj niekoľko iných pohovorov, ktoré sú možno výhodnejšie. Úlohou HR koordinátora je programátora presvedčiť pomocou argumentovníku, ktorý bude detailnejšie opísaný v ďalšej časti.

Ak obe strany súhlasia s projektom, podmienkami a dohodnú sa na spolupráci, tak treba **vystaviť objednávku**, a to podľa nasledujúceho postupu:

1. ujasniť si cenu, dátum nástupu s klientom; niekedy môže klient chcieť zľavu, pretože kandidát na pohovore nepresvedčil, že jeho schopnosti odpovedajú jeho cene
2. ujasniť cenu, dátum nástupu s konzultantom; niekedy je treba konzultanta stiahnuť s cenou nižšie, tak aby sa dosiahla požadovaná minimálna provízia
3. ak konzultant potvrdí záujem, ihneď sa dá echo klientovi a vyžiada sa objednávka a rámcová zmluva, aby to mohol konzultant prečítať a finálne potvrdiť
4. aktualizuje sa databáza a urguje sa s vysokou prioritou podpísanie objednávky s konzultantom; keď konzultant podpíše, tak až potom môže eProvement podpísať objednávku s klientom

Po podpísaní objednávky už zostáva len nastúpiť na vybraný projekt. Treba sa uistiť že konzultant všetkému rozumie a na projekt nastúpi včas. Po určitej dobe sa píše programátorovi s cieľom zistiť ako sa mu páči na projekte, ako sa mu darí, prioritou eProvementu je, aby bol programátor vždy spokojný.

Vyjednanie ceny cez telefón

Ak má klient záujem o kandidáta, no nie je stotožnený s jeho ponúkanou cenou, úlohou HR koordinátora je zjednať cenu programátora čo najnižšie:

1. Na námietky, ktoré má kandidát sa použije argumentovník, vid' tabuľka nižšie
2. Kandidátovi sa môže navrhnúť:

- a) klient znížil cenu, pretože v hre majú ešte iného programátora, ktorý má lepšie skúsenosti
- b) klient znížil cenu, pretože nemáte všetky požadované skúsenosti
- c) na prvé 3 mesiace je cena nižšia, je to požadované za skúšobnú dobu, po troch mesiacoch sa cena zvýši na Vami požadovanú cenu

Argumentovník

Pri každom probléme sa opýtať PREČO, pýtať sa stále dookola, pokiaľ programátor nepovie "to už je všetko".

Nikdy sa nepýtať zápornými otázkami, napr. „Nechcete to aspoň skúsiť“? na čo jednoducho odpovedá „Nie, nechcem“. Namiesto toho použiť, napr. „Môžeme to aspoň vyskúšať a potom uvidíte“. Takto sa vyhne tomu, že by na otázku áno/nie odpovedal na 50 % nie.

Tabuľka č. 2 Argumentovník

Problém	Argument
1. MD rate je nízka	Opýtať sa, akú cenu by si programátor predstavoval A. Pokiaľ cena programátora nie je reálna (napr. 7 000 CZK/MD), tak to nemá zmysel riešiť. B. V prípade, že povie cenu, s ktorou sa môže ešte pracovať, tak sa zjednáva nasledovne: - cena v inzeráte bola orientačná - cena programátora závisí od jeho skúseností - cenu sa dojednáva po pohovore V prípade, že je naozaj dobrý, vždy sa dá na cene dohodnúť, maximálnou prioritou je spokojnosť programátora
2. Nevyhovuje lokalita	Prečo lokalita nevyhovuje - rodina, býva v inom meste, pochádza z iného mesta - ak sa jedná o krátkodobý projekt, treba programátora presvedčiť, aby to skúsil, napr. kvôli sadzbe, ktorú nedostane v menšom meste - ak sa jedná o dlhodobý projekt, tak nech zváži pre a proti - dlhé dochádzanie, napr. cez Prahu – sa môže vykompenzovať vyššou sadzbou
3. Chcú HPP, nie IČO kvôli istote zamestnania	Situácia na trhu je veľmi dobrá, hrá v prospech programátorov, dopyt po nich je naozaj veľký a môžu si vyberať z nespočetného množstva projektov. Ak sú dobrí či už seniori alebo aj juniori, dlhšie ako mesiac bez práce nebudú, nemajú sa čoho báť.

4. Majú rozjednaný iný projekt	Máte už podpísanú zmluvu? A. ak áno, GAME OVER B. ak nie, zistiť v čom je projekt lepší/horší, napr. MD rate, lokalita, firma; presvedčiť programátora aby s podpisom zmluvy počkal a išiel aspoň na pohovor, prípadne nechal sa prezentovať, pretože vďaka tomu bude mať možnosť voľby a možnosť získať lepšie finančné podmienky.
5. Projekt sa im až tak nepáči	Čo sa vám na projekte nepáči? A. ak lokalita, MD rate vid' vyššie B. dostal zlé referencie na firmu - aké referencie? Povedať mu, že firma má dobré skúsenosti s daným klientom, že má na viacerých projektoch v tejto firme programátorov, ktorí sú spokojní, včas platení, každý problém firma vyrieši + v prípade, že programátor nie je spokojný môže sa na firmu obrátiť a prediskutovať situáciu so zákazníkom aby boli spokojné všetky zúčastnené strany C. programátorovi sa zdá, že projekt nemajú pod kontrolou D. technológie E. biznis doména projektu (Telco, Banky, Poist'ovne, Finančné inštitúcie, Open Source projekty, Startupy, Malé alebo naopak Veľké firmy) F. komunikácia v cudzom jazyku – nechce, nevie, prípadne chce
6. Boja sa, či budú vyhovovať	Upovedomiť programátora, že sa nemusí báť, podobne na tom boli niektorí programátori, ktorí tiež nevyhovovali všetkým požiadavkám. Pokiaľ však spĺňali znalosti základných technológií, firma ich dokáže jednoducho doškoliť a zaradiť do procesu.
7. Už bol do firmy prezentovaný	Zistiť kedy, či cez nejakú spoločnosť, na aký projekt konkrétne, názov pozície - pravdepodobne to bude iný projekt, vtedy treba povedať, že to nevadí, a na iný projekt sa prezentovať môže s touto poznámkou. Pokiaľ to bolo skutočne na ten istý projekt, vtedy to nemá zmysel.

(Zdroj: vlastné spracovanie)

5.4. Proces získavania a výberu dobrovoľníkov v DC Okamžik

Veľmi dôležitým a neopomenuteľným krokom je zostavenie kvalitného inzerátu, ktorý osloví ľudí, a prinúti ich si vybrať pracovať práve pre dobrovoľnícke centrum. V dnešnej dobe existuje mnoho neziskových organizácií s rôznym zameraním, aby sa dobrovoľník rozhodol práve pre to „naše“, je nutné zapôsobiť na jeho city. Práca v dobrovoľníckej sfére nie je o tom ukázať, kto má viac dobrovoľníkov. Keď sa človek rozhodne zapojiť do dobrovoľníckej činnosti, musí mať k tomu určité dôvody, podnety.

Vo všeobecnosti je to pocit sebauspokojenia, sebarealizácie, schopnosť ponúknuť nezištne svoj voľný čas niekomu inému. Kvalitný inzerát však môže uľahčiť človeku rozhodnutie, pri čítaní popisu náplne práce si musí uvedomiť: Tak toto chcem robiť, určite ma bude naplňať.

Spôsoby ako DC oslovuje a snaží sa získať dobrovoľníkov

Okamžik využíva portál jobs.cz na oslovenie dobrovoľníkov, vždy 3 týždne pred školením uverejní inzerát, aby sa naň zhlásilo dostatočný počet ľudí a výcviky boli naplnené (Príloha č. 6). Z portálu jobs.cz sa inzeráty automaticky presúvajú na portál prace.cz, kde ako nezisková organizácia dostanú kredity a majú určité inzercie zdarma. Maximálny počet ľudí na 1 výcvik je 15, minimálny 5. Každý výcvik stojí peniaze, a preto sa ich za rok uskutoční len 5, minimálny počet úspešne preškolených dobrovoľníkov je 9. DC má nastavené kvóty, ktoré určujú, že musia preškoliť 40 – 50 ľudí za rok. Rok 2015 sa nezačal príliš úspešne pretože januárový výcvik ukončilo len 5 dobrovoľníkov a marcový 6.

Okrem inzercie DC využíva Facebook, kde pravidelne vkladá príspevky a aktualizácie, ktoré sa týkajú noviniek. Napriek veľkému počtu oslovených ľudí a zdieľaní, tento spôsob nesplnil očakávania. DC preto oslovilo bývalých alebo súčasných dobrovoľníkov, ktorí ďalej šíria myšlienku Okamžiku a tak mu robia reklamu.

DC nevyužíva televíziu ani rozhlas, ako metódu získavania dobrovoľníkov. Využíva však tlač, konkrétne časopis Tučnák Praha 4, kde v májovom čísle budú mať uverejnený krátky inzerát spolu s fotkou dvojice klient a dobrovoľník – hľadá sa dobrovoľník.

Zamestnanci alebo dobrovoľníci, mávajú niekedy besedu či seminár, kde môžu spomenúť Okamžik a tak osloviť ľudí, aby sa zapojili. Napríklad riaditeľ často máva rôzne besedy, kde pravidelne osloví niekoľko žien, ktoré sa rozhodnú stať dobrovoľníkmi. Na Youtube má DC krátke video, kde je v skratke predstavená myšlienka a poslanie Okamžiku.

DC taktiež oslovili žiaci, ktorí musia vypracovať projekt do školy. Ako príklad by som uviedla plánovaný rozhovor, ktorý sa bude natáčať s riaditeľom Okamžiku, klientom a dobrovoľníkom, ktorý bude následne využitý ako propagáciu po spracovaní.

Ako ďalší spôsob oslovenia ľudí Okamžik využíva NGO Market, je to veľtrh neziskových organizácií, ktorý sa tento rok bude konať na Karlíne. Každá neziskovka bude mať svoj stánok a možnosť osloviť ľudí prostredníctvom letákov a pracovníkov, ktorí budú šíriť myšlienku organizácie, pre ktorú pracujú. Čo sa týka letáčikov umiestňujú ich do škôl, kde sa skôr hlásili asistencie pre deti. Umiestnenie letákov je poväčšine len na veľtrhy sociálnych služieb alebo mestských častí, ktoré sa konajú niekoľkokrát do roka, ako napríklad týždeň neziskoviek, kde budú mať stánok 2 dni.

DC využíva spoluprácu so školami a inými vzdelávacími inštitúciami, chodia tam ľudia zo sociálnej školy, aby si zabezpečili prax. Nevyužíva pútače, billboardy, úrad práce. Uchádzači sa však ponúkajú aj sami, časté je aj odporúčenie súčasných či bývalých pracovníkov alebo dobrovoľníkov organizácie.

Čo sa požaduje od dobrovoľníka

Dobrovoľník musí mať minimálne 18 rokov. Veľakrát sa stalo, že do Okamžiku prišli 17 roční chlapci či dievčatá, ktorí javili záujem pracovať, no museli počkať rok a potom sa na počudovanie vrátili. Uchádzač sa musí zaujímať o dobrovoľníctvo, musí byť komunikatívny, dochvilný a trestne bezúhonný. Nemôže mať telesný handicap, aby neobmedzoval klienta a mohol mu pomôcť, keby nastala taká situácia. Pracovníci Okamžiku musia byť však ostražití a dávať na uchádzačov pozor, hoci si niekedy vytvoria subjektívny názor, je to potrebné.

Okamžik zodpovedá za svojich klientov, mohlo by sa stať, že muž by si vyberal len spolupráce so ženami, musia si byť istý, že dobrovoľník nebude ženy obťažovať a či takého človeka môžu vpustiť do programu.

Záujemca o výkon dobrovoľníckej služby musí absolvovať úvodný pohovor, ktorý slúži k poznaniu záujemca a k bližšiemu predstaveniu aktivít, do ktorých sa môže zapojiť. Záujemca si sám stanoví kritéria, určí si hranice, čo všetko je ochotný robiť a čo naopak nie je v jeho silách alebo chuti.

Priebeh samotného pohovoru:

Po zoznámení sa dobrovoľníka a pracovníka DC začína úvodný pohovor. Ako prvá často kladená otázka hneď na začiatku je: „Ako ste sa o nás dozvedeli? Prečo chcete pracovať ako dobrovoľník? Čo Vás k tomu viedlo? Máte už predchádzajúce skúsenosti s niektorou z dobrovoľníckych činností?“

Hneď na to, sa začne vedúci pohovoru pýtať otázky, aby zistil preferencie a dozvedel sa niečo viac o dobrovoľníkovi.

- Ste študent, pracujete na čiastočný alebo plný úväzok? Podľa toho zistí ako často plánuje dobrovoľník venovať svoj čas tejto činnosti.
- Aké máte záujmy?
- S akou vekovou kategóriou by ste chceli pracovať? Uprednostňujete sprevádzať klientov výlučne podľa pohlavia?
- Aké náboženstvo vyznávate? Touto otázkou zistí či by dobrovoľník bol ochotný s klientom chodiť na rôzne náboženské podujatia či besedy.
- Radi diskutujete o politike?
- Ste fajčiar alebo nefajčiar? Vadil by Vám klient, ktorý fajčí?
- Máte radi deti? Nevadilo by Vám sprevádzať klienta, ktorý má so sebou aj svoje deti, poprípade strážiť dieťa, keď klient bude vykonávať inú aktivitu?
- Preferujete len určitú časť Prahy alebo je jedno, v ktorej časti treba klienta sprevádzať?

- Viete si predstaviť športovať s klientom? Napríklad behať, plávať?
- Ste schopný zúčastniť sa rôznych kultúrnych podujatí?
- Nevadí Vám predčítavanie klientom, triedenie pošty či administratívy?
- Vadia Vám zvieratá, konkrétne vodiace psy?
- Nemáte žiadne choroby, ktoré by bránili výkonu Vašej práce?

Po týchto otázkach predstaví pracovník DC Okamžik, zhrnie čomu všetkému sa venuje, jeho poslanie a stručnú históriu. Vysvetlí ako bude prebiehať výcvik a skúšobná pochôdzka. Výcvik dobrovoľníkov sa skladá z 3 na seba nadväzujúcich častí, každá trvá 3 hodiny a uskutočňuje sa raz za týždeň. Každé sedenie je zamerané na niečo iné a je špecifické. Až po skončení týchto školení sa rozhodne o výbere dobrovoľníka.

Prvé sedenie

Priebeh prvého sedenia je skôr zoznamujúci sa. Väčšinou sa skladá z 2 pracovníkov DC, z toho jeden je nevidiaci a druhý vidiaci lektor a dobrovoľníkov v rozmedzí 10-15. Úlohou každého dobrovoľníka je predstaviť sa, uviesť dôvody prečo sa rozhodol stať dobrovoľníkom, čo ho k tomu viedlo a či už má predchádzajúce skúsenosti s hociktorou dobrovoľníckou činnosťou. Ďalšou časťou sedenia je zoznámenie sa so svetom nevidiacich. Pracovníci DC vysvetľujú ako nevidiaci trávi svoj deň, aké rôzne pomôcky pri tom využíva, diskutujú na tému zrakové postihnutie, jeho dôsledky pre život a spôsoby ich prekonávania, objasnenie vybraných pojmov, všeobecné zásady komunikácie s nevidiacim.

Druhé sedenie

Postup druhého sedenia sa vedie v duchu tímovej práce, je to skôr skupinová diskusia, kde dobrovoľníci diskutujú o rôznych témach, ako napríklad motivácia, obavy, vyjasnenie osobných hraníc a role medzi dobrovoľníkom a klientom. Cieľom je snažiť sa vcítiť do role nevidiaceho a uvedomiť s akými každodennými vecami musí bojovať, zatiaľ čo my ich berieme ako samozrejmosť.

Typy otázok na tejto časti výcviku:

1. Aké pozitívne prínosy od dobrovoľníctva očakávate a čo všetko musíte do dobrovoľníctva vložiť, čo Vás „to môže stať“?
2. Pokúste sa vžiť do role nevidiaceho klienta a vymenujte, čo všetko klientovi pomoc dobrovoľníka prináša a naopak, čo v súvislosti s ňou musí sám „investovať“. Čo od neho pomoc vyžaduje a aké riziká s ňou môžu byť pre klienta spojené.
3. Čo podľa Vás dobrovoľnícka práca prináša pracovníkom dobrovoľníckeho centra resp. celému Okamžiku. Čo podľa Vás musí Okamžik do práce dobrovoľníkov investovať a aké riziká môžu byť s prácou dobrovoľníkov spojené.

Tretie sedenie

Posledné sedenie je zamerané na praktický nácvik, sprevádzanie nevidiacich a pomoc v interiéri a exteriéri, je vedené dvomi vidiacimi odborne spôsobilými lektormi. Dobrovoľníci sú rozdelení do dvojíc, z toho jeden je nevidiaci, má na sebe masku a druhý je dobrovoľník, ktorý má za úlohu ho viesť. Cieľom tohto školenia je získanie dôvery a vcítanie sa do role nevidiaceho, aby si dobrovoľník uvedomil na čo všetko je treba klienta upozorniť, čo treba vnímať, ako venovať pozornosť najmenšiemu detailu, ktorý môže pre nás vidiacich znamenať banalitu. Dobrovoľníci si vyskúšajú nácvik schodov, eskalátoru, celkovo pohyb vonku a následne vo vnútri, kde si vyskúšajú otvorenie dverí, usadenie na stoličku či pohyb v interiéri.

Skúšobná pochôdzka s lektorom

Táto pochôdzka by mala trvať hodinu a pol, nevidiaci lektor musí dobrovoľníka otestovať a zistiť či je schopný a pripravený viesť klienta. Vyskúšajú si veci, ktoré sa učili počas troch sedení, hlavne teda praktickú časť, eskalátor, schody, vstup do metra, MHD, usadenie, otvorenie dverí, navigácia v exteriéry a interiéry.

Po tejto skúšobnej pochôdzke musí dať lektor spätnú väzbu do Okamžiku. Nastáva kolo výberu a posúdenie jeho schopností, či dokáže viesť klienta, či je zodpovedný. Pracovníci DC si uvedomujú, že dobrovoľníkovi je zverený klient, ktorý sa bude spoliehať len a len naňho. Preto sa ním nemôže stať hocikto. Veľmi dôležitý je aj výpis z registra trestov. Pokiaľ bol dobrovoľník v minulosti trestaný, nemôže takúto prácu vykonávať, samozrejme bude záležať na tom, za čo bol trestaný. Musí sa však chápať, že klient alebo rodiny klientov, ktorý sú zapojení do Okamžiku počítajú so 100 % profesionalitou. Dobrovoľník musí byť teda preškolený a nestíhaný za žiadny zločin. Ak sa napokon rozhodne pre výber dobrovoľníka, podpíše sa Zmluva o výkone dlhodobej dobrovoľníckej služby, ktorej súčasťou je etický kódex záväzný pre dobrovoľníkov ako aj klientov. Dobrovoľník stáva sa súčasťou DC Okamžik ako platný člen, ktorý môže začať svoju cestu sprievodov.

Počas sprievodov, je dobrovoľník krytý poistením pre prípad, žeby nevidiaci klient niečo zhodil v obchode, alebo by sa niečo stalo dobrovoľníkom pri pomáhaní klientovi. Ak dobrovoľník nie je úplne pripravený po 3 školeniach, tak mu pracovníci môžu navrhnúť aby absolvoval školenia znova. DC ponúka možnosť prerušenia výkonu práce, ak napríklad dobrovoľník musí odcestovať do zahraničia alebo v prípade žien, keď odídu na materskú dovolenku.

Nevyhnutné podmienky pre vstup do dobrovoľníckeho programu

- Absolvovanie kompletného výcviku
- Absolvovanie skúšobnej pochôdzky
- Podpis zmluvy do jedného mesiaca od ukončenia výcviku
- Rešpektovanie pravidiel programu

Kritériá výberu dobrovoľníkov

1. Komunikácia s DC v rámci predvstupnej prípravy
2. Dochvilnosť, spoľahlivosť: dodržiavanie dohôd, včasnosť
3. Zvládnutie schopnosti správneho sprevádzania
 - pozornosť a bezpečnosť
 - technika sprevádzania
 - komunikácia
4. Laicky odhadnuteľná psychická a sociálna zdatnosť s cieľom znížiť pravdepodobnosť nežiaducich javov ohrozujúcich klienta, t.j. kriminálne nebezpečenstvo, sexuálne deviácie, psychické poruchy, dostatočná intelektuálna a psychická výbava pre riešenie rôznych náhlych problémov

Pracovníci DC pri výbere dobrovoľníkov považujú za zdroj ich rozhodnutia dohody o schôdzkach, schôdzky s pracovníkmi DC, výcvik, skúšobnú pochôdzku.

Záväzky dobrovoľníka:

- Výpis z registra trestov
- Minimálny požadovaný počet stretnutí, priemerne 1 stretnutie mesačne
- Mesačné správy, priebežný kontakt s pracovníkmi DC, preukázateľnosť funkčnosti projektu
- Supervízia, povinnosť ju 1 krát navštíviť v prvých 9 mesiacoch

5.5. Komparácia procesov získavania a výberu pracovníkov v oboch spoločnostiach

Po detailnom rozpísaní procesov získavania a výberu pracovníkov v oboch spoločnostiach, by som rada porovnala tieto činnosti. Hoci metódy týchto procesov nemôžu byť adekvátne porovnávané, keďže prístupy v ziskovej a neziskovej sfére sa líšia. Napriek tomu by som chcela vyzdvihnúť a ukázať spôsoby využitia týchto metód. Dôležité je si uvedomiť, že ľudia v neziskovom sektore zmýšľajú inak, ako podnikatelia, ktorých primárnym cieľom je zisk.

V nasledujúcej tabuľke uvediem metódy získavania zamestnancov uvedené v časti 3.1.5., dôjdeme k zisteniu ich využitia v spoločnosti eProvement a v DC Okamžik.

Tabuľka č. 3 Metódy získavania zamestnancov v oboch spoločnostiach

	eProvement	Okamžik
Inzercia v tlači	NIE	ÁNO
Inzercia na internete	ÁNO	ÁNO
Inzercia TV či rádio	NIE	ÁNO
Pútače, billboardy, letáky	NIE	ÁNO
Služby úradu práce	NIE	NIE
Spolupráca so školami a inými vzdelávacími inštitúciami	NIE	ÁNO
Uchádzači sa ponúkajú sami	ÁNO	ÁNO
Odporúčenie súčasného pracovníka organizácie	ÁNO	ÁNO
Personálne agentúry	ÁNO	NIE
Priame oslovenie vyhladeného jedinca	ÁNO	NIE

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako je možné vidieť z tabuľky, obe spoločnosti využívajú najmä internet, vďaka ktorému sa dostávajú do povedomia ľudí. Zvyšné metódy využitia však záležia od spoločnosti, podľa toho v akom sektore sa pohybuje.

V ďalšej tabuľke by som uviedla možnosti výberu pracovníkov, ktoré som bližšie rozpísala v časti 4.1.

Tabuľka č. 4 Metódy výberu pracovníkov

	eProvement	Okamžik
Individuálne pohovory	ÁNO	ÁNO
Pohovorové panely	NIE	NIE
Výberová komisia	NIE	NIE
Štruktúrovaný	ÁNO	ÁNO
Neštruktúrovaný	NIE	NIE
Telefonický pohovor	ÁNO	NIE
Testy pracovnej spôsobilosti	NIE	NIE
Assessment centre	NIE	NIE

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z tabuľky je zrejmé, že obe spoločnosti si zakladajú na pripravenosti, teda využívajú štruktúrovaný pohovor, tiež uprednostňujú osobný kontakt, teda stretnutie medzi 4 očami.

5.6. Návrhy a odporúčania pre zvýšenie efektivity procesov

Ako som už viac krát podrobne uviedla, metódam získavania a výberu programátorov spoločnosť **eProvement** venuje dostatok pozornosti. Avšak stále tam vidím niektoré nedostatky, ktoré bránia firme vykazovať vyšší zisk a rozvíjať sa.

Používanie sociálnej siete LinkedIn je v dnešnej dobe veľmi rozšírené a považujem to za pozitívum vedenia spoločnosti. Navrhla by som však eProvementu zaplatenie Prémiového účtu, keďže doposiaľ využíva len účet Basic, ktorý je zdarma. Tento Základný účet nedovoľuje vidieť celé profily iných užívateľov, len časť informácií. Zatiaľ čo Prémiový účet má niekoľko druhov predplatného a ponúka množstvo služieb a výhod, ktoré uľahčia recruiterovi bližšie špecifikovať programátora, ktorého potrebuje nájsť. Taktiež uvidí celý profil a iné informácie o ňom, ktoré mu môžu pomôcť k rozhodnutiu či ho osloviť alebo nie.

Ďalej by som rozhodne navrhla využiť a inzerovať do pracovných portálov v krajinách ako je Rumunsko, Ukrajina či Poľsko. Hľadať lacnejšiu pracovnú silu, z týchto krajín sú ľudia ochotní cestovať resp. sa presťahovať za prácou, keďže mzda ponúkaná v Českej Republike je neporovnateľne vyššia. Dopyt po programátoroch stále narastá, práca v tejto oblasti bude žiadaná aj v období krízy.

Posledný návrh, ktorý by som rada uviedla je prostý, no ak sa zanedbá, môže napáchať veľkú škodu. Veľmi dôležité je komunikovať stále s programátormi, ktorí sú cez eProvement alokovaní na rôznych projektoch. Treba zisťovať či sa im páči na projekte, aké sú pracovné podmienky a prostredie, či sa dodržia podmienky stanovené v zmluve. Stalo sa, že programátor nebol spokojný na projekte, nikto s ním nekomunikoval a tak sa rozhodol odísť, spoločnosť tak stratila nielen províziu, ale aj programátora, ktorého by mohla predať na iný projekt, pretože stratil dôveru v eProvement.

Spôsoby ako **DC Okamžik** získava a vyberá dobrovoľníkov sú tiež pozoruhodné, no stále nie dostačujúce. DC by sa podľa mňa malo viac zapojiť do inzerovania na internete. Vieme, že doba v ktorej žijeme je zameraná na technológiu a ľudia sú v kontakte s internetom denne, nepretržite. Ako som spomenula v časti 3.1.5.1 sociálne siete vládnu svetom. DC je hoci aktívne na Facebooku, no odporučila by som im taktiež inzerovať na Twitter, Pinterest a zaregistrovať sa tiež na LinkedIn. Takto by sa Okamžik dostal do povedomia ľudí, ktorí sa zaujímajú o dobrovoľnícku prácu vďaka príspevkom a ponukám, ktoré by inzeroval.

Všetky generácie stále čítajú dennú tlač, preto by som navrhla Okamžiku inzerovať v časopise METRO, ktoré je zdarma distribuované v mestskej hromadnej doprave. Takto prejde inzerát cez milión rúk za deň a tak sa zvýši pravdepodobnosť oslovenia dobrovoľníkov. Okamžik inzeruje len do niektorých častí Prahy, mal by svoje inzeráty rozšíriť do všetkých častí, a tým by mal pod dohľadom celú Prahu.

V praktickej časti som spomenula, že Okamžik spolupracuje so školami, ale len v rámci praxe. Navrhla by som umiestnenie letákov na všetky vysoké školy v Prahe alebo internáty, s cieľom osloviť najmä mladú generáciu, ktorá by mala čas a chuť zapojiť sa do dobrovoľníckej činnosti.

6. Záver

Mojím hlavným cieľom písania tejto práce bolo zanalyzovať a porovnať procesy získavania a výberu zamestnancov vo vybraných sektoroch a navrhnúť odporúčania, ktoré by viedli k zvýšeniu efektívnosti týchto procesov.

Spoločnosť eProvement je začínajúca IT firma, ktorá ťaží najmä z outsourcingu programátorov. Na trhu sa pohybuje len niekoľko rokov, a preto je tu stále priestor na zlepšovanie sa. Pri získavaní programátorov využíva najmä inzerovanie na internete a to inzeráty zdarma CVUT, FI MUNI, VUT, taktiež pracovné portály jobs.cz, anonce.cz, zo sociálnych sietí využíva hlavne LinkedIn a Facebook.

Pri analýze tejto spoločnosti som si uvedomila, že ak chce dosahovať vyšší obrát a stať sa špičkovým dodávateľom programátorov v tejto oblasti, musí zapracovať na nasledovných odporúčaniach:

- na sociálnej sieti LinkedIn by si mala zakúpiť Prémiový účet a tak oslovovať väčšiu škálu programátorov,
- inzerovať na pracovných portáloch v krajinách ako je Rumunsko, Poľsko či Ukrajina,
- pravidelne komunikovať s programátormi, ktorí sú alokovaní na projekte, s cieľom vyriešiť problémy, ktoré môžu po čase vzniknúť.

Čo sa týka procesu výberu, rozhodujúce slovo má vždy konečný zákazník, jediné čo môže spoločnosť eProvement zaistiť je kvalitný programátor, ktorý bude splňovať stanovené požiadavky klientom. Podľa mňa pri pohovoroch, ktoré robia HR koordinátori jediné čo môžu zlepšiť je vzťah a komunikácia s programátormi, aby si uvedomili, že na eProvement sa môžu spoľahnúť a vždy si radšej vybrali ísť na projekt cez nich, než inú personálnu agentúru. IT sféra je oblasť, po ktorej bude dopyt neustále, udržať sa v tomto businessse bude ťažké, keďže existuje mnoho personálnych agentúr, no ak eProvement zapracuje na doterajších postupoch, za niekoľko rokov môže byť jednou z prvotriednych personálnych agentúr, ktorá bude predávať programátorov.

Dobrovoľnícka organizácia Okamžik je občianske združenie, ktorého poslaním je podporovať samostatný život ľudí so zrakovým postihnutím a prepojiť ho so svetom ľudí bez postihnutia. Pôsobí na trhu už 15 rokov a za tento čas sa rozrástla a našla svojich priaznivcov vo všetkých vekových kategóriách. Metódy, ktoré využíva pri oslovovaní dobrovoľníkov sú tradičné, ako je inzercia na portály jobs.cz, inzercia v tlači či na sociálnej sieti Facebook, letáky alebo jednoduché word of mouth.

Napriek rozšíreným metódam, ktoré DC využíva tam stále vidím medzery ako by mohli osloviť viac ľudí. Návrhy, ktoré by som odporučila sú nasledovné:

- zapojiť sa viac do sveta technológií a využívať všetko čo ponúka, konkrétne všetky sociálne siete ako je Twitter, začínajúci Pinterest alebo už rozbehnutý LinkedIn

- tlač je neopomenuteľnou súčasťou života každej vekovej kategórie, preto navrhujem inzerovať do novín všetkých častí Prahy, taktiež inzerovať do časopisu METRO, kde ako dobrovoľnícka organizácia by mali nejaké kredity zdarma
- umiestniť letáky do vysokých škôl a internátov, teda primárne sa zamerať na vysokoškolských študentov

Pri výbere dobrovoľníkov často záleží na subjektívnom názore lektorov, pokiaľ prejdú všetkými typmi výcvikov a skúšobnou pochôdzkou, konečný verdikt je len na lektorovi. Keďže sú klienti doslova zverení len do rúk dobrovoľníka, na systéme výberu by som nič nemenila. Sama som si ním prešla a dovoľm si tvrdiť, že dobrovoľníkom sa nemôže stať hocikto. Je to citlivá sféra a dobrovoľníkom sa stane len ten, kto má o túto prácu naozaj záujem a dokáže si to obhájiť. V rozvoji DC vidím veľký potenciál, spôsob ako pracujú s klientmi či dobrovoľníkmi je veľmi osobný, tým si získava dôveryhodnosť.

Na záver mojej práce by som rada zhodnotila, že postupy pri oboch personálnych činnostiach sú na pozoruhodnej úrovni, ak obe zapracujú na nových odporúčaniach, môžu zaujať prvé miesta na trhu či už v ziskovej alebo neziskovej sfére.

Zoznam zdrojov

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení. Vyd. 1. Brno: MotivPress, 2007, ISBN 978-80-254-0698-4.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk a kol. Výběr zaměstnanců: Metody a postupy. Praha: Linde, 2010, ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří a kol. Řízení neziskových organizací. Praha: Nadace Lotos, 1996, 80-238-0442-1.

Zoznam internetových zdrojov

Andrea Miklasová: Poľovačka na novú prácu začína: Napríklad aj na sociálnych sieťach. (online) © 2015 (cit. 2015-03-15). Dostupné z: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000160/1406705/Polovacka-na-novu-pracu-zacina--Napriklad-aj-na-socialnych-sietach>.

eProvement. (online) © 2013 (cit. 2015-02-20). Dostupné z: <http://www.eprovement.com/>
<http://www.eprovement.com/index.html>
<http://www.eprovement.com/bodyshop.html>
<http://www.eprovement.com/o-nas.html>

eProvement. Výpis z obchodného registra (online) 2011. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=410823&typ=UPLNY>

Facebook. (online) © 2015 (cit. 2015-03-15). Dostupné z: <http://www.fcbk.cz/>

Okamžik. (online) © Okamžik - sdružení pro podporu nejen nevidomých 2010 (cit. 2015-02-20). Dostupné z: <http://www.okamzik.cz/>
http://www.okamzik.cz/main/okamzik/O_nas/index.html
http://www.okamzik.cz/main/okamzik/Dobrov_centrum/index.html
http://www.okamzik.cz/view/okamzik/O_nas/vyrocní_zpravy/VZ_okamzik_2014_web.pdf

Okamžik. Výpis z obchodného registra (online) 2014. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=747631&typ=UPLNY>

Sabina Šebestíková: Prečo a ako používať LinkedIn.com? (online) © 2000 – 2015 (cit. 2015-03-15). Dostupné z: <http://www.finance.sk/spravy/finance/30324-preco-a-ako-pouzivat-linkedin-com/>.

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 - Prehľad vlastností výberových metód

Tabuľka č. 2 - Argumentovník

Tabuľka č. 3 - Metódy získavania zamestnancov v oboch spoločnostiach

Tabuľka č. 4 - Metódy výberu pracovníkov

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Ukážka jednorazových sprievodov

Príloha č. 2 – Ukážka popisu projektu

Príloha č. 3 – Ukážka slepého CV

Príloha č. 4 – Šablóna CV spoločnosti Ness

Príloha č. 5 – Ukážka testu zo spoločnosti CN Group

Príloha č. 6 – Ukážka nie celého inzerátu DC Okamžik

Prílohy

Príloha č. 1 – Ukážka jednorazových sprievodov

Úterý 5.5. – pátek 8.5. – prakticky nevidomý starší muž hledá dobrovolnici ženu (se základy angličtiny), která by s ním v jednom z těchto dnů šla na procházku v okolí jeho bydliště a na drobný nákup. Sraz je u klienta doma (Rembrandtova 2191/16, P-10) mezi **10.00 – 16.00 hod.**, délka doprovodu je **2 – 3 hod.**

Úterý 5.5. – čtvrtek 7.5. nebo sobota 9.5. – úterý 12.5. – prakticky nevidomá žena hledá dobrovolnici (ženu), která by ji v jednom z těchto dnů doprovodila z metra B Černý Most na nákup do Sconta a Hornbachu. Sraz je ve všední dny mezi **15.00 – 17.00 hod.** a o víkendu mezi **10.00 – 15.00 hod.** Délka doprovodu je **2 hod.**

Čtvrtek 7.5. – prakticky nevidomá slečna hledá průvodce na cestě z Deylovy konzervatoře (Maltézské nám. 14, P-1) na Hradčanskou (autobus Student Agency). Sraz je ve **13.05 hod.**, délka doprovodu **45 min.**

Čtvrtek 7.5. – prakticky nevidomá žena hledá dobrovolníka, který by jí pomohl s přečtením otázek k přijímacímu řízení na VŠ u ní doma (Cholupická 689/23, P-4). Sraz je mezi **17.00 – 18.00 hod.**, délka doprovodu je **1 hod. a 30 min.**

Neděle 10.5. – zcela nevidomý muž hledá dobrovolníka, který by ho doprovodil z autobusového nádraží Roztyly na Deylovu konzervatoř (Maltézské nám. 14, P-1), kde by ocenil pomoc s vybalením věcí z batohu do skříňky. Sraz je v **18.00 hod.**, délka doprovodu **1 hod. a 15 min.** Klient chodí s opěrnou holí a při doprovodu se zavěsí do průvodce.

Neděle 10.5. – zcela nevidomá klientka hledá dobrovolníka, který by ji doprovodil z metra B Nové Butovice na nákup do OC Galerie Butovice a poté na internát (Radlická 115, P-5). Sraz je v **16.30 hod.**, délka doprovodu je **1 hod. 30 min.** Klientka bude mít vodícího psa.

Pondělí 11.5. – prakticky nevidomá žena hledá dobrovolníka, který by ji doprovodil z tramvajové zastávky Karlovo náměstí (směr od I. P. Pavlova) na oční vyšetření do Všeobecné fakultní nemocnice na Karlově náměstí (U nemocnice 499/2, P-2) a poté na Opatov(klientka potřebuje na autobus č. 165). Sraz je v **10.45 hod.**, délka doprovodu je **2 hod. 45 min.**

Pondělí 11.5. – prakticky nevidomá žena hledá průvodce na cestě z tramvajové zastávky Kamenická (P-7) do nadace Artevide (Karmelitská 25, P-1). Sraz je v **17.30 hod.**, délka doprovodu je **30 min.**

Príloha č. 2 – Ukážka popisu projektu

Java Developer, Praha, 5000-6000 CZK/MD

Lokalita: Praha

Odměna: 5000-6000 CZK/MD

Nástup: ihned

Alokace: 1 až 2 roky

Forma spolupráce: IČO, fulltime

Popis projektu:

- projekt pro našeho zákazníka ze sektoru pojišťovnictví

Požadavky :

- Java EE
- OOP (object oriented programming)
- SQL (Oracle), DB patterns
- Eclipse,
- Linux Bash
- Orientace s integracích, Enterprise systémech
- Zkušenost s vývojem/servisem alespoň jednoho integrovaného řešení nejméně dvou systémů

Výhodou :

- Struts
- Hibernate
- DWR, Ajax
- JavaScript
- UML
- Analýza zadání
- Spolupráce s ostatními odděleními
- Týmový duch
- Nadšení pro nové technologie

Interné informácie len pre eProvement. Neposielat' konzultantom!!!

poptávka je od NESS

kontaktná osoba: Lucie.Kolarova@ness.com

konečný zákazník: NN ŽP (ING)

deadline : 16.4.2015 16.00 hod. v template

ICT Analyst Teamleader, Praha, 5 000 - 6 000 CZK/MD

Lokalita: Praha

Odměna: 5 000 - 6 000 CZK/MD

Nástup: 20.4.2015

Alokace: Praha

Forma spolupráce: IČO, fulltime

Popis projektu:

-pro našeho zákazníka z bankovního sektoru - jde o Teamleader jednoho z analytických týmů v programu vývoje korporátního elektronického bankovníctví

Hlavní odpovědnosti

- Odpovědnost za tým do osmi analytiků
- Odpovědnost za dodávku analytické dokumentace, kterou odebírá vývojář (funkční/technická analýza, design)
- Plánování prací ve vazbě na programové plány
- Plánování práce jednotlivých členů týmů
- Odečet a kontrola výstupů práce jednotlivých členů týmu

Reporting stavu prací:

Zjišťování potřeb zákazníka (práce s požadavky)

Odborné znalosti:

- Chápe principy, využívá a rozvíjí best practices, metodiky a techniky v oblasti IT analýzy

Je odborníkem zejména v oblastech:

- soudobých softwarových a hardwarových platforem
- zkušenost či praktická znalost datového modelování
- zkušenost s modelováním UML, znalost Enterprise Architect pro modelování funkčních analýz
- znalost modelování rozhraní IS

Organizační dovednosti:

- Motivuje členy týmu k dosahování výsledků
- Organizuje práce v týmu, používá lidi dle dovedností k dosahování dobré produktivity práce
- Zvládá pracovat pod velkým tlakem
- Orientuje se v komplexní dodávce s variabilním řešením (gap analýza původního zadání vs. možnosti krabicového řešení)
- Výstupy práce řídí na termín a dělá maximum pro jeho dosažení
- Je schopen/schopna se samostatně rozhodovat o nápravných opatřeních v oblasti své odpovědnosti
- Dodržuje definované metodiky práce v oblasti IT analýzy

Klíčové ukazatele výkonnosti:

- Dodávky na projektech v dohodnuté kvalitě a termínu.
- Zpětná vazba od projektového nadřízeného, zákazníka a zákaznického týmu.

Interné informácie len pre eProvement. Neposielat' konzultantom!!!

poptávka je od NESS, max cena 7 500 CZK/MD

kontaktná osoba: Lucie.Kolarova@ness.com

konečný zákazník: ČSOB

deadline: 17.4.2015 12.00 hod. v template

Senior Developer

More than 10 years in professional SW design and development.

Main qualification:	Software developer, consultant, technical team leader with telco OSS/BSS and EFT background
Other qualifications	
SW products, programming (methods, languages):	Java (10+ years) servlets, applets, beans, jsp, spring, grails, gwt, wicket, axis Eclipse, vi, NetBeans, IntelliJ, Maven Web technologies (10+ years) HTML, XML, JS, Action Script, Flex, REST, SOAP .NET (5+ years) C#, windows service, MSMQ, MS Office, remoting, Want to do more with functional programming like Swift and Scala.
System tools (OS, dB):	Linux Windows Relational Databases (10+ years) SQL, Oracle
Knowledge	
Sector:	Telco, Finance, EFT
Business processes and activities:	eTOM OSS/BSS – billing EFT
Languages:	English – advanced Czech – intermediate Russian - native

WORK EXPERIENCE

From-to	Company name	Position	Job description – specialization
2013–2014	Morosystems	Architect/Analyst	Wincor-Nixdorf: PMG EPS (i-Payment) EFT system used by major petrol companies all over the world. It consists of secure electronic payment server with sophisticated scripting engine, back office and many terminal applications. This system allows processing of the card payments together with loyalty cards, B2B cards acceptance and other on-site logic related to fuelling and

			security. In a few words —handles all systems involved into financial transaction, and what is more important the states of the systems. Technologies used: IFSF, ISO 8583, EMV, OPI, UML, lots of crypto.
2011-2013	TRIVALENT s.r.o.	Senior Developer	CSOB: PaySec, Smart Banking 2.0 mobile applications(shops) got a button to pay for anything just in seconds. Air Bank: Customer self-service website/internet banking is one of the most advanced products on the Czech Republic market today. Technically based on J2EE,Hibernate, Aspect J and Wicket. GE Money Bank: UFO (Universal Front Office) is a unique project for front-end interface that integrates work with internal systems into one interface – front-end. The users interact with the processes using a common screen through the uniform user interface of the UFO system. This system also communicates with the processes by calling services above the BPM solution (e.g. obtaining a list of tasks of a given user, reading the task details, completing the task, etc.). My project tasks: Senior Java Developer Environment: Java 1.4., 1.5, GWT 1.6, 2.2., 2.3, IBM WebSphere Application Server, Oracle Database

"[Titul, Jméno, Příjmení]"

"[Pozice]"

"[Firma, pracoviště]"



NEOVINNÝ PRVEK,

VLOŽTE
FOTO,
JINAK
SMAŽTE

Klíčová kvalifikace

--

Další kvalifikace

--

Certifikace a osvědčení

"[Zde doplňte svoje certifikace, osvědčení a odborné kurzy]"

Znalosti

Odvětví:

Podnikové procesy a
činnosti:

Jazyky

PROJEKTY

Rok	Zákazník	Projekt	Role, vykonávané činnosti

PRAXE

od–do	Název společnosti	Pozice	Pracovní náplň – zaměření

VZDĚLÁNÍ

Rok ukončení	Název školy, studijní obor	Dosažený titul, stupeň kvalifikace

Príloha č. 5 – Ukážka testu zo spoločnosti CN Group

Co je to

interface

abstraktní třída

overloading

overwriting

kompozice

dědičnost

singleton

permgen

ORM

ACID

dependency injection

rozdíl mezi StringBuffer a StringBuilder

rozdíl mezi List a Set

rozdíl mezi polem a ArrayListem

k čemu slouží metody equals a hashCode a souvislosti mezi nima

jakým způsobem se v metodách předávají parametry

co je nového v Java 7 a 8

TDD (Test-driven development)

jaké jsou noSQL databáze

jaké javascriptové knihovny jsem používal

příklad SQL kde se použije LEFT JOIN, GROUP BY - HAVING, DELETE, NOT

EXISTS

popsat a nakreslit UML pro libovolný design pattern

Mám hromadu čísel. Jakým způsobem určím třetí největší číslo? Jakým způsobem určím tisícáté největší číslo?

V čem je naše vzdělávání jedinečné?

- témata přizpůsobená Vaším přáním a potřebám
- interaktivní forma - vzdělávání zážitkem
- tandem zkušených lektorů složený z nevidomého a vidícího lektora

Co nabízíme:

- poznáte specifika komunikace s lidmi se zrakovým postižením
- naučíte se bezpečně doprovázet nevidomého
- dozvíte se, jak komunikovat s nevidomými v konkrétních situacích z Vaší praxe
- dostanete možnost vyzkoušet si řadu pomůcek pro nevidomé
- prakticky natrénujete dovednosti doprovázení

Reference

Magistrát hlavního města Prahy, Nadační fond Českého rozhlasu, Pojišťovna AXA, Hotel Park Inn Prague, LMC s.r.o., Městská knihovna Praha, Krajská knihovna Karlovy Vary, ZŠ NOVÝ PORG, VOŠ Mills, Česká lékařská komora a další.

Pro více informací nás kontaktujte na níže uvedených kontaktech.

telefon: 233 371 277, 774 209 055; e-mail: poradna@okamzik.cz;

adresa: Na Strži 1683/40, 140 00 Praha 4; provozní doba: pondělí - čtvrtek 9.00-17.00, pátek 9.00-13.00