

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**Evidenčné číslo: 104003/B/2014/2268226221**

**ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV Z EXTERNÝCH  
ZDROJOV**

**Bakalárska práca**

**2014**

**Tomáš Čagánek**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV  
Z EXTERNÝCH ZDROJOV**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

**Študijný odbor:** 6284 7 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Školiteľ:** Ing. Oravský Pavol, PhD.

**Bratislava 2014**

**Tomáš Čagánek**



### **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.**

**Dátum: 28.4.2014**

.....

(podpis študenta)

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcel pod'akovať svojmu vedúcemu záverečnej práce Ing. Pavlovi Oravskému, PhD. za cenné odborné rady, pripomienky, odborné konzultácie metodické usmerňovanie, ktoré mi poskytoval pri vypracovávaní bakalárskej práce. Ďalej by som chcel pod'akovať spoločnosti PSA Slovakia, ktorá nám umožnila konzultácie s manažérkou náboru a tá nám ochotne poskytla všetky potrebné informácie pre vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce.

## **ABSTRAKT**

ČAGÁNEK, Tomáš: *Získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Ing. Pavol Oravský, PhD. – Bratislava: FPM EU. 2014 s.53

Témou bakalárskej práce je získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov. Každá spoločnosť by mala týmto procesom venovať dostatočnú pozornosť, pretože kvalitní zamestnanci sú jeden zo základov úspechu spoločnosti. Hlavným cieľom práce je analyzovanie procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti a následné zhodnotenie a navrhnutie možných zmien, ktoré by mohli tieto procesy vylepšiť. Práca obsahuje štyri grafy a tri tabuľky a je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti, ktorú sme vypracovali na základe štúdia domácej a zahraničnej literatúry. V druhej kapitole je definovaný hlavný cieľ, ktorý sa dosiahne postupným vypracovaním stanovených čiastkových cieľov. Tretia kapitola je venovaná metodike práce a metódam skúmania, v ktorej sú uvedené všetky použité metódy pri vypracovávaní bakalárskej práce. Štvrtá kapitola je praktická časť, ktorej obsahom je charakteristika vybranej spoločnosti a následná analýza využívaných metód získavania zamestnancov a samotného výberového procesu. Posledná piata kapitola je venovaná zhodnoteniu praktickej časti a návrhom odporúčaní, ktoré by mohli vylepšiť a zefektívniť proces získavanie a výberu zamestnancov z externých zdrojov vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slová:

Riadenie ľudských zdrojov, získavanie zamestnancov, výber zamestnancov, externé zdroje, zamestnanci.

## **ABSTRACT**

ČAGÁNEK, Tomáš: Recruitment and selection employees from external sources – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management – Ing. Pavol Oravský, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2014 p.53

The theme of the thesis is the acquisition and selection of employees from external sources. Every company should give this process adequate attention, since good employees are one of the cornerstones of the company's success. The main objective of this work is to analyze the process of recruitment and selection of employees in selected company and subsequent evaluation and proposal of possible changes that could improve these processes. The work includes four graphs and three tables and is divided into five chapters. The first chapter is devoted to the theoretical part, which we elaborated by studying of domestic and foreign literature. In the second chapter we define the main objective, which is to be achieved through the gradual development of partial objectives. The third chapter is devoted to methodology and research methods and it lists all methods used in elaborating the thesis. The fourth chapter is the practical part and its content is a characteristic of the selected company and subsequent analysis of used recruitment methods as well as the selection process itself. The last fifth chapter is devoted to the evaluation of practical part and proposal of recommendations that could improve and streamline the process of recruitment and selection of employees from external sources in the selected company.

Keywords:

Human resources management, recruitment, selection of employees, external resources, employees.

## OBSAH

Úvod .....	9
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>10</b>
1.1 Funkcie manažmentu.....	10
1.2 Riadenie ľudských zdrojov.....	10
1.3 Získavanie zamestnancov.....	12
1.3.1 Zdroje získavania zamestnancov.....	13
1.3.2 Metódy získavania zamestnancov.....	16
1.3.3 Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov.....	20
1.4 Výber zamestnancov.....	22
1.4.1 Základné subjekty a kritériá výberu zamestnancov.....	22
1.4.2 Metódy výberu zamestnancov.....	24
<b>2 Cieľ práce.....</b>	<b>27</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania.....</b>	<b>28</b>
<b>4 Výsledky práce.....</b>	<b>29</b>
4.1 Charakteristika vybranej spoločnosti.....	29
4.1.1 Základné informácie o spoločnosti PSA Slovakia.....	29
4.1.2 Štruktúra zamestnancov.....	32
4.2 Charakteristika pracovného miesta výrobného pracovníka.....	34
4.3 Porovnanie využívania interných a externých zdrojov v spoločnosti.....	36
4.4 Metódy získavania zamestnancov využívané spoločnosťou.....	38
4.5 Proces výberu zamestnancov na konkrétne pracovné miesto.....	41
<b>5 Diskusia.....</b>	<b>49</b>
<b>Záver.....</b>	<b>51</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>52</b>



## Úvod

Riadenie ľudských zdrojov spolu s finančnými a materiálnymi zdrojmi zabezpečujú správne fungovanie každého podniku. Tak ako aj iné činnosti vykonávané v podniku, tak aj riadenie ľudských zdrojov sa postupom času menilo a vyvíjalo. V 20.-40. rokoch 20. storočia mali personálne činnosti v podniku jedinú úlohou a to vykonávať obslužné činnosti pre iné oddelenia. Postupom času, po druhej svetovej vojne sa personálnej činnosti prikladá omnoho väčší význam a začína byť súčasťou riadenia podniku. Dnes je to tak, že riadenie ľudských zdrojov je súčasťou stratégie podniku a má širší pohľad na personálne riadenie. Tu je vidieť, že podniky si postupne uvedomovali aký významný má pre nich ľudský faktor. Uvedomili si, že práve zamestnanci môžu byť tým rozdielom medzi úspechom a neúspechom podniku v dnešnej veľkej konkurencii.

Riadenie ľudských zdrojov dnes v podniku plní veľa úloh a funkcií. Nebudeme tvrdiť, že naša funkcia, ktorú sme si vybrali ako tému našej bakalárskej práce je najdôležitejšia, pretože každá jedna je potrebná pre správne fungovanie podniku, nás však najviac zaujalo získavanie a výber zamestnancov. Jej hlavnou úlohou je osloviť a následne vybrať tých najvhodnejších uchádzačov na vybrané obsadzované miesto. A práve to, keď sa spoločnosti podarí, získava veľkú výhodu nad konkurenciou.

My sa v našej práci zameriame konkrétne na získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov. V dnešnej dobe vysokej nezamestnanosti je výhoda na strane podnikov, pretože si môžu vybrať z veľkého počtu ľudí a nemusia prijať hneď prvého uchádzača o zamestnanie. Na druhej strane je však práve preto veľmi dôležité správne vykonávať procesy získavanie a výber zamestnancov, aby z toho veľkého počtu uchádzačov zamestnali toho najlepšieho, za čo najkratší čas a za čo najnižšie vynaložené náklady.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Medzi hlavné zdroje spoločnosti patria štyri základné a to ľudské, finančné informačné a materiálne. Treba povedať, že práve ľudské zdroje sa stávajú postupom času čoraz viac dôležitejším zdrojom pre podnik. Jeden z najväčších odborníkov v oblasti personalistiky Michael Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako „...strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“<sup>1</sup>

## 1.1 Funkcie manažmentu

Manažment v podniku predstavuje proces, ktorý zabezpečuje dosiahnutie cieľov podniku prostredníctvom správneho riadenia premeny všetkých vstupov, zdrojov na požadované výstupy. Definícia hovorí, že „manažment je ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamestnancov a zákazníkov.“ Poznáme päť základných funkcií manažmentu a to plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie a kontrola. Získavanie a výber zamestnancov spadá pod funkciu personalistiky, dnes sa však už viac využíva pojem riadenie ľudských zdrojov.<sup>2</sup>

## 1.2 Riadenie ľudských zdrojov

O ľudských zdrojoch sa veľakrát uvažuje len v rovine nákladov a často vzniká tendencia zabúdať na prínos zamestnancov pre podnik. Je to hlavne z toho dôvodu, že personalisti nevedia pri investovaní do pracovnej sily stanoviť aký zisk to prinesie ale náklady sú jasne vyčíslené. Je však potrebné sa na to pozrieť aj z iného pohľadu. Vieme, že budovy, zariadenia, materiál, finančné prostriedky sú veľmi dôležité pre podniky ale

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 14s. ISBN 80-24704-69-2

<sup>2</sup> MAJTÁN, M. A KOL. 2009. Manažment. 5. doplnené vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 11 a 21 s. ISBN 978- 80-89393-07-7

zamestnanci sú obzvlášť dôležitý. Ľudské zdroje predstavujú pre každú organizáciu tvorivý prvok. Zamestnanci navrhujú a vyrábajú tovary, umožňujú poskytovanie služieb zákazníkom, kontrolujú kvalitu výrobkov, zabezpečujú uplatnenie vyrobených produktov na trhu, rozdeľujú finančné zdroje a vytvárajú celkovú stratégiu a stanovujú ciele podniku. Podnik na dosiahnutie svojich stanovených cieľov jednoducho potrebuje efektívne pracujúcich ľudí, preto je hodnota dobrých zamestnancov v podniku vysoká.<sup>3</sup>

V súvislosti s pojmovým vymedzením riadenia ľudských zdrojov sa v odbornej literatúre stretávame s veľkou rôznorodosťou. Je to zapríčinené mierou chápania komplexnosti pojmu ale aj vývojom jednotlivých koncepcií riadenia ľudí. „Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“<sup>4</sup>

Všetci zamestnanci predstavujú pre podnik dôležitý zdroj efektívnej činnosti a prosperity. Ak chceme definovať pojem ľudský zdroj v podniku, tak pod týmto pojmom rozumieme celý ľudský potenciál, ktorý netvorí len štruktúra a počet zamestnancov. Spadá pod neho aj vzdelanosť a kultúra, schopnosť spolupracovať na pracovisku – medziľudské vzťahy, schopnosť vnímať sociálne a ekologické faktory prostredia. Toto všetko nám vplýva na hlavný cieľ činnosti riadenia ľudských zdrojov, ktorý môžeme definovať nasledovne, „hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.“ Efektívne dosiahnutie tohto cieľa vyžaduje plnenie širokej palety rôznych činností, ktoré sa označujú ako personálne funkcie. Personálne funkcie predstavujú výkonovú časť personálnej práce. V odborných literatúrach sa môžeme stretnúť s rôznymi funkciami riadenia ľudských zdrojov, najčastejšie sa však uvádzajú nasledovné:<sup>56</sup>

- strategické riadenie ľudských zdrojov
- plánovanie ľudských zdrojov
- analýza práce

---

<sup>3</sup> MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.1993.Preklad Koš. M. a kol.1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 38 s. ISBN 80-85623-29-3

<sup>4</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. 10 s. ISBN 80-89085-22-9

<sup>5</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. 11-14 s. ISBN 80-89085-22-9

<sup>6</sup> KOUBEK, J.2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd.Praha: Managment Press,2002. 20 s. ISBN 80-7261-033-3

- získavanie a výber zamestnancov
- hodnotenie zamestnancov
- rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- riadenie a plánovanie kariéry
- riadenie pracovného výkonu
- odmeňovanie zamestnancov
- pracovné vzťahy
- pracovné podmienky
- personálny informačný systém
- prieskum trhu práce
- zdravotná starostlivosť o zamestnancov
- činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácií
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania ľudí

Našou témou bakalárskej práce je získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov, preto si v ďalších častiach priblížime práve túto funkciu riadenia ľudských zdrojov.

### 1.3 Získavanie zamestnancov

Každá organizácia disponuje určitým pracovným potenciálom. Často krát práve tento pracovný potenciál rozhoduje o úspechu alebo neúspechu organizácii na trhu. Preto získať tých správnych zamestnancov pre potreby organizácie patrí k permanentným a najdôležitejším činnostiam riadenia ľudských zdrojov. Pod pojmom pracovný kapitál rozumieme počet zamestnancov a ich vedomosti, zručnosti, schopnosti, talent, všeobecný prehľad a osobnú charakteristiku. Preto získavanie zamestnancov nepredstavuje len obsadenie voľných pracovných miest ale aj snahu priniesť s týmito novými získanými zamestnancami čo najväčší prínos pre organizáciu, pre jej záujmy a ciele.

Pojem získavanie zamestnancom môžeme zjednodušene definovať ako „ proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala v čas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané.“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2.vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 68-69 s. ISBN 978-8078-391-4

### 1.3.1 Zdroje získavania zamestnancov

Získavanie zamestnancov predstavuje metodologicky prepracovaný postup, ktorý sa skladá z niekoľkých etáp. Prvou a východiskovou etapou je určenie počtu a štruktúry organizáciou potrebných zamestnancov, to vyplýva z personálneho plánu organizácie. Keď sa táto etapa vykoná, nasleduje voľba zdroja získavania uchádzačov. Podnik má na výber z dvoch zdrojov:

1. **Interný zdroj** – organizácia obsadzuje voľné pracovné miesto z vlastných (vnútro podnikových) zdrojov zamestnancov.
2. **Externý zdroj** – organizácia pri obsadzovaní voľných pracovných miest získava zamestnancov z vonkajšieho prostredia podniku.

V niektorých prípadoch býva uprednostňovaný výber z interných zdrojov a v iných zase výber z externých zdrojov, prípadne sa využíva aj kombinácia týchto dvoch zdrojov. Na konečné rozhodnutie o výbere jedného z nich vplývajú nasledovné faktory – veľkosť organizácie, jej konkurencieschopnosť, aktuálna situácia na trhu práce a rôzne ďalšie okolnosti.

Autorky Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková zahŕňajú medzi interné a externé zdroje získavania zamestnancov nasledovné:<sup>8</sup>

Medzi interné zdroje patria:

- zamestnanci, ktorí nemajú využitie na pôvodnom pracovnom mieste, z dôvodu zavedenia novej technológie a techniky alebo organizačných zmien
- zamestnanci, ktorí majú pocit, že ich schopnosti nie sú na momentálne zastávanom pracovnom mieste dostatočne využité
- zamestnanci, ktorí majú záujem prejsť na iné pracovné miesto v organizácii

„Súčasný moderný riadenie ľudských zdrojov preferuje pritom zásadu, že pri rovnakých profesijných a kvalifikačných predpokladoch by mali byť uprednostnení uchádzači z radov súčasných zamestnancov. Predpokladá sa u nich väčšia pravdepodobnosť efektívneho využitia, motivácie i uspokojenia práce a v konečnom dôsledku aj zníženie fluktuácie.

Možnosť väčšieho využitia vnútorných zdrojov pri získavaní zamestnancov vznikajú najmä vo veľkých podnikoch,“<sup>9</sup> uvádza autorka Kachaňáková.

---

<sup>8</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 72 s. ISBN 978-8078-391-4

Medzi externé zdroje patria:

- absolventi vzdelávacích inštitúcií
- zamestnanci iných organizácií
- voľné pracovné sily na trhu práce

Koubek hovorí aj o doplnkových externých zdrojov, medzi ktoré radí:<sup>10</sup>

- ženy v domácnosti
- dôchodcovia
- študenti (v určitom čase dňa, týždňa alebo cez prázdniny)
- pracovné zdroje v zahraničí

Využívanie interných a externých zdrojov získavania zamestnancov má svoje výhody a nevýhody. Teraz si uvedieme tie najdôležitejšie z nich. Najskôr sa bližšie pozrieme na interný zdroj. Za jeho hlavné výhody považujeme, že organizácia už pozná silné a slabé stránky daného zamestnanca, čiže je tu možnosť rýchleho využitia jeho znalostí a skúseností a zamestnanec už pozná daný podnik jeho kultúru a organizáciu, takže nie je potrebná dlhodobá adaptácia. Ďalej využitím interného zdroja sa zvyšuje motivácia zamestnancov. Nevýhody tohto zdroja sú, že ponúka len obmedzený výber uchádzačov, zabraňuje prineseniu nových myšlienok, pohľadov a prístupov, ktoré by priniesol človek z vonku.

Získavanie zamestnancov z externých zdrojov má pre podnik výhody v tom, že ponúka väčší počet schopných a talentovaných uchádzačov, ktorí do podniku môžu priniesť nové pohľady, názory skúsenosti a poznatky. Väčšinou je to aj ľahšie a rýchlejšie, pretože získavame vysoko kvalifikovaného zamestnanca na danú pracovnú pozíciu a tým znižujeme náklady na vzdelávanie. Nevýhody sú v tom, že adaptácia získaných zamestnancov z externých zdrojov trvá dlhšie, zvyšujú sa náklady na získavanie, predlžuje sa doba obsadzovania daného pracovného miesta, pretože prilákanie, kontaktovanie, hodnotenie potenciálnych zamestnancov predstavuje zdĺhavý proces. Nevýhoda sa môže prejaviť aj vtom, že sa zníži motivácia zamestnancov organizácie, ktorí mali pocit, že sú dostatočne kvalifikovaný získať obsadzované miesto.

---

<sup>9</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. 68s. ISBN 80-89058-22-9

<sup>10</sup> KOUBEK, J. 2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd.Praha: Management Press,2002. 121 s. ISBN 80-7261 033- 3

Vo vyspelých krajinách dávajú organizácie prednosť interným zdrojom na obsadzovanie voľných pracovných pozícií. Je to hlavne z toho dôvodu, že organizácia už má všetky potrebné informácie o súčasných zamestnancoch a hlavne, ktorý z nich je schopný vykonávať prácu na obsadzovanom mieste. Znižuje sa tým výrazne obdobie adaptácie, nevznikajú náklady na získavanie a zjednodušuje sa výber. Až keď príde situácia, že organizácia nie je schopná pokryť voľné pracovné miesta z interných zdrojov, začne využívať externé zdroje. Predovšetkým to je spolupráca s úradom práce a spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.<sup>11</sup>

Z prieskumov vyplynulo, že v organizáciách pôsobiach na Slovensku pri pozíciách manažmentu a špecialistov sa vo väčšej miere využívajú interné zdroje a naopak pri robotníckych pracovných miestach sa prevažne uprednostňujú externé zdroje.

Tabuľka č.1: Využívanie interných zdrojov pri získavaní zamestnancov

Interné zdroje	Kategórie zamestnancov				Priemerné využitie zdroja Za všetky kategórie (v %)
	M(%)	Š(%)	A(%)	R(%)	
2010	62	55	47	27	48
2011	60	51	46	23	46
2012	59	43	50	29	45

*Zdroj: Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*

Tabuľka č.2: Využívanie externých zdrojov pri získavaní zamestnancov

Externé zdroje	Kategórie zamestnancov				Priemerné využitie zdroja Za všetky kategórie (v %)
	M(%)	Š(%)	A(%)	R(%)	
2010	38	45	53	73	52
2011	40	49	54	77	54
2012	41	57	50	71	55

*Zdroj: Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*

Vysvetlivky:

M – manažment

Š – špecialisti

A – administratíva

R - robotníci

<sup>11</sup> KOUBEK, J.2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd.Praha: Managment Press,2002. 121-122 s. ISBN 80-7261-033-3

### 1.3.2 Metódy získavania zamestnancov

Ďalšou etapou procesu získavania zamestnancov je výber tej najvhodnejšej metódy ich získania. Organizácia má možnosť si vybrať z viacerých metód, ako informovať záujemcov o voľnom pracovnom mieste. Musí však pri výbere metódy brať do úvahy dôležitosť obsadzovaného pracovného miesta, zdroje potenciálnych uchádzačov a v neposlednom rade aj finančné možnosti podniku, pretože rovnako ako aj pri iných činnostiach personálneho manažmentu je potrebné aby boli efektívne vynaložené finančné prostriedky. Metóda výberu by mala byť zvolená taká, aby pri vynaložení čo najnižších nákladov viedla k získaniu veľkého množstva kvalitných záujemcov. Zvolená metóda často krát určuje aj o to, kto sa o pracovnej príležitosti dozvie.<sup>12</sup>

Medzi hlavné metódy získavania zamestnancov radíme:<sup>13</sup>

#### 1. Inzercia

Je to jedna z najvyužívanejších a najúčinnějších metód. Prejavuje sa to hlavne tým, že je to univerzálnou metódou a teda je možné ju využiť na získanie zamestnancov na všetky pracovné miesta. Najčastejšie sa využíva inzercia v tlači (v denníkoch, občasníkoch, odborných časopisoch), okrem tejto novinovej inzercie poznáme aj inzerciu v televízii a rozhlas (je však finančne veľmi nákladná a využíva sa zriedka, vhodná je však pri obsadzovaní voľných pracovných miest v týchto médiách). Ďalšou možnosťou je inzerát na internete, ktorý sa postupom času stáva viac a viac využívaným médiom z hľadiska inzercie a je aj predpoklad, že v budúcnosti bude najpoužívanejším z dôvodu neustáleho rozširovania dostupnosti internetu pre ľudí.

Každá inzercia má svoje formálne a obsahové hľadisko. Efektívna inzercia z obsahového hľadiska hovorí, „že dobre zostavený inzerát vedie k získaniu pomerne malého počtu dobre kvalifikovaných uchádzačov, a to rýchlo a lacno.“ Náplň inzerátu by mala vyjadrovať poctivé úmysly podniku a mala by byť nástrojom prvej selekcie. Inzerát by mal obsahovať taký popis pracovného miesta a potrebnej kvalifikácie, aby oslovil a povzbudil dobrých uchádzačov a tých nevhodných odradil.

---

<sup>12</sup> MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. 1993. Preklad Koš. M. a kol. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 262 s. ISBN 80-85623-29-3

<sup>13</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 74 s. ISBN 978-8078-391-4



## 2. Internet

Internet je v dnešnej dobe čoraz viac používaná metóda získavania zamestnancov. Existuje veľa internetových stránok a stále vznikajú nové. Organizácie ich využívajú na zverejňovanie informácií o aktuálnych voľných pracovných miestach. Sú však aj internetové stránky na, ktorých sa sústreďujú individuálne ponuky od uchádzačov o zamestnanie. Prevádzkovateľ týchto stránok dáva uchádzačom možnosť uverejniť vlastný životopis, ktorý si môže všimnúť potenciálny zamestnávateľ. Vytvárajú sa databázy uchádzačov so štruktúrovanými normatívnymi dokumentmi, čo zvyšuje efektívnosť. Dnes už takmer každá spoločnosť disponuje vlastnou internetovou stránkou na, ktorej môže okrem uvádzania informácií o spoločnosti uviesť aj informácie o voľných pracovných miestach, o pracovných podmienkach, o požiadavkách na uchádzača. Vďaka tomu je aj lacnejší a rýchlejší v porovnaní s tradičnými metódami získavania zamestnancov. Pitturo uvádza, že „internet nachádza svoje uplatnenie najmä pri získavaní kvalifikovaných odborníkov v oblasti vyspelých technológií. Online nábor je pre elektroinžinierov, programátorov a vývojárov tou pravou formou náboru, na ktorú dokážu rýchle reagovať.“<sup>14</sup> V poslednom období sa však internet, ako metóda získavania zamestnancov tak rozšírila, že sa využíva na oslovenie uchádzačov na všetky pracovné pozície.

## 3. Vývesky, letáky

Vývesky sú svojím obsahom akousi obdobia inzercie. Výhodu majú v tom, že ponúkajú väčšie množstvo informácií a sú finančne nenáročné. Vývesky predstavujú plagáty umiestnené na rôznych miestach mimo podniku ako napr. zastávky, reklamné panely, dopravné prostriedky a ďalšie. Ak chceme získať uchádzačov z interných zdrojov, sú vývesky tiež veľmi dobrou voľbou, vtedy ich umiestnime na také miesto v organizácii, kadiaľ prechádzajú všetci zamestnanci. Vo všeobecnosti sa táto metóda nepovažuje za vhodnú pri obsadzovaní manažérskych pozícií a pozícií kvalifikovaných špecialistov. Letáky sa považujú za aktívnejšiu metódu ako vývesky a tiež nie sú finančne náročné. Letáky sú vkladané do poštových schránok obyvateľov. Ľudia si tak z vysokou pravdepodobnosťou všimnú pracovnú ponuku organizácie. V zahraničí sa táto metóda často využíva na rýchle získanie zamestnancov vykonávajúcich manuálnu prácu a zamestnancov na dočasnú prácu.

---

<sup>14</sup> PITTURO, M. 2000. The power of E-Cruiting. In: Management Review, 1/2000, č.1, 33-37 s.

#### **4. Spolupráca s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny**

Úrady práce slúžia nie len ľuďom hľadajúcim si zamestnanie, ale aj organizáciám. Tieto orgány, keďže majú všetky potrebné aktuálne informácie o všetkých uchádzačoch, môžu v spolupráci s personálnym oddelením organizácie vykonať určitý predvýber vyhovujúcich uchádzačov. Toto predstavuje výrazné urýchlenie celého následného procesu výberu. Navyše, títo uchádzači evidovaní na úradoch práce, sú často krát vzdelávaný, školený a pripravovaný pre aktuálny trh práce. Keďže náklady na tieto činnosti sa hradia zo štátneho rozpočtu, je v konečnom dôsledku táto metóda finančne nenáročná. Treba však upozorniť aj na to, že na týchto úradoch sa zväčša nenachádzajú kvalifikovaný odborníci. Preto je vhodné využívať túto metódu ak chceme v organizácii obsadiť pracovné miesto, ktoré si nevyžaduje vysokú kvalifikáciu uchádzačov.

#### **5. Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami**

Táto metóda prináša dobré výsledky pri získavaní nových kvalitných zamestnancov, a to za minimálne náklady. Ide vlastne o priamu podporu podniku na odbornej príprave svojich potenciálnych zamestnancov. Organizácia môže nadväzovať kontakty so študentmi organizovaním rôznych workshopov, prezentácií s cieľom vyvolať záujem študentov pracovať v danej organizácii po ukončení štúdia na strednej alebo vysokej škole.

#### **6. Využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr**

Tieto agentúry majú vytvorené svoje databázy, kde zhromažďujú pracovné ponuky, ktoré následne ponúkajú uchádzačom. Majú však aj databázy s uchádzačmi, z ktorých vyberajú vhodných uchádzačov pre organizácie. Tieto agentúry sa však už nezúčastňujú na výberovom procese uchádzača.

#### **7. Využívanie služieb agentúr personálneho poradenstva**

Je to špeciálny druh personálnych agentúr, ktorý sa okrem vyhľadávaním uchádzačov, zaoberajú aj samotným výberom získaných uchádzačov. Tieto poradenské agentúry sú finančne náročnejšie ako iné personálne agentúry. Je to hlavne z toho dôvodu, že na vyhľadávanie a výber uchádzačov využívajú vysoko profesionálne postupy. Takmer každá takáto agentúra poskytuje záruku na nimi dosadených zamestnancov a ak sa ukáže, že nie sú vyhovujúci pre organizáciu, nahradia ich novými.

Táto metóda obsahuje ešte dve špeciálne metódy a to:

„Executive search – ide vlastne o priame oslovenie viacerých vhodných uchádzačov s ponukou pracovať pre klienta agentúry.

Head hunting, teda snaha prebrať špičkového odborníka od jeho zamestnávateľa ku klientovi agentúry.“<sup>15</sup>

## **8. Odporúčania vlastných zamestnancov, priateľov, príbuzných, známych**

Táto metóda sa radí medzi tie menej finančne náročné. Je len potrebné zabezpečiť aby sa súčasný zamestnanci dozvedeli o voľnom pracovnom mieste a informovali o tom svojich príbuzných alebo známych. Organizácia často krát ponúka odmenu pre zamestnanca, ktorý odporučí vhodného uchádzača. Výhodou je, že takto získaný zamestnanci sa budú snažiť svoju prácu vykonávať najlepšie ako vedia, pretože nechcú sklamať dôveru tých, ktorý ich odporučili. Táto metóda sa neodporúča využívať ak organizácia hľadá špecialistov a manažérov.

## **9. Evidencia náborových žiadateľov a bývalých zamestnancov**

Takmer každá známa, prosperujúca organizácia dostáva žiadosti o zamestnanie od samotných uchádzačov. Vo väčšine prípadov sú tieto ponuky evidované a v prípade nečakanej potreby nového zamestnanca, oslovia niekoho z evidovaného zoznamu, kto spĺňa požiadavky na prijatie. Táto metóda sa používa hlavne na preklopenie krátkodobej potreby.

## **10. Dočasné pridelenie zamestnanca (personálny lízing)**

Ide o agentúry dočasného zamestnávania, ktoré poskytujú svojich zamestnancov podnikom. Výhodou je, že tieto agentúry vedia rýchlo poskytnúť organizáciám potrebné množstvo zamestnancov a na čas aký organizácia potrebuje. V dnešnej dobe sa tento personálny lízing využíva ako alternatíva k svojim vlastným kmeňovým zamestnancom. Navyše pre organizáciu odpadáva množstvo personálnej práce, čo samozrejme znižuje náklady podniku.

---

<sup>15</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2.vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 74 s. ISBN 978-8078-391-4

## 11. Internetové sociálne siete<sup>16</sup>

Táto metóda patrí medzi tie najnovšie medzi využívanými metódami získavania zamestnancov, pretože fenomén internetových sietí je pomerne nový ale stále viac a viac naberá na význame. Postupne sa vyvíjajú aj na profesionálne účely a už teraz existuje zopár internetových sociálnych sietí, ktoré môžu personalisti organizácie využiť na získavanie nových zamestnancov. Zatiaľ sa však využíva len málo a skôr len ako podporný nástroj, hlavne na získavanie informácií o uchádzačoch. Medzi tie najznámejšie patria:

- LinkedIn – „je sociálna sieť zameraná na profesionálnu oblasť a biznis. LinkedIn sa považuje za efektívny, pomerne bezpečný a dôveryhodný online prostriedok na sprostredkovanie zamestnania. Využívaný je hlavne personálnymi agentúrami a headhuntermi.“
- XING – „je sociálna sieť zameraná na profesionálne kontakty. V podstate je alternatívou k americkej platforme LinkedIn a je populárna hlavne v Európe, najviac v Nemecku, Rakúsku, Švajčiarsku, ale aj v Číne.“
- Facebook – „vo všeobecnosti môže Facebook pomôcť pri hľadaní kandidáta oslovením známych, priateľov a šírením informácií ďalším ľuďom cez svoje kontakty, ako aj pri získavaní referencií. Efektívnosť takého vyhľadávania ľudí je však otázná. Čo sa týka konkrétnych nástrojov na vyhľadávanie a výber ľudí, Facebook od roku 2008 testuje aplikáciu InSide Job, ktorá pomáha personalistom v zadávaní voľných pracovných pozícií a vo vyhľadávaní ľudí na základe vopred zadaných kritérií: názov pracovnej pozície, názov spoločnosti a lokalita.“

### 1.3.3 Voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov

Ďalšou dôležitou etapou procesu získavania zamestnancov je voľba štandardizovaných dokumentov, ktoré sa budú vyžadovať od uchádzačov. Správne nastavenie normatívnych dokumentov môže urýchliť a uľahčiť celkový proces získavania. Tieto dokumenty slúžia na získanie čo najväčšieho množstva informácií o uchádzačoch a

---

<sup>16</sup> Poradca podnikateľa. [online]. [cit 2014-3-25]. Dostupné na internete: <[https://www.pp.sk/6597/Vyuzitie-internetovych-socialnych-sieti-na-ziskavanie-a-vyber-zamestnancov\\_A-PMPP30980.aspx](https://www.pp.sk/6597/Vyuzitie-internetovych-socialnych-sieti-na-ziskavanie-a-vyber-zamestnancov_A-PMPP30980.aspx)>

na základe nich môže personalista určiť či je uchádzač vhodný na obsadenie daného pracovného miesta. Organizácia má vytvorený opis pracovného miesta a na jeho základe si určí dokumenty, ktoré bude vyžadovať od uchádzačov a v akej forme. Medzi základné vyžadované normatívne dokumenty patria:<sup>17</sup>

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru (štandardizovaná, voľná)
- životopis
- sprievodný (motivačný) list
- dotazník (štandardizovaný, voľný, otvorený)
- doklady o vzdelaní (vysvedčenia, diplomy, certifikáty)
- výpis z registra trestov, odpis z registra trestov

V ďalšej časti si dôkladnejšie priblížime dva normalizované dokumenty a to životopis a dotazník.

**Životopis** - patrí k základným vyžadovaným normatívnym dokumentom a musí mať vopred danú formu a obsah. Pri získavaní zamestnancov môžu byť požadované tri typy životopisov.

1. Voľný životopis, jeho obsah a štruktúra závisia od uchádzača. Nevýhodou je, že pre personalistu je ťažšie pracovať s týmto typom životopisu, pretože nevie bezprostredne porovnávať uchádzačov medzi sebou a musí si z neho vytiahnuť všetky pre neho potrebné informácie. Medzi jeho výhody patria, že uchádzač musí prejsť svoju formulačnú schopnosť a schopnosť využívať správne argumenty vo svoj prospech. Často krát sa dá na jeho základe posúdiť osobnosť uchádzača, ktorá by v štruktúrovanom životopise nevyšla najavo.
2. Pološtruktúrovaný životopis, vychádza z toho, že uchádzač má informácie, ktoré má zhruba v životopise uviesť. Väčšinou vyžadované informácie, ktoré musí uchádzač uviesť v tomto type životopisu sú vzdelanie a prax. Ostané uvedené informácie sú na uchádzačovi.
3. Štruktúrovaný životopis, v podstate ide o životopis- dotazník. Pretože uchádzač dostane presne zadané aké informácie má uviesť vo svojom životopise. Hlavnou výhodou je, že sa dajú veľmi rýchlo porovnať uchádzači medzi sebou. Je však potrebné aby každý uchádzač poznal požadovanú štruktúru životopisu pre danú

---

<sup>17</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2.vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 81 s. ISBN 978-8078-391-4

organizáciu alebo zabezpečiť aby sa všetci uchádzači dostali k formuláru štruktúrovaného životopisu, inak tento typ životopisu nemá zmysel pre organizáciu.

**Dotazník** – slúži na získanie informácií o uchádzačoch, je veľmi rozšírený a dá sa povedať, že dnes ho využíva takmer každá organizácia. V zahraničí aj u nás si každá organizácia navrhuje svoj vlastný dotazník. Z hľadiska obsahu a formy existujú dva základné druhy a to jednoduchý dotazník a otvorený dotazník.

Jednoduchý dotazník umožňuje uchádzačovi uviesť iba holé fakty. Využíva sa predovšetkým pri získavaní zamestnancov na manuálne alebo nenáročné administratívne pracovné miesta.

Otvorený dotazník dáva priestor uchádzačovi aby podrobnejšie popísal informácie o sebe a aby sa mohol vyjadriť a zaujať vlastný postoj k niektorým otázkam.<sup>18</sup>

## 1.4 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je personálna činnosť, ktorá priamo nadväzuje na získavanie zamestnancov. Procesom získavania zamestnancov sa takmer vždy získa väčší počet vhodne kvalifikovaných uchádzačov ako spoločnosť potrebuje na obsadenie voľných pracovných miest. Nasledovne je potrebné vybrať z tohto množstva uchádzačov tých najvhodnejších vo všetkých ohľadoch, čo sa zabezpečí správnym výberovým procesom. Preto hlavným cieľom výberu je „identifikovať a vybrať medzi uchádzačmi o prácu takých, ktorí budú nielen výkonní, ale tiež budú pre zamestnávateľa pracovať počas doby, ktorá sa u nich očakáva, a nebudú konať nežiaducim spôsobom, ktorý znižuje produktivitu práce a kvalitu.“<sup>19</sup>

### 1.4.1 Základné subjekty a kritéria výberu zamestnancov

Aby bol výber zamestnancov, čo najúspešnejší a najefektívnejší je potrebná zodpovedná príprava tohto výberového procesu. Táto príprava spočíva predovšetkým

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. 2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd. Praha: Management Press, 2002. 134 - 137 s. ISBN 80-7261-033-3

<sup>19</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vydanie. Praha: C.H. Beck, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7179-893-4

správnym výberom subjektov, ktoré budú riadiť a vykonávať výber zamestnancov a stanoviť správne kritéria výberu.

Subjekty zúčastnené na výbere a ich úlohy:<sup>20</sup>

### 1. personálny útvar

- koordinuje dodržiavania zákonov
- navrhuje vhodné metódy výberu
- zastrešuje výber po stránke metodologickej, administratívnej a organizačnej
- zhromažďuje, kontroluje a uchováva príslušné dokumenty
- zabezpečuje odbornú stránku posudzovania uchádzačov
- podávať informácie uchádzačom o podniku

### 2. líniový manažéri

- definujú voľné pracovné miesta
- spolupracujú pri analýze práce
- spolupracujú pri voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov
- spolupracujú pri plánovaní postupu výberu
- podieľajú sa na posudzovaní uchádzačov, vedú rozhovory s uchádzačmi
- rozhodujú o definitívnom prijatí uchádzača

U nás v našich podmienkach je zvykom vyberať zamestnancov výhradne podľa toho, do akej miery splňajú požiadavky daného obsadzovaného pracovného miesta. Avšak v dobre riadených organizáciách nestačí len toto jedno kritérium. Ekonóm Lewis definuje tri druhy kritérií výberu zamestnancov:<sup>21</sup>

1. **Celoorganizačné** kritériá súvisia s vlastnosťami, ktoré vyžaduje organizácia od svojich zamestnancov, pretože ich považuje za cenné a dôležité a ovplyvňujú posudzovanie predpokladov uchádzača pracovať v organizácii úspešne. Celoorganizačné kritériá sa uplatňujú intuitívne a subjektívne, je však vhodné aby tieto kritériá boli k dispozícii a tí, ktorí posudzujú spôsobilosť uchádzačov, na ne brali ohľad.

---

<sup>20</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. 84 – 85 s. ISBN 80-89058-22-9

<sup>21</sup> LEWIS, C. 1985. Employee Selection. 2. Vydanie. London: Hutchinson, 1985. 78 s. ISBN 0091582717

2. **Úsekové** (útvárové) kritériá sa týkajú vlastností, ktoré by mal mať uchádzač aby spĺňal podmienky konkrétneho pracovného úseku. Je dôležité aby sa uchádzač nestal cudzorodým prvkom v tíme ale aby svojimi odbornými schopnosťami a osobnostnými charakteristikami zapadol do kolektívu a bol schopný prijať jeho kultúru.
3. **Kritérium pracovného miesta** je tradičné kritérium založené na opise pracovného miesta a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca zastávajúceho toto pracovné miesto. Ešte stále sa považuje za najdôležitejšie kritérium ale už nie je jediné rozhodujúce. Dôraz sa čoraz viac kladie na výber zamestnanca, ktorý bude viac vhodný pre organizáciu a tím ako pre konkrétne pracovné miesto. Zvyšuje sa dôraz na medzilidské vzťahy na pracovisku.

#### 1.4.2 *Metódy výberu zamestnancov*

Po zvolení vhodnej výberovej komisie teda subjektov výberu a správneho nastavenia kritérií výberu na konkrétne pracovné miesto nasleduje voľba metódy výberu zamestnanca. Je potrebné zostaviť účinný a vhodný súbor metód, ktorý umožní zistiť úroveň pracovnej spôsobilosti uchádzača zastávať obsadzované pracovné miesto. Na základe získaných individuálnych charakteristík uchádzačov ich môžeme následne odlíšiť a vybrať toho najvhodnejšieho. Toto je však veľmi náročná úloha, pretože neexistuje metóda, ktorou by sa dalo presne zistiť, ktorý uchádzač bude vykonávať danú prácu najlepšie. Existuje veľa metód výberu a každá ma svoje výhody aj nevýhody. Teraz si v stručnosti charakterizujeme najpoužívanejšie metódy výberu zamestnancov.<sup>22 23</sup>

- **Dotazník** – vo väčších podnikoch patrí dotazník medzi základné využívané metódy, jeho prednosti sú, že požaduje presné údaje od uchádzačov a za krátky čas zhromažďuje informácie v koncentrovanej podobe od veľkého množstva uchádzačov. Každá organizácia má zvyčajne vytvorené vlastné dotazníky, diferencované pre rôzne pracovné pozície. Dotazník však má aj svoje nevýhody. Často krát býva rozsiahly s veľkým počtom otázok a trvá zbytočne dlho a odpovede bývajú stereotypné a učebnicové.

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J.2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd.Praha: Managment Press,2002. 164 - 170 s. ISBN 80-7261- 033-3

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vydanie. Praha: C.H. Beck, 2007. 139 – 142 s. ISBN 978-80-7179-893-4



- **Skúmanie životopisu** – taktiež patrí k najvyužívanejším písomným materiálom pri hodnotení uchádzačov, z pravidla sa však kombinuje aj s inou metódou. Životopisom sa každý uchádzač prezentuje a poukazuje na svoje silné stránky, ktoré by mu mali pomôcť k získaniu práce. Pri posudzovaní životopisu sa predovšetkým sústreďuje pozornosť na informácie o dosiahnutom vzdelaní a doterajšej praxi. Nemali by sa v ňom vyskytovať žiadne nejasnosti a medzery.
  
- **Výberové testy** – tvoria skupinu testov najrôznejšieho zamerania a najrôznejšej validity a spoľahlivosti. Tieto testy objektívne zachytávajú individuálne správanie uchádzačov a umožňujú ich vzájomné porovnávanie. Testy sa všeobecne považujú za doplnkový pomocný nástroj výberu zamestnancov. Medzi tie hlavné patria:
  - Inteligenčné testy, ktoré sú zamerané na meranie schopnosti zaobchádzať so slovami, symbolmi a abstraktnými pojmami na základe riešenia početných úloh. Delia sa na testy výkonnostné a testy rýchlostné.<sup>24</sup>
  - Testy zamerané na schopnosti a vedomosti, ktoré hodnotia doterajšie získané celkové aj špeciálne schopnosti uchádzača ale aj predpoklad ich ďalšieho rozvoja. Týmito testami sa predovšetkým hodnotí koordinácia rúk a očí, presnosť vnímania, priestorové vnímanie, mechanické vlastnosti.
  - Testy osobnosti, niekedy sa označujú aj ako psychologické testy a ich účelom je získať informácie o osobnosti a charaktere uchádzača, jeho psychický stav, aby nemal vlastnosti, ktoré by mohli negatívne vplývať na jeho výkon práce
  
- **Assessment centre** – v preklade znamená diagnosticko- výcvikové stredisko. Využíva sa pri výbere ale aj rozmiestňovaní, povyšovaní, vzdelávaní zamestnancov, predovšetkým manažérov a špecialistov. Spočíva v tom, že sa pozoruje ako uchádzači konajú v konkrétnych situáciách. Simulujú sa reálne situácie z pracovného prostredia, riešia sa prípadové štúdiá, realizujú sa skupinové diskusie, využíva sa taktiež metóda hrania rolí.
  
- **Výberový rozhovor** – je najpoužívanejšou metódou a ak je správne pripravený predstavuje vysoko efektívnu metódu výberu zamestnancov. Umožňuje overiť

---

<sup>24</sup> LUDLOW, R. PANTON, F. 1995. Zásady úspešného výberu pracovníkov. Praha: Grada Publishing, 1995. 90 s. ISBN 8071692522

doteraz získané informácie a doteraz vytvorených úsudkov o uchádzačovi ale zároveň umožňuje získať chýbajúce informácie. Predovšetkým spoznať jeho vystupovanie, vyjadrovanie, reakcie, entuziazmus a na druhej strane uchádzač môže počas tohto pohovoru získať preňho chýbajúce informácie o podniku a ponúkanom pracovnom mieste.

Podľa obsahu a priebehu sa rozlišujú nasledovné typy rozhovorov:

- Štruktúrovaný rozhovor, ktorý je založený na tom, že sú dopredu určené všetky otázky. Tým, že všetci uchádzači dostanú rovnaké otázky a rovnaký časový priestor na odpoveď, je veľmi ľahké vyhodnotenie a nasledovné porovnanie uchádzačov. Nevýhodou je, že niektoré otázky sa využívajú veľmi často a uchádzač si na ne môže pripraviť. Zabraňuje sa tomu tak, že sa uchádzačovi položí pár neočakávaných, neobvyklých otázok.
- Neštruktúrovaný rozhovor, ktorého obsah a kladené otázky sa určia až v priebehu rozhovoru. Nie je možné na jeho základe úplne porovnávať uchádzačov ale na druhej strane umožňuje zistiť niektoré zaujímavé skutočnosti a lepšie spoznať osobnosť uchádzača.
- Pološtruktúrovaný rozhovor je kombináciu predošlých dvoch.

Podľa množstva a štruktúry účastníkov sa rozlišujú nasledovné typy rozhovorov:

- Rozhovor 1+1, ktorého sa zúčastňuje len jeden zástupca organizácie, zvyčajne líniový manažér, a uchádzač o zamestnanie. Odporúča sa využívať výbere zamestnancov na menej kvalifikované pracovné pozície. Jeho hlavnou výhodou je, že vytvára príjemnejšiu a otvorenejšiu atmosféru pre uchádzača.
- Panelový rozhovor, ktorý prebieha tak, že rozhovor s uchádzačom vedú naraz 3-4 zástupcovia organizácie. Odporúča sa aby medzi členmi komisie bol líniový manažér, personalista a psychológ. Pred rozhovorom je potrebné aby si členovia komisie rozdelili úlohy, ktoré budú vykonávať počas rozhovoru. Tento typ rozhovoru umožňuje objektívnejšie posudzovanie uchádzača ale zároveň je často krát stresujúcejší pre uchádzača.
- Postupný rozhovor, predstavuje sériu rozhovorov 1+1 s rôznymi odborníkmi a každý z nich má pre uchádzača pripravené špecifické otázky, ktoré následne aj sám vyhodnotí.

## 2 Ciel' práce

Naším hlavným cieľom práce je analýza a pochopenie procesov získavania a výberu zamestnancov z externých zdrojov v konkrétnej spoločnosti a to v PSA Slovakia, na základe toho a získaných vedomostí o danej problematike naštudovaním odbornej literatúry sa následne budeme snažiť vytvoriť návrhy a odporúčania na zlepšenie týchto procesov. V našej práci sa zameriame na proces získavania a výberu zamestnancov na pracovnú pozíciu výrobného pracovníka. Tento náš hlavný cieľ dosiahneme postupným vypracovaním nasledovných čiastkových cieľov.

Prvý čiastkový cieľ je správne pochopenie témy a našudovanie, čo najväčšieho množstva vedomostí z danej problematiky aby sme sa v nej dobre orientovali a vedeli využiť získané vedomosti na dosiahnutie hlavného cieľa. Toto dosiahneme naštudovaním potrebného množstva domácej i zahraničnej literatúry, odborných článkov a z internetu.

Nasledovným čiastkovým cieľom je oboznámenie sa so spoločnosťou a následné získanie dostatočného množstva všetkých dôležitých informácií o spoločnosti, ktoré sú potrebné na vypracovanie praktickej časti práce. Je potrebné získať informácie o spoločnosti ako takej, o zdrojoch a metódach získavania zamestnancov využívaných spoločnosťou, o procese výberu i všetky potrebné informácie o konkrétnej pozorovanej pracovnej pozícií. Tieto informácie získame z interných dokumentov spoločnosti.

Tretím čiastkovým cieľom je podrobná analýza a pochopenie procesu získavania a výberu zamestnancov z externých zdrojov na konkrétne pracovné miesto v danej spoločnosti. Toto chceme dosiahnuť na základe viacerých štruktúrovaných rozhovorov s manažérkou náboru, študovaním poskytnutých materiálov spoločnosťou ale aj samotnou viacnásobnou účasťou na celom výberovom procese.

Ďalším čiastkovým cieľom bude analyzovať a vyhodnotiť zmeny, ktoré spoločnosť zaviedla vo svojom výberovom procese, len pár mesiacov predtým ako sme začali u nej vypracovávať svoju praktickú časť bakalárskej práce.

Posledným čiastkovým cieľom bude syntéza naštudovaných, získaných a pozorovaných informácií, ktorá poslúži na správnu interpretáciu a vyhodnotenie všetkých predošlých čiastkových cieľov, čo nám ďalej umožní navrhnúť odporúčania, ktoré by mohli v spoločnosti vylepšiť získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

Hlavným objektom skúmania je spoločnosť PSA Slovakia, ktorá nám poskytla všetky potrebné informácie na vypracovanie praktickej časti práce. Pre čo najlepšie vypracovanie celej bakalárskej práce na danú tému získavanie a výber zamestnancov z externých zdrojov a dosiahnutie stanoveného hlavného cieľa práce a všetkých čiastkových cieľov sme využili viacero metód skúmania a postupov práce.

Ako prvé bolo potrebné pre správne pochopenie a vypracovanie teoretickej časti naštudovanie dostatočného množstva dostupnej domácej i zahraničnej literatúry ale získavali sme informácie aj z internetových zdrojov, najviac sa však využila domáca literatúra. Prebiehali aj konzultácie s vedúcim bakalárskej práce, ktoré napomáhali pri vypracovávaní teoretickej časti.

Druhá časť práce je praktická a na jej vypracovanie sme využili postupne nasledovné metódy. Ako prvé bolo potrebné získať a zhromaždiť, čo najväčšie množstvo informácií o spoločnosti PSA Slovakia, tieto informácie sme získali z interných dokumentov spoločnosti ale aj z jej internetovej stránky. Informácie o procesoch získavania a výberu zamestnancov sme získavali metódou viacnásobných individuálnych rozhovorov s manažérkou náboru a s personálnymi zamestnancami spoločnosti vďaka, ktorým sme získali presné informácie o daných procesoch. Využili sme aj empirickú metódu pozorovania, ktorá nám ešte viac pomohla pochopiť danú problematiku, pretože sme dostali možnosť viac krát sa osobne zúčastniť celého výberového procesu. Následne sme využili metódu analýzy, na základe ktorej sme sa zorientovali v získaných informáciách a údajoch a mohli sme si ich osvojiť. Nakoniec sme využili metódu syntézy, ktorá bola použitá na spájanie a spracovanie získaných informácií, čo nám následne umožnilo vyhodnotiť prácu a vytvoriť odporúčania na zlepšenie daných procesov.

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

Pri vypracovaní praktickej časti práce sme využili spoluprácu s firmou PSA Slovakia, ktorá nám poskytla všetky potrebné informácie.

#### 4.1.1 Základné informácie o spoločnosti PSA Slovakia

PSA PEUGEOT CITROËN vznikla v roku 1987 spojením spoločností Citroën a Peugeot Automobiles. V roku 2003 si vytvorila na Slovensku dcérsku spoločnosť PCA Slovakia s.r.o. v Trnave (pre zjednodušenie budeme už v celej práci používať jednotne názov PSA Slovakia), ktorá je zároveň aj najnovšou v skupine PSA PEUGEOT CITROËM. Hlavné dôvody prečo bola vybraná táto lokalita boli prudko rozvíjajúca sa ekonomika na Slovensku v tom období, blízkosť k cieľovej skupine zákazníkov v strednej Európe a lokalita strednej Európy – atraktívny partner pre nových dodávateľov z oblasti strednej Európy. Výstavba závodu trvala od januára 2003 do júna 2006, závod bol stavaný na zelenej lúke a má rozlohu 192 hektárov. Nachádza sa 45 km od hlavného mesta Slovenskej republiky, má aj optimálnu polohu vzhľadom na dopravné koridory (železničná doprava, diaľnica, riečna doprava). Celková investícia bola 700 miliónov eur do zavedenia výrobných technológií, pred vyrobením prvého vozidla. Ďalšia investícia išla do projektu na vzdelávanie a školenie nových zamestnancov, v sume 3,4 milióna eur. Spoločnosť je treťou najväčšou v automobilovom priemysle na Slovensku. Závod začal so sériovou výrobou vozidla Peugeot 207 a v roku 2009 sa pridala výroba ďalšieho automobilu Citroën C3 Picasso, ktorého výroba v trnavskom závode trvá do dnes a spomedzi všetkých výrobných a montážnych liniek PSA PEUGEOT CITROËN sa tento model vyrába len v Trnave. Od novembra 2012 automobilka vyrába nový model Peugeot 208, ktorý v máji 2012 nahradil model 207, investície súvisiace so spustením výroby nového modelu predstavovali 120 miliónov eur.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu História PSA

Závod sa zameriava na výrobu malých vozidiel tzv. platforma 1. Výrobná kapacita závodu je 300 000 vozidiel ročne v troch zmenách. Momentálna denná produkcia je viac ako 1200 vozidiel denne a rýchlosť linky je 57 áut za hodinu. Výroba je usporiadaná v štyroch základných prevádzkach:

- Lisovňa: Úlohou je zabezpečiť lisovanie potrebných dielov pre závod. Najdôležitejšia je vysoká kvalita a spoľahlivosť výliskov aby bol umožnený plynulý tok výroby.
- Zvarovňa: Tu nastáva spájanie dielov z plechu, ktoré dodáva lisovňa alebo iný dodávateľ pomocou bodových zvarov. Zo zvarovne vychádza surová karoséria automobilu, procesy v prevádzke sú 90% automatizované.
- Lakovňa: zabezpečuje ochrannú a estetickú vlastnosť vozidla, čím zabezpečuje vzhľad a stálosť odtieňa vozidla.
- Montáž: Dochádza tu k finalizácii vozidla, celý proces pozostáva zo 4 častí – obliekanie karosérie, montáž jednotlivých dielov vozidla, linka finalizácie, procesy všetkých predmontáží. Je to najväčšia prevádzka a vychádza z nej hotové vozidlo.

Vývoj výroby závodu od spustenia linky v roku 2006 je nasledovný:

- Výroba závodu v roku 2006: 52 000 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2007: 180 000 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2008: 190 000 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2009: 205 000 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2010: 186 150 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2011: 178 000 vozidiel
- Výroba závodu v roku 2012: 215 000 vozidiel<sup>26</sup>

Tento vývoj výroby závodu sa samozrejme bude odzrkadľovať na vývoji počtu zamestnancov v závode.

---

<sup>26</sup> PSA PEUGEOT CITROËN Slovakia. [online]. [cit 2013-12-2]. Dostupné na internete: <[http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/zakladne\\_udaje.html?page\\_id=396](http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/zakladne_udaje.html?page_id=396)>

Trnava patrí k výrobným centráram skupiny, ktoré stabilne dosahujú najlepšie výsledky kvality. Od svojho vzniku získal trnavský závod tieto certifikáty:<sup>27</sup>

- **ISO 9001 – kvalita**

Len pol roka po spustení sériovej výroby získala automobilka PSA Peugeot Citroën Slovakia certifikát systému kvality podľa normy ISO 9001:2000. V praxi to znamená, že vozidlá vyrábané v trnavskom závode francúzskeho koncernu PSA Peugeot Citroën, môžu byť predávané aj na trhoch mimo hraníc Európskej únie.

- **ISO – environmentálny manažment**

Spoločnosť PSA Peugeot Citroën Slovakia praktizuje systém environmentálneho manažérstva už od svojho vzniku. Audit a následná certifikácia v úvode roka 2008 potvrdili, že závod, v ktorom sa vyrobí denne zhruba 900 vozidiel, rešpektuje životné prostredie. Podnik dodržiava prísne limity na vypúšťanie odpadových vôd či emisií do ovzdušia a rešpektuje podmienky skladovania chemických produktov.

- **Certifikát "Risque Hautement Protégé"**

Týmto certifikátom je spoločnosť PSA Peugeot Citroën Slovakia od roku 2007 atestovaná ako celok každý rok. Závod PSA v Trnave na vysokej úrovni zabezpečuje ochranu osôb a majetku spoločnosti, zároveň je schopný eliminovať riziká v prípade strát vo výrobe. Ako jediný závod v koncerne dosiahol aj v roku 2013 najvyššie hodnotenie 58 bodov zo 60.

- **ISO 50 001 - manažérsky systém hospodárenia s energiami**

Spoločnosť PSA Peugeot Citroën Slovakia pokračuje v politike trvalo udržateľného rozvoja certifikáciou manažérkeho systému hospodárenia s energiami podľa medzinárodnej normy ISO 50 001. Jej cieľom je umožniť sledovať systematický prístup k dosiahnutiu trvalého zlepšovania energetickej účinnosti, energetickej efektívnosti, využívania energie a spotreby, Norma zároveň špecifikuje požiadavky na hospodárenie s energiami, vrátane merania ich spotreby, dokumentácie správ a postupov pri obstarávaní zariadení a systémov.

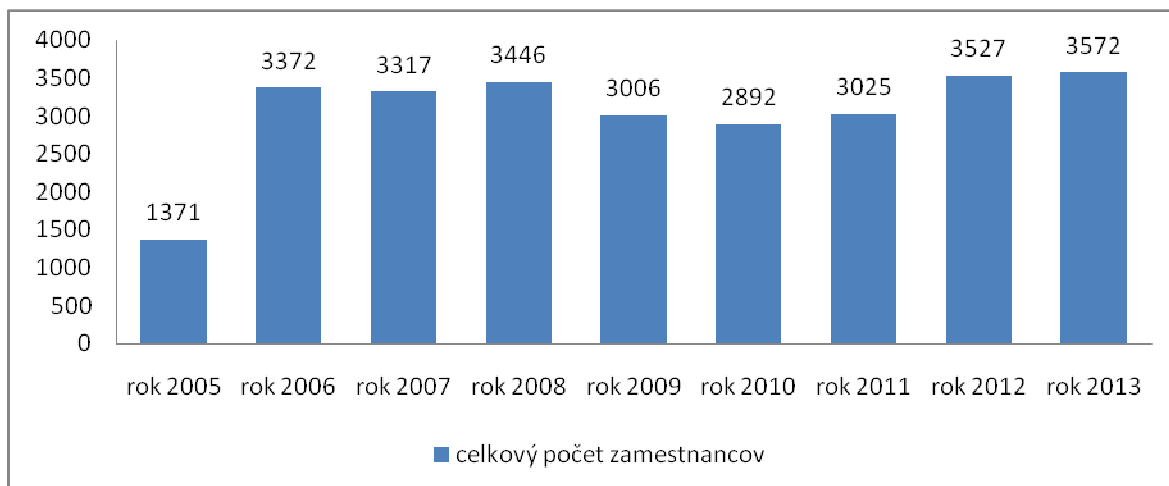
---

<sup>27</sup> PSA PEUGEOT CITROËN Slovakia. [online]. [cit 2013-12-2]. Dostupné na internete: <[http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-vtrnave/certifikaty.html?page\\_id=398](http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-vtrnave/certifikaty.html?page_id=398)>

#### 4.1.2 Štruktúra zamestnancov

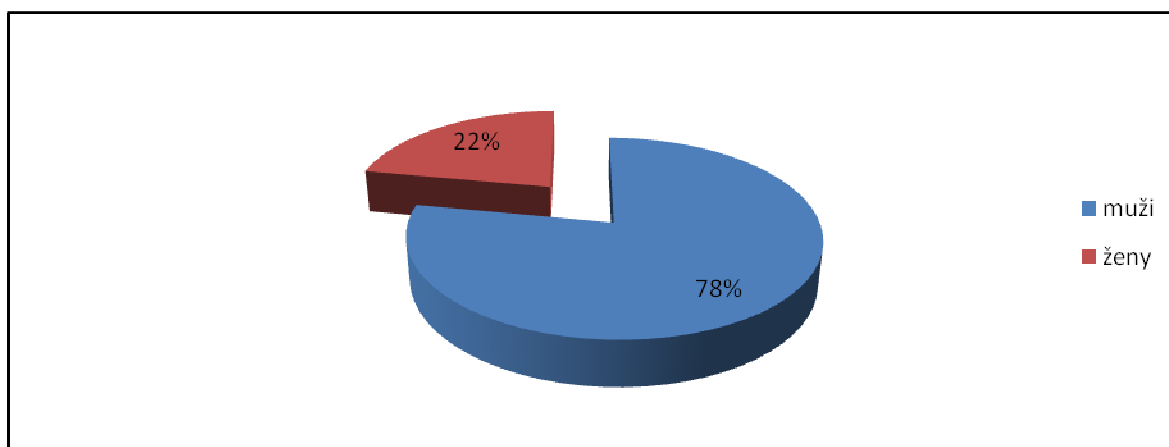
Ako v každom podniku aj v tomto sa počet zamestnancov neustále mení. Prvý zamestnanci boli v spoločnosti PSA Slovakia zamestnaní už v roku 2005. V nasledujúcom grafe si zobrazíme vývoj počtu zamestnancov od roku 2005 po rok 2013.

Graf č.1 Vývoj počtu zamestnancov k 21.6.2013



V súčasnosti je teda v spoločnosti zamestnaných 3575 zamestnancov, ich priemerný vek sa pohybuje na úrovni 34 rokov. Z celkového počtu zamestnancom tvoria ženy 22% čo je 787 zamestnancov a 78% mužov čo predstavuje 2788 zamestnancov.<sup>28</sup>

Graf č.2 Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia



<sup>28</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu o počte zamestnancoch spoločnosti vypracovaného manažérkou náboru

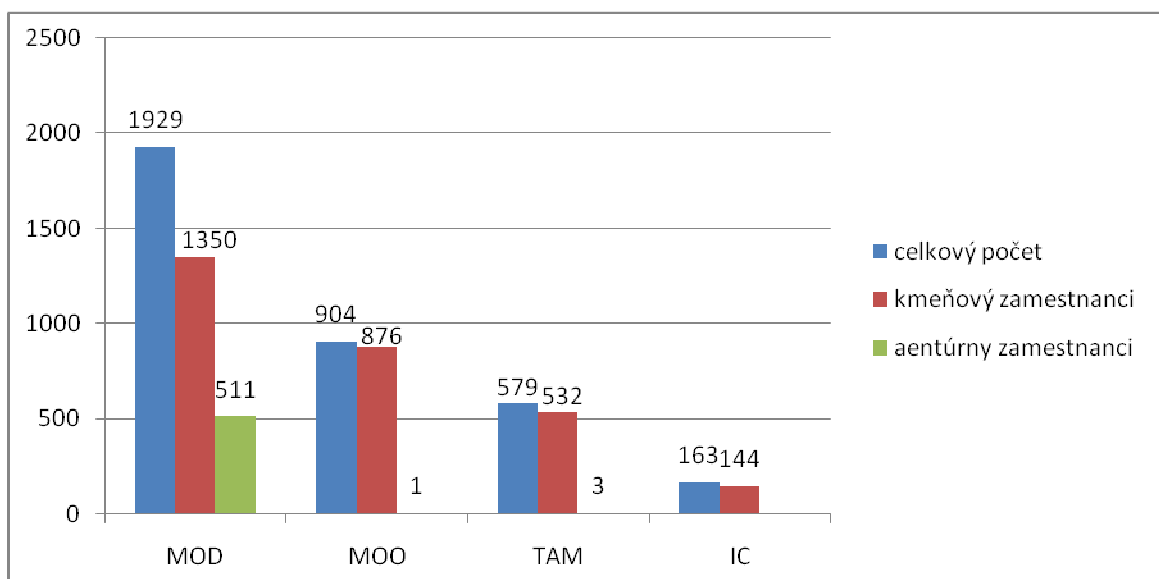


Dôležité delenie zamestnancov v podniku je z hľadiska náplne práce, v PSA Slovakia sa zamestnanci delia do štyroch skupín:<sup>29</sup>

- MOD – sem patria nekvalifikovaní zamestnanci – operátori, výrobní zamestnanci
- MOO – sem patria kvalifikovaní zamestnanci ako napr. elektrikár, metrológ
- TAM – sem patria administratívni zamestnanci, špecialisti, technici
- IC – sem patria manažéri

Číselné vyjadrenie si ukážeme v nasledujúcom grafe č.3.

Graf č.3 Znárodnenie počtu zamestnancov z hľadiska náplne práce



Z predchádzajúceho grafu sme sa okrem počtu zamestnancov v jednotlivých pracovných oblastiach dozvedeli aj počet kmeňových a agentúrnych zamestnancov. Zaujímavá informácia je hlavne tá ohľadom agentúrnych zamestnancov. Využívajú sa predovšetkým lízingové agentúry – agentúry dočasného zamestnávania. V prvých rokoch závodu ich nebolo až tak veľa. Prvý dočasne pridelený zamestnanec sa objavil v roku 2006 a bolo ich 39. K 21.6.2013 ich pracuje v závode 515 čo je približne o 13,2 krát viac ako v prvom roku výroby 2006. Pre nás je ešte zaujímavejšia informácia počet dočasne pridelených zamestnancov pracujúcich vo výrobnjej oblasti(MOD), pretože práve na tých sa budeme zameriavať v ďalších častiach práce. Dočasne pridelený zamestnanec majú 26,49% zastúpenie vo výrobnjej sfére.

<sup>29</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu o počte zamestnancov spoločnosti vypracovaného manažérkou nábora

## 4.2 Charakteristika pracovného miesta výrobného pracovníka

Vo svojej práci sme sa zamerali na získavanie a výber zamestnanca z externých zdrojov na pozíciu výrobného pracovníka, operátora(MOD). V spoločnosti PSA Slovakia nájdú uplatnenie na tomto pracovnom mieste rovnako muži aj ženy, uchádzači s praxou v obore ale aj absolventi bez praxe. V spoločnosti uplatňujú politiku rovných príležitostí pri náboře nových zamestnancov. Aj keď na prvý pohľad ide o zamestnanca, ktorý vykonáva len jednoduché pracovné úkony a tým pádom sa nevyžadujú vysoké nároky na uchádzača pri výberovom konaní, nesmie sa výberový proces na túto pracovnú pozíciu zanedbávať. Už len z toho dôvodu, že ide zväčša o monotónnu prácu a nie každý ju dokáže psychicky a fyzicky zvládnuť. Dôležité je aby uchádzač bol tímový a nekonfliktný v pracovnom prostredí pretože ide vyložene o tímovú prácu. Práca výrobného pracovníka závisí od vykonanej práce zamestnanca pred ním ale zároveň ovplyvňuje prácu zamestnanca, ktorý pracuje po ňom. Výrobný pracovník pracuje v nariadenom pracovnom takte aby nezapríčinil oneskorenie celého výrobného procesu. Ďalej ide o pracovné miesto na, ktorom je vysoká fluktuácia a to jednak, už z spomenutého dôvodu monotónnosti práce a ďalšieho dôvodu, že potreba týchto zamestnancov závisí od momentálnej situácie na automobilovom trhu. Je obdobie, keď je objednávok viac ale sú obdobia keď ich je menej. Z toho dôvodu musí spoločnosť s prijímaním a s prepúšťaním týchto zamestnancov pracovať veľmi flexibilne. O to viac v momentálnej situácii v automobilovom priemysle, keď to nie je ideálne a objednávok nie je až tak veľa. Momentálne im na dosiahnutie tejto flexibility slúžia agentúry dočasného zamestnania. Tento trend sa v posledných rokoch dostáva čo raz viac do popredia v automobilovom priemysle na Slovensku. Momentálne je v spoločnosti PSA Slovakia situácia taká, že na pracovnej pozícii operátor – výrobný pracovník pracuje 1350 kmeňových zamestnancov a 511 dočasne pridelených zamestnancov.

Medzi zamestnancov MOD patria:

- operátor logistiky
- výrobný pracovník: zamestnanci, ktorí pracujú ako operátori vo výrobnom procese, ktorého súčasťou je lisovňa, zvarovňa, lakovňa, montáž
- kontrolór kvality

Najviac zamestnancov pracuje v oblasti logistiky a výroby, konkrétne na montáži. Na tieto pozície je aktuálne aj najpočetnejšia ponuka práce zo strany podniku pre uchádzačov, preto sme sa rozhodli zamerať na získavanie a výber zamestnancov práve na tieto dve pracovné pozície v podniku.

### **Operátor logistiky**

Vnútropodniková logistika pracuje na systéme „malých balíkov“ pre rýchli a efektívny spôsob zásobovania výroby. Operátori logistiky pracujú vo výrobných halách zvarovňa a montáž. Ich hlavnou pracovnou činnosťou je prebalovanie materiálu z veľkých balíkov do menších, pripravovanie vozíkov distribučných súprav, jazda na týchto distribučných súpravách a VZV, zásobovanie výrobných liniek materiálom. Medzi jeho ďalšie povinnosti patrí podávanie hlásení o vzniknutých anomáliách nadriadenému pracovníkovi, dodržiavať bezpečnostné pokyny a riadiť sa internými pravidlami spoločnosti. Podnik zamestnáva na tomto pracovnom mieste 389 zamestnancov a z toho je 117 dočasne pridelených zamestnancov, čo predstavuje 30,08% z celkového počtu.

Záujemca o toto pracovné miesto musí spĺňať kvalifikačné a osobnostné predpoklady.

Kvalifikačné predpoklady:

- stredoškolské vzdelanie
- prax na motorové vozíky VZV, ťahač minimálne jeden rok podmienkou
- prax v logistike výhodou
- dobrá fyzická kondícia (práca s ťažkými bremenami, schopnosť ručnej manipulácie s baleniami a vozíkmi)
- platný preukaz na obsluhu motorových vozíkov tried 1, druh W1 (VZV), druh C, ťahač

### **Výrobný pracovník – montáž**

Z tejto časti výroby vychádza už hotový automobil. Podnik má rýchlosť výrobnéj linky jedno auto za jednu minútu, to znamená že na každom pracovnom poste v montážnej hale má operátor jednu minútu na vykonanie všetkých jemu pridelených činností. Medzi ďalšie jeho povinnosti patrí čistenie a upratovanie svojho pracovného miesta, dodržiavanie pracovného cyklu a bezpečnostných pokynov. Má možnosť sa podieľať na neustálom zlepšovaní produktu a postupu práce, za čo je vždy aj patrične finančne ohodnotený. Montáž funguje na základe informačného systému, ktorý zabezpečuje optimálnu kvalitu na

pracovných postoch. Podnik zamestnáva celkovo 780 montážnych operátorov a z toho je 274 dočasne pridelených zamestnancov, čo predstavuje 35,13% z celového počtu.

Kvalifikačné predpoklady:

- stredoškolské vzdelanie ( nemusí byť z maturitou)
- dobrý fyzický stav, keďže celú zmenu pracuje v stoja a často aj s ťažkými súčiastkami

Osobnostné predpoklady sú na obidve pracovné pozície rovnaké a to:

- zodpovedný prístup k práci (spoľahlivá dochádzka do práce)
- ochota pracovať nadčas
- ochota pracovať v trojzmenne prevádzke
- lojalita voči zamestnancovi
- bezkonfliktnosť
- ochota učiť sa novým veciam
- odolnosť voči stresu
- dobrý zdravotný stav
- manuálna zručnosť
- dobrá memorizačná kondícia (schopnosť zapamätať si informácie)
- schopnosť pracovať v tíme<sup>30</sup>

### **4.3 Porovnanie využívania interných a externých zdrojov v spoločnosti**

Spoločnosť PSA Slovakia využíva interné aj externé zdroje na získavanie zamestnancov na uvoľnené alebo novo vzniknuté pozície. Na našu pracovnú pozíciu operátor – výrobný pracovník na, ktorú sme sa zamerali vo svojej práci sa využíva jedine externý zdroj získavanie zamestnancov. Je to hlavne z toho dôvodu, že ide o najnižšiu pozíciu v spoločnosti a teda nie je možné obsadiť toto pracovné miesto povýšením z nižšej pozícií. Druhou možnosťou obsadenia tejto pozície z interných zdrojov je dosadenie zamestnanca z vyššej pozícií. Často krát sú títo zamestnanci aj ochotní ísť o pozíciu nižšie

---

<sup>30</sup> Vlastné spracovanie na základe interných dokumentov Prezentácia pre operátorov MON a Prezentácia pre operátorov CPL

len aby si udržali zamestnanie ale spoločnosť tento spôsob nerealizuje. V minulosti sa ukázalo, že takto preradený zamestnanec takmer vždy naruší dobré vzťahy v kolektíve. Je to hlavne z toho dôvodu, že stále mal pocit väčšej významnosti a povýšeneckým spôsobom správania k novým kolegom vytváral napätie v kolektíve. Toto správanie následne mnoho krát viedlo ku konfliktom medzi zamestnancami, čo malo dopad aj na produktivitu práce jednotlivých zamestnancov a to podnik samozrejme nechce. Jeden z ďalších dôvodov je, že príchod na pracovnú pozíciu operátor vo výrobe, znamená začať robiť vysoko monotónnu prácu, čo zamestnanec z vyššej a často krát kreatívnejšej pozície len veľmi ťažko zvláda a po krátkom čase sám dáva výpoveď, čo je pre spoločnosť zase veľmi neefektívne.

Čo sa týka rozvoju kariéry, spoločnosť PSA Slovakia je v tomto otvorená zamestnancom všetkých kategórií a to aj MOD – výrobný pracovník (operátor) s výnimkou dočasne pridelených zamestnancov. Rozvoj kariéry má dvojaký rozmer, individuálny rozvoj – individuálny rozvoj v rámci rovnakej pracovnej pozície a interná mobilita – profesionálny rozvoj, rozvoj kariéry. Zamestnanca určite viac zaujíma interná mobilita, ktorej dôsledkom je zmena vykonávanej pracovnej pozície a to buď preradením alebo povýšením. Preradenie – ide o horizontálnu zmenu pracovnej pozície zväčša bez úpravy mzdy. Povýšenie – ide o vertikálnu zmenu pracovnej pozície spojenú aj so zmenou vo výške mzdy zamestnanca. Interná mobilita zabezpečuje personálne potreby spoločnosti, zhodnocovanie profesionálneho rozvoja zamestnancov, podporovať motiváciu a stabilitu zamestnancov.

Kariéra každého zamestnanca kategórie MOD je riadená individuálne. Rozhodnutia a dôležité body týkajúce sa kariéry zamestnancov sú prejednávané každoročne, zodpovednými vedúcimi. Ide hlavne o otázky hodnotenia výkonnosti, hodnotenia preukázaných kompetencií, profesionálneho rozvoja, internej mobility. Zamestnanci v prípade uvoľnenia vyššej pracovnej pozície sú vždy včas informovaní, a ak majú záujem informujú svojho nadriadeného, ktorý túto žiadosť schvaľuje a následne informuje o záujme o internú mobilitu manažment. Týmto aktom nadriadený udeľuje súhlas s internou mobilitou svojho podriadeného a urobí s ním hodnotiaci pohovor.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu spoločnosti Interná mobilita

#### 4.4 Metódy získavania zamestnancov využívané spoločnosťou

Spoločnosť PSA Slovakia od svojho vzniku v roku 2006 začala postupne využívať viac a viac metód získavania zamestnancov a dnes je týchto metód, ktoré spoločnosť využíva viac ako osem rôzneho druhu. Postupom času sa táto činnosť získavania neustále zdokonaľovala a upresňovala. Dnes musia byť všetky postupy externej komunikácie vopred dohodnuté a schválené komunikačným a personálnym oddelením PSA Slovakia. Zahŕňa to obsahovú stránku inzercie, vizuálnu stránku inzercie, textovú inzerciu pre tlačové médiá.

Prvotným krokom pri obsadzovaní voľného pracovného miesta je uvedenie si jeho samotnej potreby. Toto spadá do kompetencie manažéra, ktorý zistí, že v prevádzke, ktorú riadi vznikla potreba obsadiť nové pracovné miesto alebo pracovné miesto po odchádzajúcom zamestnancovi. Následne manažér vznáša požiadavku svojim nadriadeným a tí ju predkladajú personálnemu oddeleniu, konkrétne náborovému centru. Pracovníci následne začínajú zo získavaním potenciálnych zamestnancov na obsadzovaný post na základe určených požiadaviek. Môže využiť interné alebo externé zdroje.

PSA Slovakia využíva na získavanie zamestnancov z externých zdrojov nasledujúce metódy:<sup>32</sup>

**1. Internetové portály:** tým základným je vlastná internetová stránka spoločnosti [www.psa-slovakia.sk](http://www.psa-slovakia.sk), ktorá obsahuje zoznam aktuálne voľných pracovných pozícií, informácie o charaktere a náplni práce, požiadavky na kandidátov ako aj informácie o spoločnosti PSA Slovakia. Ďalej využíva Web stránky zameriavajúce sa najmä na vyhľadávanie uchádzačov o zamestnanie a prezentovanie aktuálne voľných pracovných miest, sem patria: [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk), [www.topjobs.sk](http://www.topjobs.sk), [www.cvonline.sk](http://www.cvonline.sk), [www.kariera.sk](http://www.kariera.sk), [www.zamestnajska.sk](http://www.zamestnajska.sk). Tento spôsob sa využíva pri hľadaní zamestnancov na všetky pracovné pozície.

**2. Databáza uchádzačov „Talent Base“ :** je to podniková databáza, ktorá obsahuje všetkých uchádzačov o zamestnanie v PSA Slovakia, ktorí si zaslali žiadosť a v prípade potreby sú pozvaní na výberové konanie ak má samozrejme uchádzač stále záujem o dané pracovné miesto.

---

<sup>32</sup> Vlastné spracovanie na základe spoločnosťou poskytnutého interného dokumentu Nábor zamestnancov

**3. Inzercia v tlačových médiách:** najčastejšie sa využíva inzercia v regionálnych novinách, menej často ale predsa občas využijú na inzerciu národné denníky alebo týždenníky, či rôzne brožúry a iné tlačové médiá.

**4. Reklama v regionálnych televíziách a rádiu:** v regionálnej televízii i rádiu majú stále umiestnenú reklamu a keď aj nie je momentálne voľná žiadna pracovná pozícia, čo sa stáva veľmi málo, tak minimálne sa v nej uvádzajú informácie o spoločnosti PSA Slovakia, pretože podnik zamestnáva veľký počet zamestnancov a patrí medzi najvýznamnejších zamestnávateľov v Trnave a celom jej okrese.

**5. Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny:** tento spôsob sa prevažne využíva na získavanie zamestnancov na obsadenie pracovnej pozície operátor. PSA Slovakia spolupracuje s ÚPSVaR dvomi spôsobmi. Jeden z nich je získavanie zamestnancov zo zaevidovaných ľudí na Úrade práce, tak že si nechá vyvesiť inzerát na tomto úrade. Druhý spôsob je, že v spolupráci s ÚPSVaR organizuje náborové verejné akcie, ako sú burzy práce, burzy informácií.

Tento spôsob však nie je veľmi využívaný spoločnosťou, pretože majú s ním zlé skúsenosti za posledné obdobie. Napríklad naposledy v októbri 2013, keď bol zvolený práve tento spôsob získavania zamestnancov to dopadlo veľmi zle. Spoločnosť pripravila prezentáciu o voľných pracovných miestach na, ktorej sa zúčastnilo 36 ľudí evidovaných na úrade práce, ktorí boli následne aj pozvaní na výberové konanie. Z týchto 36 ľudí sa však už 13 ľudí ani len nedostavilo na výberové konanie. Zo zvyšných 23 uchádzačov, ktorí sa dostavili na výberové konanie dostal prácu v spoločnosti iba jeden. Ostatní buď neprešli testami, pohovorom, zdravotnou prehliadkou alebo im nevyhovovali pracovné podmienky. Takže úspešnosť tohto spôsobu získavania zamestnancov bola v tomto prípade 2,8 percent, čo je pre spoločnosť maximálne neefektívne, keď si zoberieme koľko času a finančných prostriedkov ju to stálo. A predchádzajúce prípady dopadli veľmi podobne.

**6. Spolupráca so strednými a vysokými školami:** podnik sa zúčastňuje na rôznych trhoch práce organizovaných univerzitami a študentskými organizáciami. Vykonávajú aj vlastné náborové prezentácie na vysokých a stredných školách. Takýmto spôsobom sa väčšinou prijímajú zamestnanci na pracovné pozície kvalifikovaných robotníkov ako napríklad elektrikár, zvárač ale aj na vyššie pracovné miesta ako špecialista a administratívny pracovník.

Spoločnosť každý rok v marci alebo v apríli pripravuje prezentácie na stredných školách v trnavskom kraji, ide o technické a odborné stredné školy. Na týchto prezentáciách sa väčšinou na každej škole zúčastňuje 17 až 20 žiakov. Získajú všetky potrebné informácie o spoločnosti a ponúkaných pracovných miestach. Dostanú dotazníky, ktoré v prípade záujmu o niektorú pracovnú pozíciu vyplnia a pošlú spoločnosti, následne sú po ukončení školy pozvaní na výberové konanie.

**7. Verejné stretnutia:** sú organizované vo všetkých regiónoch Slovenska pre záujemcov a uchádzačov o prácu. Pre spoločnosť nie je problém zamestnávať ľudí aj z iných regiónov, pretože majú k dispozícii plne vybavené ubytovacie zariadenia.

**8. Interné vývesky a nástenky v PSA Slovakia:** slúžia na to aby aktuálni zamestnanci informovali svoju rodinu a známych o voľných pracovných miestach a odporučili im pracovať v PSA Slovakia. Táto metóda sa v poslednom období osvedčila a spoločnosť chce takto získavať zamestnancov, tak sa rozhodla jednorazovo odmeňovať zamestnancov, ktorý odporúčia dobrých uchádzačov, ktorý sa osvedčia. Manažment PSA sa na základe týchto zistení rozhodol v júny 2012 vytvoriť náborový príspevok. Ciele náborového príspevku sú získať stabilných zamestnancov, znižovanie fluktuácie, získať kvalitnú pracovnú silu s požadovanými znalosťami a skúsenosťami. Náborový príspevok môže získať každý zamestnanec spoločnosti PSA Slovakia, ktorý je v pracovnom pomere s výnimkou pracovníkov ľudských zdrojov, ktorí majú nábor zamestnancov v popise pracovnej náplne. Náborový príspevok má hodnotu 150 eur . Podmienky vyplatenia príspevku sú zotrvanie nového zamestnanca na, ktorého si zamestnanec nárokuje náborový príspevok v trvalom pracovnom pomere 1 rok, prijatý zamestnanec ani žiadateľ o príspevok nesmú byť vo výpovednej lehote. Forma vyplácania tohto náborového príspevku je v hotovosti alebo na bankový účet zamestnanca alebo vo forme poukážky v hodnote 150 eur.



**9. Agentúry dočasného zamestnávania:** pre nás je táto metóda najdôležitejšia a z toho dôvodu, že v momentálnej situácii je jediná využívaná v podniku na získavanie nových zamestnancov na pracovnú pozíciu MOD – výrobný pracovník - operátor. Tieto agentúry získavajú nových uchádzačov svojimi metódami získavania ale v súčasnosti aj každý uchádzač o voľné pracovné miesto získaný ktoroukoľvek predchádzajúcou metódou využívanou spoločnosťou PSA Slovakia môže byť prijatý len cez tieto agentúry dočasného zamestnávania. Čo znamená, že sa stáva zamestnancom tejto agentúry a s ňou podpisuje aj pracovnú zmluvu a ona mu aj vypláca mzdu ale pracovnú činnosť bude vykonávať v PSA Slovakia ako zamestnanec dočasného pridelenia. V budúcnosti sa však za určitých podmienok môže stať kmeňovým zamestnancom PSA Slovakia. Agentúry dočasného zamestnania vykonávajú aj výberový proces uchádzačov na pracovnú pozíciu výrobný pracovník – operátor. V súčasnosti PSA Slovakia spolupracuje so štyrmi agentúrami dočasného zamestnávania, podpísali spolu Dohodu o dočasnom pridelení zamestnancov a Zmluvu o spolupráci pri dočasnom pridelení zamestnancov, v ktorých sú jasne definované všetky podmienky a pravidlá vzájomnej spolupráce. Jedna však už končí a v budúcnosti budú pokračovať len tri.

Každému záujemcovi získanému ktoroukoľvek metódou je oznámené, že momentálne môže byť prijatý na pracovnú pozíciu výrobný pracovník len cez agentúru dočasného zamestnávania. Ak má záujem aj naďalej, jeho povinnosťou je vyplniť osobnostný dotazník spoločnosti a napísať si životopis, ak ide o pracovnú pozíciu operátor logistiky je potrebné doložiť aj platné oprávnenie na VZV. Všetky tieto dokumenty je potrebné poslať alebo osobne priniesť agentúre dočasného zamestnávania, ktorá spolupracuje so spoločnosťou PSA Slovakia a zabezpečuje výber nových zamestnancov.

#### **4.5 Proces výberu zamestnancov na konkrétne pracovné miesto**

V tejto časti práce sa budeme venovať celému procesu výberu nového zamestnanca zo získaných uchádzačov a to konkrétne na pracovné miesto výrobný pracovník – operátor. Ako každá spoločnosť aj PSA Slovakia má vlastný proces výberu zamestnancov. Proces výberu závisí od socioprofesijnej kategórie obsadzovanej pracovnej pozície. V PSA Slovakia rozlišujeme štyri socioprofesijné kategórie MOD, MOO, TAM, IC. Práve na pracovnej pozícii MOD – výrobný pracovník, pracuje v spoločnosti PSA Slovakia najviac zamestnancov a je tu aj vysoká fluktuácia, preto je veľmi dôležité aby sa vybrali tí najlepší

a najvhodnejší uchádzači motivovaný pracovať v automobilovom priemysle. Tento proces sa skladá z niekoľkých krokov, ktorým sa budeme podrobne venovať. Ako sme už spomenuli v momentálnej situácii výber zamestnancov na pracovnú pozíciu výrobný pracovník zabezpečujú agentúry dočasného zamestnávania (ďalej už iba ADZ) v spolupráci s personálnymi zamestnancami spoločnosti PSA Slovakia. Musia ho však vykonávať podľa kritérií PSA Slovakia.

### **Výberový proces na pracovnú pozíciu MOD, konkrétne montážneho pracovníka a operátora logistiky:<sup>33</sup>**

1. Prvý krok predstavuje overenie uchádzača, či spĺňa požiadavky na prijatie, a či sa nenachádza v databázovom systéme spoločnosti Talent base, v ktorom sa nachádzajú všetci bývalí zamestnanci spoločnosti. Opätovné prijatie zamestnanca PSA Slovakia sa riadi Inštrukciou o opätovnom prijatí bývalých zamestnancov. Nasleduje telefonické kontaktovanie získaného uchádzača. Ak má aj naďalej záujem o pracovnú pozíciu je pozvaný na výberové konanie. Oznámia mu čas a miesto výberového konania. Väčšinou je to o ôsmej ráno a miesto výberu je náborové centrum pred podnikom PSA Slovakia v Trnave. Na jeden deň sa pozve 15 až 20 uchádzačov.
2. Všetkých uchádzačov, ktorí sa dostavili na výberové konanie privíta zamestnanec ADZ a overí ich totožnosť. Nasledovne si každý uchádzač vyplní osobné údaje na pridelenú obálku s písomnými testami. Ak to vykonajú všetci prítomní uchádzači, zamestnanec ADZ im pustí úvodný informatívny film o PSA Slovakia, ktorý trvá zhruba 20 minút. Po ňom nasleduje prezentácia o konkrétnom pracovnom mieste, ktorú vykonáva zamestnanec ADZ, na konci prezentácie je priestor aj pre otázky uchádzačov. Niekedy sa stáva, že už po tejto časti výberového konania niektorí uchádzači už ďalej neprejavujú záujem o zamestnanie a odchádzajú preč.
3. Ďalej nasleduje testovanie uchádzačov, ktoré sa skladá z jedenástich cvičení. Prvá časť obsahuje písomné simulačné testy, ktorých cieľom je zistiť a zhodnotiť spôsobilosť uchádzačov zastávať dané pracovné miesto. Druhá časť sú zážitkové

---

<sup>33</sup> Vlastné spracovanie na základe pozorovania výberového procesu a postupného získavania informácií od manažérky náboru

cvičenia, ktoré slúžia na simulovanie a priblíženie práce na výrobnéj linke. Toto testovanie trvá 80 minút.

4. Nasleduje vyhodnotenie testov a oznámenie výsledkov. Pre neúspešných uchádzačov sa výberové konanie končí a odchádzajú preč, pre úspešných nasleduje exkurzia po výrobnéj hale. Ak ide o pracovnú pozíciu operátor logistiky po exkurzii nasleduje ešte test z jazdy na VZV, čo je novinka vo výberovom procese, ktorá sa zaviedla v roku 2013. Ak ho uchádzač neabsolvuje úspešne nemôže pokračovať vo výberovom konaní.
5. Po 30 minútovej obedňajšej prestávke prichádzajú na rad dva výberové pohovory s jednotlivými uchádzačmi. My by sme to nazvali, že to prebieha v takých dvoch kolách. Prvý pohovor prebieha tak, že ho vykonáva len zamestnanec ADZ s uchádzačom o zamestnanie. Tento pohovor je skôr informatívny a slúži na získanie čo najväčšieho množstva informácií o uchádzačovi. Personalista ADZ vedie tento pohovor na základe predtlačeneho tlačiva s názvom Záznamový hárok z výberového pohovoru MOD, do ktorého vpisuje všetky zistené informácie. Tento pohovor absolvujú všetci uchádzači. Po poslednom uchádzačovi nasleduje vyhodnotenie. O úspešnosti alebo neúspešnosti v prvom pohovore rozhodne personalista ADZ, ktorý ho vykonával, na základe získaných informácií a svojho subjektívneho ale profesionálneho názoru. Úspešní postupujú do druhého kola v ktorom prebehne druhý pohovor. Na tomto pohovore sú však už prítomní zástupcovia spoločnosti PSA Slovakia a to personalista a jeden až dvaja línioví manažéri. Môže byť na ňom prítomný aj personalista ADZ, ktorý vykonával prvý pohovor ale teraz už do diania nezasahuje alebo len minimálne. Na tomto pohovore má personalista PSA Slovakia už v ruke vyplnený Záznamový hárok z výberového pohovoru MOD, takže všetky potrebné informácie o uchádzačovi už má a úlohou tohto pohovoru je už predovšetkým zistiť, či je uchádzač vhodný na danú pracovnú pozíciu, či má čo ponúknuť spoločnosti a v neposlednom rade aj aká je pravdepodobnosť že na nej vydrží pracovať dlhodobo a neodíde už v skúšobnej dobe. Po ukončení každého pohovoru je povedané uchádzačovi, že mu bude do troch dní oznámené rozhodnutie o prijatí či neprijatí. Toto rozhodnutie sa však vykoná hneď ako uchádzač opustí miestnosť. Prítomní členovia pohovoru diskutujú medzi sebou a dávajú argumenty pre a proti prijatiu uchádzača a následne

rozhodnú. V prípade ak nie je celkom jednoznačná zhoda medzi členmi vykonávajúcimi pohovor, hlavné slovo má priamy nadriadený.

6. Uchádzači, ktorí prešli aj druhým pohovorom sú telefonicky kontaktovaní a sú pozvaný na ďalšiu časť výberového procesu, ktorou je vstupná lekárska prehliadka. Uchádzač je povinný si priniesť svoju zdravotnú kartu od svojho doktora a následne sa podrobí lekárskej prehliadke, ktorú vykoná podnikový doktor. Lekárska prehliadka je vykonávaná za účelom preverenia zdravotnej spôsobilosti uchádzača vykonávať prácu v jeho pracovnom zaradení a je zameraná aj na testovanie omamných látok v tele uchádzača. Ak je tento test pozitívny spoločnosť takéhoto uchádzača neprijme do pracovného pomeru. Ak je lekárska prehliadka v poriadku, uchádzač absolvuje ešte fyzické, záťažové testy.
7. Do roku 2013 po úspešnej lekárskej prehliadke nasledovalo podpísanie pracovnej zmluvy a zmluvy o dočasnom pridelení s ADZ a nasledovalo okamžité nastúpenie do práce do PSA Slovakia a až potom nasledovalo úvodné školenie na pracovnej pozícii. Po inovácii výberového procesu však nasleduje najskôr školenie na pracovisku. V prípade montážneho pracovníka to je 7 dní v prípade operátora logistiky 5 dní. Po absolvovaní tohto školenia uchádzač dostane certifikát o úspešnom absolvovaní školenia a podpíše pracovnú zmluvu s ADZ a zmluvu o dočasnom pridelení zamestnanca do PSA Slovakia, ktorú však tiež podpisuje s ADZ. Nasledovne je umiestnený do rezervoára, čo predstavuje listinu čakajúcich, vyškolených uchádzačov. Podnik stanovil, že ak už je prijatý uchádzač umiestnený do rezervoára, tak do mesiaca musí nastúpiť do PSA Slovakia. Takto prijatý zamestnanec čaká doma a ako bolo povedané do mesiaca mu bude oznámené kedy má nastúpiť do práce. V prvý deň je povinný zúčastniť sa úvodného školenia a školenia BOZP. V nasledujúcich 1-6 týždňoch nastáva vzdelávanie novo prijatého zamestnanca na danom poste, čo však znamená, že už pracuje samostatne ale menšie chyby pri práci sú mu ešte tolerované.. Po šiestich mesiacoch ak má podnik záujem, môže sa stať kmeňovým zamestnancom. Táto možnosť však nie je vždy a zamestnanec môže aj niekoľko rokov pracovať v podniku ako dočasne pridelený zamestnanec cez agentúru dočasného zamestnávania.

Úspešnosť tohto výberového procesu je taká, že z tých 15-20 uchádzačov, ktorí sa ráno dostavia na výberový proces sa vyberú traja až piati uchádzači. Túto informáciu nám poskytla manažérka náboru ale mali sme sa možnosť o tom presvedčiť aj sami, keďže sme sa viac krát osobne zúčastnili tohto výberového procesu a mohli sme ho pozorovať.

### **Zmeny vo výberovom procese**

Ako sme už spomínali od apríla 2013 nastalo niekoľko zmien v spolupráci s ADZ pri výberovom procese na pracovné miesta operátor logistiky a montážny pracovník. Tie najdôležitejšie zmeny sa vo výberovom procese prejavili nasledovne:<sup>34</sup>

- Uchádzač o pracovné miesto operátor logistiky musí už počas výberového procesu absolvovať testovanie jazdy na vysokozdvížnom vozíku s cieľom preveriť jeho jazdné zručnosti na vysokozdvížnom vozíku.
- Ďalšou výraznou zmenou a aj najdôležitejšou je, že predtým po úspešnej lekárskej prehliadke, čo bol posledný krok výberového procesu, nasledovalo podpísanie pracovnej zmluvy s ADZ a zmluvy o dočasnom pridelení zamestnanca do PSA Slovakia a následne okamžitý nástup do práce. V prvý deň absolvoval novoprijatý dočasne pridelený zamestnanec BOZP a až potom nasledovalo vzdelávanie na pracovnom mieste, ktoré na pracovnej pozícii operátor logistiky trvá 5 dní a na pracovnej pozícii montážny pracovník trvá 7 dní a po tomto vzdelávaní už začali pracovať na svojom pracovnom mieste samostatne. Teraz to je tak, že po úspešne absolvovanej lekárskej prehliadke nasleduje 5 dňové alebo 7 dňové vzdelávanie na pracovnom mieste a až po úspešnom absolvovaní podpisuje uchádzač pracovnú zmluvu s ADZ a zmluvu o dočasnom pridelení zamestnanca do PSA a následne je zaradený do rezervoára, teda na čakaciu listinu, ale s tým, že do mesiaca nastúpi na pracovné miesto na, ktoré bol zaškolený.

Ciele, ktoré chcela PSA Slovakia dosiahnuť týmito zmenami výberového procesu sú nasledovné:

- Skvalitnenie procesu náboru a tým výber cieľovej skupiny žiadaných operátorov podľa profilu kandidáta.
- Preverenie praktických zručností jazdy na VZV pred samotným výberom a nástupom do zamestnania.

---

<sup>34</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu Projekt 1: Proces náboru CPL

- Aby do zamestnania nastupovali motivovaní operátori a tí ktorí zvládnu odborné školenie.
- Šetrenie času a znižovanie nákladov a fluktuácie.
- Partnerstvo medzi PSA Slovakia a ADZ, pretože teraz bude záujmom už aj ADZ aby vybrali najvhodnejších uchádzačov, pretože sa im týmito zmenami zvýšili náklady na výberový proces, čo si ukážeme v ďalších častiach.

Najdôležitejšie pre spoločnosť však bolo aby sa znížili náklady na výberový proces a fluktuáciu. Chce to dosiahnuť hlavne tým, že zavedenými zmenami previedla väčšiu zodpovednosť na ADZ pri výberovom procese. Tým vzniklo partnerstvo medzi PSA Slovakia a ADZ, pretože už majú spoločný hlavný cieľ a to vyberať najlepších uchádzačov, ktorý v PSA Slovakia vydržia pracovať, čo najdlhšie. Prejavilo sa to nasledovne:<sup>35</sup>

- Do apríla 2013 mala PSA Slovakia náklady na päť dňové školenie na jedného uchádzača na pracovné miesto operátor logistiky 420€, ktoré zahŕňali náklady na školiteľa, prenájom vozíkov, materiál, mzdu zamestnancovi, odvody a dane, maržu pre ADZ. Po zavedení zmeny sa však školenie na pracovnom mieste stalo súčasťou výberového procesu a to znamená, že ho musí zabezpečiť ADZ. Pre PSA Slovakia to znamená, že zabezpečí školiteľa, prenájom vozíkov a materiál, čo pre ňu predstavuje náklad 160€ ale odpadávajú jej náklady na mzdu, odvody a dane a maržu pre ADZ. To znamená že PSA Slovakia ušetrí na každom päť dňovom školení jedného operátora logistiky 260€. Čo predstavuje zníženie nákladov o 61,91% a to je veľmi výhodné pre PSA Slovakia. Rovnaký princíp zníženia nákladov dosiahli aj pri pracovnom mieste montážny pracovník, len ide o inú sumu zníženia nákladov, keďže tam je 7 dňové školenie.
- Snaha o zníženie fluktuácie týchto dočasne pridelených zamestnancov, sa opiera o to, že mzdu za 5 dňové a 7 dňové školenie na pracovnom mieste uchádzačovi teraz vypláca ADZ, čo pre ňu znamená zvýšenie nákladov. Preto je teraz aj jej veľkou snahou, pretože sa jej zvýšili náklady na výber, aby sa vybrali, čo najlepší a najvhodnejší zamestnanci a zostali pracovať v PSA Slovakia, čo najdlhšie. ADZ to riešia aj tak, že stanovili podmienku, že mzda za školenie bude vyplatená jej zamestnancovi až, keď nastúpi do PSA Slovakia ako dočasne pridelení

---

<sup>35</sup> Vlastné spracovanie na základe interného dokumentu Projekt 1: Proces náboru CPL

zamestnanec a vyplatia mu ju spolu s prvou vyplácanou mzdou. Tým sa zvýšila motivácia zamestnanca nastúpiť do PSA a nenastupujú takí, ktorí len zoberú mzdu za školenie a už sa viac neukážu, čo sa predtým veľa krát stávalo.

Ako sme už dokázali tieto zmeny vo výberovom procese splnili jeden z hlavných cieľov a to zníženie nákladov, ďalším hlavným cieľom bolo zníženie fluktuácie dočasne pridelených zamestnancov. V tabuľke a následnom grafe si ukážeme ako sa vyvíjala fluktuácia dočasne pridelených zamestnancov na pracovných pozíciách operátor logistiky a montážny pracovník, ktorých sa zmeny vo výberovom procese týkali.

Tabuľka č.3: Informácie o dočasne pridelených zamestnancoch na pracovných pozíciách operátor logistiky a montážny pracovník

Mesiac	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún
Počet zamestnancov	286	295	311	298	319	339
Počet odídených zamestnancov	18	10	9	21	16	14
Fluktuácia	6,29%	3,40%	2,98%	7,05%	5,02%	4,13%

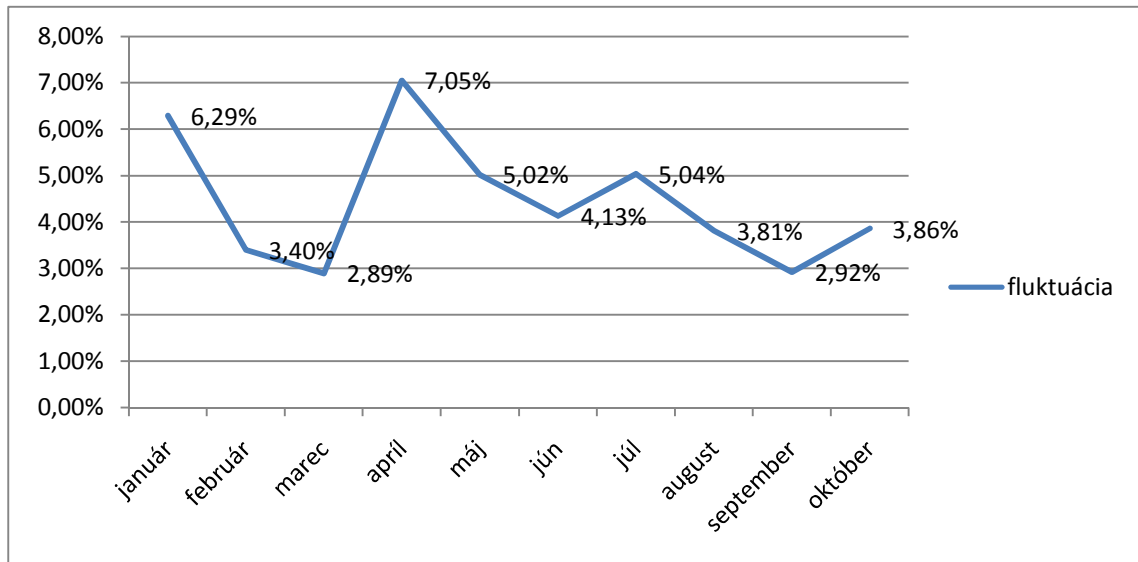
Mesiac	Júl	August	September	Október
Počet zamestnancov	357	364	377	389
Počet odídených zamestnancov	18	14	11	15
Fluktuácia	5,04	3,81	2,82	3,86

Zdroj: Z interných zdrojov spoločnosti PSA Slovakia – Fluktuácia MOD 2013

Táto tabuľka nám hovorí o počte dočasne pridelených zamestnancov na pracovných pozíciách operátor logistiky a montážny pracovník za konkrétny mesiac a dáva nám informácie o počte dočasne pridelených zamestnancov, ktorí v danom mesiaci prestali pracovať v PSA Slovakia. Z čoho je následne vypočítaná fluktuácia. Sú v nej údaje z roku 2013.

Túto tabuľku si teraz pre lepšiu orientáciu v získaných údajoch znázorníme aj graficky.

Graf č. 4: Fluktuácia dočasne pridelených zamestnancov na pracovných pozíciách operátor logistiky a montážny pracovník od januára do októbra 2013



Zdroj: Z interných zdrojov spoločnosti PSA Slovakia – Fluktuácia MOD 2013

Aj keď je jasné, že ešte neprešiel dostatočný čas na to aby sa mohlo jednoznačne povedať, že zavedenými zmenami sa fluktuácia dlhodobo znížila, z grafu je však zjavné, že po zavedení zmien vo výberovom procese, ktoré sa začali aplikovať v máji, fluktuácia výrazne klesla, a čo je dôležité stabilne sa udržiava na nižšej úrovni ako bola pred tým a je vysoký predpoklad, že to tak bude aj do budúcnosti. Týmto sme dokázali, že zatiaľ sa napĺňa aj druhý stanovený hlavný cieľ a to znižovanie fluktuácie.



## 5 Diskusia

Túto bakalársku prácu sme vypracovávali v spoločnosti PSA Slovakia, ktorá momentálne zamestnáva približne 3500 zamestnancov, či už kmeňových alebo dočasne pridelených zamestnancov. Preto nie je žiadnym prekvapením, že ľudským zdrojom prikladajú patričnú pozornosť a celý proces získavania a výberu zamestnancov z externých zdrojov majú zabezpečený na vysokej úrovni. Všetko sa to odvíja od toho, že majú vyčlenených zamestnancov, ktorý sa venujú výhradne zabezpečovaniu a správne fungovanie týchto činností a neustále sa ich snažia vylepšovať.

Pri získavaní a výbere zamestnancov z externých zdrojov na pracovné miesto operátor výroby na, ktoré sme sa zamerali, spoločnosť PSA Slovakia spolupracuje s ADZ, ktoré tieto procesy zabezpečujú, samozrejme pod dohľadom pridelených personálnych zamestnancov PSA Slovakia. PSA Slovakia podpísala s ADZ Dohodu o dočasnom pridelení zamestnancov a Zmluvu o dočasnom pridelovaní zamestnancov na základe ktorých funguje ich vzájomná spolupráca, sú v nich podrobne definované všetky podmienky a pravidlá spolupráce, ktoré musia obidve strany dodržiavať. Pre PSA Slovakia je to veľmi výhodné, pretože ide o pracovnú pozíciu na, ktorej je vysoká fluktuácia zamestnancov a netreba na jej obsadenie vysokokvalifikovaných zamestnancov. Vysoká fluktuácia je z viacerých dôvodov, jeden z nich je, že ide o monotónnu prácu a nie všetci ju zvládnu, ďalším dôvodom je aj to, že potreba týchto zamestnancov závisí predovšetkým od výšky momentálnej potreby výroby podniku. Preto je pre PSA Slovakia lepšou voľbou prijatie dočasne prideleného zamestnanca za, ktorého síce platí ADZ maržu ale nie je s ním v žiadnom pracovnom vzťahu. Tento zamestnanec podpisuje pracovnú zmluvu s ADZ a podpisuje s ňou aj zmluvu o dočasnom pridelení na základe, ktorej bude pracovať v PSA Slovakia. Výhody spočívajú v tom, že v prípade potreby zníženia výroby a s tým spojené znižovanie stavov miest vyrieši PSA Slovakia veľmi jednoducho. Uvoľní dočasne prideleného zamestnanca z dôvodu znižovania stavov na základe podpísanej Dohody o dočasnom pridelovaní medzi ňou a ADZ. Ďalej je už povinnosťou ADZ nájsť takémuto zamestnancovi inú prácu, keďže s ňou má podpísanú pracovnú zmluvu alebo s ním ukončiť pracovný pomer. Na druhej strane ak sa otočí situácia a je potrebné prijať väčšie množstvo uchádzačov naraz, spoločnosť zadá požiadavku ADZ a oni zabezpečia v krátkom čase potrebné množstvo pracovnej sily.

Po získaní všetkých dostupných informácií a ich následnom skúmaní a analyzovaní by sme mali dospieť aj k návrhom na zlepšenie danej problematiky pre spoločnosť, v ktorej sme si robili svoju praktickú časť práce. Naša úloha však bola sťažená tým, že tesne predtým ako sme našu bakalársku prácu začali vypracovávať, spoločnosť zaviedla niekoľko zmien na vylepšenie výberového procesu, ktorému sa aj my venujeme vo svojej práci. Môžeme však zhodnotiť na základe porovnania predchádzajúceho procesu výberu zamestnancov a nového, ktorého sme mali možnosť sa aj viac krát osobne zúčastniť, že tieto zmeny viedli k zlepšeniu výberového procesu a spoločnosť pomaly dosahuje ciele, ktoré si dala pri zavádzaní zmien. Jednoznačne sa im podarili znížiť náklady na výberový proces až o 61,91%, zvýšila sa spolupráca medzi ňou a ADZ a aj fluktuácia sa začala pohybovať na nižšej úrovni ako pred tým. Chceme však upozorniť aj na jednu nevýhodu zavedených zmien. Tou je, že po absolvovaní vzdelávania na pracovnom mieste nenastupuje hneď do práce ale takto vyškolený zamestnanec čaká v rezervoári, a tu vzniká riziko, že aj napriek tomu, že mu hrozí, že mu nebude vyplatená mzda za prácu počas úvodného školenia ak nenastúpi do PSA Slovakia, si počas tej doby, čo bude čakať doma nájde inú prácu alebo si to rozmyslí a do PSA Slovakia vôbec nenastúpi. My by sme odporúčali skrátiť maximálnu dobu čakania v rezervoári z mesiaca na 15 dní. Pretože ak nenastúpi tak aj náklady vynaložené zo strany PSA Slovakia na jeho školenie boli zbytočné.

Na základe získaných informácií a analyzovaní výberového procesu spoločnosti, aj toho ktorý sa využíval do apríla 2013 aj toho ktorý sa využíva teraz po zavedení zmien môžeme spoločnosti odporučiť aby tieto zmeny zaviedla do výberových procesov aj na iné pracovné miesta, predovšetkým na pracovné miesta výrobný pracovník v lisovni, lakovni a zvarovni. Je to možné predovšetkým preto, že sú pri nich kladené podobné požiadavky na prijatie. Je vysoká pravdepodobnosť, že vďaka týmto zmenám sa aj na týchto pracovných miestach zníži fluktuácia a znížia sa aj náklady na výberový proces.

## Záver

Získavanie a výber zamestnancov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov sa vyskytuje v určitej forme v každom podniku, pretože bez zamestnancov nemôže fungovať žiadny podnik, či už malý alebo veľký. Zamestnanci nielen, že zabezpečujú chod podniku ale kvalitní zamestnanci môžu posúvať podnik dopredu. Preto je veľmi dôležité zabezpečiť, čo najlepší proces získavania a výberu zamestnancov, či už z externých alebo interných zdrojov. A táto problematika bola predmetom aj našej bakalárskej práce s tým, že my sme sa zamerali na externé zdroje.

Objektom bakalárskej práce sa stala spoločnosť PSA Slovakia, ktorá s nami spolupracovala a poskytla nám informácie na vypracovanie našej praktickej časti. Táto spoločnosť bola veľmi vhodná pre našu prácu, pretože patrí medzi veľké spoločnosti, dokonca medzi tie najväčšie na Slovensku, čo sa týka počtu zamestnancov. To nám vyhovovalo, pretože bolo jasné, že u nich musia neustále prebiehať procesy získavania a výberu zamestnancov a to vo veľkom počte.

Naším hlavným cieľom bakalárskej práce bolo analyzovanie a pochopenie procesov získavania a výberu zamestnancov z externých zdrojov v konkrétnej spoločnosti a to v PSA Slovakia a následné vytvorenie návrhov na zlepšenie. Môžeme povedať, že tento cieľ sa nám podarilo splniť.

Tento hlavný cieľ sme dosiahli postupným plnením čiastkových cieľov. Ako prvé bolo potrebné pochopenie a analyzovanie danej témy bakalárskej práce, čo sme dosiahli naštudovaním domácej ale i zahraničnej literatúry. Využili sme informácie aj z internetových zdrojov.

Ďalšie čiastkové ciele sa týkali praktickej časti práce. Získanie potrebného množstva informácií o spoločnosti PSA Slovakia sme zabezpečili preštudovaním internetovej stránky spoločnosti a interných dokumentov spoločnosti, ktoré nám poskytla manažérka náboru. Analýzu a osvojenie si využívaných zdrojov a metód získavania zamestnancov a samotného výberového procesu sme dosiahli individuálnymi rozhovormi s manažérkou náboru a osobným sledovaním celého výberového procesu. Následne sme analyzovali a vyhodnotili zmeny vo výberovom procese, ktoré spoločnosť práve pred naším príchodom aplikovala. Na záver sme všetky získané informácie zhodnotili a na základe toho sme vytvorili niekoľko návrhov na zlepšenie.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné zdroje:

1. ARMSTRONG, M.:Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-24704-69-2
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vydanie. Praha: C.H. Beck, 2007. 138 s. ISBN 978-80-7179-893-4
3. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80- 89085-22-9
4. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. 2.vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-8078-391-4
5. KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. 2013. Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2013. 130 s. ISBN 978-8078-606-9
6. KOUBEK, J.2002. Řízení lidských zdrojů .3.vyd.Praha: Managment Press,2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
7. LEWIS,C. 1985. Employee Selection. 2. Vydanie. London: Hutchinson, 1985. 200 s. ISBN 0091582717
8. LUDLOW, R. PANTON, F. 1995. Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 8071692522
9. MAJTÁN, M. A KOL. 2009. Manažment. 5. doplnené vyd. Bratislava: Sprint dva, 2009. 405 s. ISBN 978- 80-89393-07-7
10. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.1993.Preklad Koš. M. a kol.1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

### Časopisecké zdroje:

1. PITTIURO, M. 2000. The power of E-Cruiting. In: Managment Rewiew. Issn: 0025-1895, 1/2000, č.1, 33-37 s

## Internetové zdroje:

1. PODNIKAJTE SK. [online]. [cit 2014-3-25]. Dostupné na internete: <<http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/941/category/zamestnanci-a-hr/article/metody-vyberu-novych-zamestnancov.xhtml>>
2. Poradca podnikateľa. [online]. [cit 2014-3-25]. Dostupné na internete: <[https://www.pp.sk/6597/Vyuzitie-internetovych-socialnych-sieti-na-ziskavanie-a-vyber-zamestnancov\\_A-PMPP30980.aspx](https://www.pp.sk/6597/Vyuzitie-internetovych-socialnych-sieti-na-ziskavanie-a-vyber-zamestnancov_A-PMPP30980.aspx)>
3. PSA PEUGEOT CITROËN Slovakia. [online]. [cit 2013-12-2]. Dostupné na internete: <[http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/certifikaty.html?page\\_id=398](http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/certifikaty.html?page_id=398)>
4. PSA PEUGEOT CITROËN Slovakia. [online]. [cit 2013-12-2]. Dostupné na internete: <[http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/zakladne-udaje.html?page\\_id=396](http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/automobilka-v-trnave/zakladne-udaje.html?page_id=396)>
5. VÝBER ZAMESTNANCOV. [online]. [cit 2014-3-25]. Dostupné na internete: <[http://tezaurus.wbl.sk/riadenie-udskych-zdrojov/t08\\_vyber\\_zamestnancov.pdf](http://tezaurus.wbl.sk/riadenie-udskych-zdrojov/t08_vyber_zamestnancov.pdf)>