

VYHLADÁVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Ivan ŠIMKO

EMPLOYEE SEARCH AND SELECTION



ABSTRAKT

Najdôležitejším zdrojom každého podniku, či organizácie v akejkoľvek podobe a forme je oddelenie ľudských zdrojov. Jednoducho povedané mať správnych ľudí na správnych miestach tak, aby podnik či organizácia dosahovala svoje stanovené ciele a naplňala svoje poslanie a víziu. V dnešnom globalizovanom a diverzifikovanom svete, je úloha vyhľadávania a výberu vhodných zamestnancov náročnou a komplexnou úlohou pozostávajúcou z viacerých na seba nadväzujúcich krokov.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: vyhľadávanie, výber, zamestnanec

ABSTRACT

The most important capital of any enterprise or organization in any shape or form is its department of human resources. To put it simply, the importance of having the right people in the right places so that the business or organization achieves its stated goals and fulfills its mission and vision. In today's globalized and diverse world, the task of finding and selecting the right staff is a challenging and complex task, consisting of several successive steps.

KEY WORDS: search, selection, employee

Úvod

Výbery zamestnancov sú jednou z kľúčových úloh personálneho útvaru a ich efektivita je viditeľná. Pred začatím samotného výberového procesu je nutné vykonať niektoré činnosti, ktoré slúžia k tomu, aby sme výber zamestnanca na nové miesto spravili čo najlepšie.

Výberový proces je súborom krokov, ktoré musia uchádzači vykonať. Je navrhnutý zvyčajne tak, aby sa pomocou neho dali určiť najschopnejší kandidáti, ktorí sa s najväčšou pravdepodobnosťou úspešne zhostia plnenia pracovných povinností a aby sa dali vyškrtnúť tí kandidáti, ktorí by zrejme pri vykonávaní daného povolania neboli tak úspešní. Niekedy môže byť tento proces pomerne jednoduchý a pritom efektívny. Je to obzvlášť vtedy, keď sa voľné miesto obsadzuje z vlastných zdrojov. Pri obsadzovaní voľného miesta je vhodné uprednostniť vlastného zamestnanca pred uchádzačom zvonku organizácie pri ich rovnakých kvalitách, pokiaľ tomu nebránia niektoré iné záujmy organizácie. Uprednostňovaním vlastných zamestnancov organizácia motivuje svojich pracovníkov a umožňuje im pracovný rast. Aby personálny útvar zaistil posúdenie všetkých faktorov, ktoré sa týkajú i netýkajú požiadaviek na danú prácu, používa obvykle podrobne prepracovaný systém viacerých krokov slúžiacich k výberu pracovníkov. Tento systém môže byť nasledovný:

1. krok Personálna anamnéza
2. krok Prvé stretnutie, doplnenie a kontrola hlavných údajov
3. krok Testy pre prijatie do zamestnania
4. krok Výberový pohovor
5. krok Predvedenie reálnej podoby práce
6. krok Rozhodnutie o prijatí
7. krok Spätná väzba

1 Personálny marketing

Personálny marketing by mal predvídať budúce potreby podniku. Východiskom pre kvalifikovaný odhad potrieb ľudských zdrojov v budúcnosti je vnútorná analýza podniku v súčasnosti. Súčasné výrobné podniky sa stretávajú so zníženým záujmom absolventov škôl o uplatnenie sa v technológii a riadení výroby. To priam vedie k nutnosti prehodnotiť napríklad pozíciu majstra tak, aby sa táto práca stala atraktívnejšou už svojim názvom (Team Leader...), pracovnou náplňou, zvýšením zodpovednosti i odmeňovaním. Podnik tak na oplátku môže dosiahnuť úsporu zamestnancov, zoštíhlenie riadenia a zvýšenie svojej akcieschopnosti. Zvýši sa tak atraktivnosť novo definovaných funkcií pre kvalifikovaných a schopných zamestnancov.

K správne mu návrhu budúcich potrieb podniku v oblasti ľudských zdrojov treba aj vonkajšie analýzy – napr.: školstva, vývoja zamestnanosti, štruktúry obyvateľstva v danom regióne, mzdového ohodnotenia a pod. Súčasné turbulentné podnikateľské prostredie, reálna blízkosť hospodárskej krízy, ovplyvňuje aj spôsoby personálneho marketingu. Personálny marketing sa stáva súčasťou širšieho procesu, ktorý zahŕňa spoluprácu so školami (strednými i vysokými) a študentmi, systém práce s absolventmi škôl v podniku (Talent Management System, rotácia a i.), už pri získavaní nového zamestnanca sa berie do úvahy jeho adaptačný proces, vzdelávanie, rozvoj a možnosť kariérneho rastu.

Efektívny personálny marketing prináša podniku konkurenčnú výhodu na trhu pracovných síl. K tomu slúži marketingový mix, upravený na podmienky personalistiky:

- **Pracovné miesto (Product)** – základný nástroj mixu personálneho marketingu.
- **Motivácia a odmeny za prácu (Price)** – odmena (vo forme mzdy, prémie alebo iných odmien, prípadne nefinančné bonusy) určujú cenu pracovnej príležitosti práve tak, ako v klasickom marketingovom mixe produktu je hodnotiacim kritériom cena produktu. Jedným z kľúčových faktorov odmeňovania je jeho primeranosť, spravodlivosť a motivujúci systém odmeňovania.
- **Podniková kultúra (Place)** – je chápaná vo význame miesta vykonávanej práce. Ak si uchádzač o zamestnanie môže vybrať (ten dobrý tú možnosť spravidla má), zohráva významnú úlohu podniková kultúra a imidž podniku.
- **Prezentácia pracovnej ponuky a podniku (Promotion)** na trhu pracovných síl – znamená konkrétnu, jasnú a zrozumiteľnú ponuku voľného pracovného miesta, ktorá vyvolá motiváciu a vzbudí dostatočný záujem uchádzačov.

2 Získavanie zamestnancov

Získavanie zamestnancov je proces s cieľom efektívne prezentovať trhu pracovných síl (internému aj externému) voľné pracovné príležitosti, vyvolať záujem a pritiahnúť vhodných a motivovaných uchádzačov o zamestnanie do podniku.

Metódy získavania zamestnancov sú aktívne a pasívne (podľa miery aktivity podniku), vnútorné a vonkajšie (podľa smeru, kam sa podnik obracia pri hľadaní zdrojov) a sú tiež delené podľa jednotlivých ciest, ktorými noví zamestnanci do podniku prichádzajú.

Aktívne získavanie zamestnancov sa môže opierať o vyhľadávanie kandidátov vo vnútri podniku, získavanie uchádzačov na základe osobných odporúčaní zamestnancov, získavanie nových zamestnancov na školách, pomocou úradov práce, agentúr na sprostredkovanie práce, personálnych agentúr a spoločností zaoberajúcich sa vyhľadávaním kandidátov, prostredníctvom internetu, pracovných portálov, inzercie atď.

Jednotlivé metódy získavania zamestnancov sa líšia svojou efektivitou (náklady, rýchlosť, spoľahlivosť a i.) Napríklad pri obsadzovaní vyšších pozícií nie je vhodná inzercia, naopak pri hľadaní mladých spolupracovníkov, špecialistov môže byť personálna inzercia tou vhodnou metódou.

K hlavným metódam personálneho náboru patria nasledujúce postupy:

- **pohľad do vnútra podniku** – obsadzovanie pracovných pozícií z vnútra podniku vedie obyčajne k vyššej motivácii zamestnancov a navyše adaptačný proces je podstatne kratší; ďalšou možnosťou je personálny alebo manažérsky audit, ktorý robí externá spoločnosť a dokáže identifikovať personálne rezervy;
- **osobné odporúčanie spolupracovníkov, kolegov, priateľov či známych** – odporúčania sú od osôb, ktorým personálny útvar môže veriť a môže tak získať viac informácií o kandidátoch; riziko používania tejto metódy je predovšetkým v štátnej a verejnej správe v zamestnávaní známych a rodinných príslušníkov;
- **získavanie nových zamestnancov na školách** – často už v priebehu štúdia - jeden a niekedy aj dva roky pred jeho skončením, má študent svojho budúceho zamestnávateľa;
- **úrady práce** – často neposkytujú potrebnú kvalitu uchádzačov;
- **agentúry sprostredkujúce prácu** – personálny lízing je modernou formou využívania pružnej pracovnej sily a často krát sa z týchto externých pracovníkov stávajú interní zamestnanci podniku;
- **personálne agentúry** – často krát cena za nájdenie vhodného kandidáta je prekážkou spolupráce, niekedy aj kvalita ponúkaných kandidátov nespĺňa očakávania podniku, na druhej strane forma executivesearch (priameho vyhľadávania) býva veľmi efektívna pri obsadzovaní vyšších pozícií v manažmente podniku aj napriek svojim vysokým nákladom;
- **inzeráty v tlačенých médiách** – sú vhodné pri obsadzovaní robotníckych profesií, pozícií výkonných zamestnancov, špecialistov, nie pre vyššie manažérske pozície; oslovujú veľmi široký okruh potenciálnych kandidátov, preto je dôležité nájsť vhodné médium a vytvoriť zaujímavý inzerát (graficky aj textovo);
- **e-recruitment** – v súčasnosti najpreferovanejší spôsob hľadania kandidátov, existuje viacero portálov, ktoré sa zaoberajú poskytovaním tejto služby, pričom aj úvodná komunikácia s kandidátmi prebieha elektronicky a na pohovor sú pozvaní len tí kandidáti, ktorí prejdú prvým sitom; tento spôsob komunikácie urýchľuje proces výberového konania.

3 Metódy výberu zamestnanca

Pri samotnom výbere najvhodnejšieho zamestnanca z množstva používaných metód výberu sú najčastejšie používané tieto:

- A. Personálna anamnéza - profesijná a životná
- B. Psychodiagnostika
- C. Výberový pohovor
- D. Odborné testy (vedomostí, schopností, zručností)
- E. Vízie, koncepcie a stratégie rozvoja organizácie
- F. Referencie z predchádzajúceho zamestnania
- G. Grafologické testy
- H. Komplexné zdravotné posúdenie
- I. Hodnotiace centrum (Assessment Centre)

Poradie metód výberu nevyjadruje ich význam alebo váhu.

A. *Personálna anamnéza*

V zásade sa jedná o motivačný list (kedysi to bola žiadosť uchádzača o zamestnanie), životopis a rôzne formy dotazníkov. Prílohy obsahujú rôzne doklady o kvalifikácii (vysvedčenie o najvyššom dosiahnutom vzdelaní, potvrdenia o získaní zvláštnych odborností), pracovný posudok, odporúčenia a pod. Životopis - pracovný životopis by mal byť krátky a faktický. Je prehľadom vzdelania, kvalifikácie, minulých pracovných uplatnení a tých osobných informácií, ktoré sa priamo týkajú zamestnania, a ktoré by mohli byť využité na novom pracovnom mieste. Dotazníky môžu byť z

radov tých všeobecne známych, ale mnohé organizácie majú vypracované veľmi podrobné vlastné osobné dotazníky. Profesionálny životopis a osobný dotazník sú významnými pomocníkmi pri výbere nových pracovníkov.

B. Psychodiagnostika

Psychodiagnostika (psychologické testy) sú jednou z doplnkových metód posudzovania pracovných predpokladov, najčastejšie pre potreby výberu, prípadne povyšovania zamestnancov. K testom používaným pri hodnotení pracovných spôsobilostí patria najčastejšie výkonové testy (inteligénčné testy, testy špeciálnych schopností, predovšetkým senzorických a pohybových, testy pozornosti a pod.), testy osobnosti, zisťujúce povahové charakteristiky (AXON Corporate Psychology a i.), testy profesionálnych záujmov a hodnotových orientácií a testy manažérskych a sociálnych zručností.

Výpovedná hodnota testov súvisí s ich validitou, čiže schopnosťou predpovedať úspešnosť osôb v určitej práci či profesii a ich spoľahlivosťou, t.j. presnosťou nimi zistených výsledkov. Obmedzením veľkého množstva psychologických testov je, že sú určené predovšetkým pre klinickú prax. Veľmi dôležitý je výber vhodného testu pre danú pracovnú pozíciu. Napríklad aj autori známeho testu Myers – Briggs upozorňujú na to, že ich test nie je vhodný na výbery zamestnancov.

Nevhodné je používať štandardné psychologické testy napríklad u vyšších manažérskych pozícií, kde je potrebná predovšetkým určitá skúsenosť a prakticky preukázaná schopnosť dosahovať výsledky. Výnimkou môžu byť špecifické podnikové testy, ktoré musia absolvovať všetci zamestnanci danej spoločnosti.

Psychologické testy majú veľké množstvo zástancov, ale i odporcov. Pri psychologických testoch by mali byť dodržané tri podmienky:

- musia ich uskutočňovať odborníci (psychológovia),
- musíme presne stanoviť, čo a pre aké účely budeme testovať,
- slúžia len ako jeden z podkladov pri rozhodovaní.

Vo všeobecnosti sa jedná o testy:

- inteligencie,
- výkonnosti a schopností,
- osobnosti,
- správania (tieto sú pre personálny manažment najcennejšie).

C. Výberový pohovor

Výberovému pohovoru sa budeme venovať podrobnejšie v rámci výberového procesu.

D. Odborné testy

Odborné testy sú zamerané na overovanie schopností, znalostí a zručností k výkonu určitej činnosti. V niektorých oblastiach činnosti sú predpísané pre určitý okruh funkcií alebo profesií (napr. v doprave, stavebníctve).

E. Vízie, koncepcie a stratégie rozvoja organizácie

Vízie - predstavy o vývoji organizácie sú vyjadrením koncepcie budúcich úloh, predstáv o budúcnosti. Zakladajú sa na premyslenej, predchádzajúcej informáciou podloženej a intuíciou vedenej myšlienke o možnom čo najvhodnejšom vývoji organizácie alebo jej časti, ktorú uchádzač povedie alebo ktorej súčasťou bude. Formulovanie vízie sa vyžaduje až od vážnych uchádzačov o miesto, teda nie v prvom kole výberu. Je tým dôležitejšia, čím vyššie je obsadzovaná funkcia zaradená alebo čím je významnejšia.

F. Referencie z predchádzajúceho zamestnania

Referencie z predchádzajúceho zamestnania získavame od tretích osôb. Aj tieto majú veľa zástancov i odporcov vzhľadom na možnosť ich skreslenia, či tendenciu stredného hodnotenia (neublížiť ani nevychváliť). Napriek tomu sú zdrojom veľkého množstva informácií a môžu mať veľmi obsiahlu vypovedaciu hodnotu.

G. Grafologické testy

Grafologické testy nie sú u nás bežným javom. Výnimku tvoria niektoré profesie (v reklame, propagácii a pod.) V praxi sa najčastejšie vyžaduje formou vlastnoručne napísanej časti životopisu, ktorú posúdi odborník - grafológ.

H. Komplexné zdravotné posúdenie

U nás vyplýva v niektorých prípadoch zo zákona - pri prijímaní pracovníkov na rizikové pracoviská. V zahraničí sa používa hlavne pri výbere manažérov na vysoké riadiace funkcie. Tie totiž kladú vysoké nároky na duševné i fyzické zdravie manažéra.

I. Hodnotiace centrum (Assessment Centre)

Ich podstatou je skupinová práca. Niekoľko uchádzačov je pozorovaných (obvykle jeden až dva dni) ako pracujú a jednajú v určitých modelových situáciách. Hodnotí sa originalita prístupu, kreativita, štýl, prístup k problému a usudzuje sa, že takto by sa ten ktorý uchádzač choval aj v reálnej praxi. Nie je to metóda u nás bežne používaná, napriek tomu môže byť v niektorých prípadoch užitočná aj pri svojej značnej nákladovosti.

4 Proces výberu zamestnancov

Proces výberu zamestnancov má svoje jasné pravidlá a po jednotlivých metódach výberu sa v ďalšej časti budeme zaoberať práve jednotlivými krokmi procesu výberu zamestnancov.

1. krok – Personálna anamnéza

Výber začína podaním písomnej žiadosti o zamestnanie. V súčasnosti sa využíva predovšetkým elektronická forma komunikácie. Aj vtedy však personálny útvar často požaduje doručenie motivačného listu (kedysi to bola žiadosť uchádzača o zamestnanie), profesijného životopisu a prípadne rôznych dokladov o kvalifikácii (zvyčajne stačí e-mailom) a pod. Personalista potom skúma informácie o kandidátoch a porovnáva ich s očakávaniami. Táto časť výberového procesu robí prvú základnú selekciu a zabezpečuje vyradenie úplne nevhodných kandidátov. Kandidáti sú rozdelení do dvoch skupín - tí, ktorí sú vyradení a tí, ktorí budú pozvaní do ďalšieho kroku výberového procesu. Úspešných kandidátov personalista kontaktuje (telefonicky a e-mailom) a pozýva ich na osobné stretnutie.

2. krok – Prvé stretnutie, doplnenie a kontrola hlavných údajov

Akým človekom je uchádzač o zamestnanie? Sú všetky získané informácie o ňom pravdivé? Pretože sa často objavujú prekrútené informácie, je nutné ich doplniť a overiť. Odporúčenia môžu byť:

- osobné - potvrdzujú povesť uchádzača a obvykle sú poskytované priateľmi či príbuznými uchádzača (ich objektivita je diskutabilná),

- zo zamestnania - týkajú sa pracovnej minulosti uchádzača a vypracovávajú ich personálne útvary.

Čím je dôležitejšie obsadzované miesto, tým dôkladnejšie sa skúma osobnosť uchádzača. Často prvé stretnutie nahrádza telefonát s kandidátom, kde si personalista dopĺňa informácie, overuje si nezrovnalosti a snaží sa odhadnúť, či kandidát spĺňa očakávania. Pomáha personálnemu útvaru vylúčiť ľudí, ktorí sa pre dané povolanie očividne nehodia. Pri tomto kroku sa môže žiadať vypísanie osobného dotazníka. Údaje sa potom overujú.

3. krok - Testy pre prijatie do zamestnania

Testy pre prijatie do zamestnania sú prostriedky, ktoré slúžia k porovnaniu vlastností a schopností uchádzača o zamestnanie s požiadavkami pre dané povolanie. Niektoré sú písomné, iné simulujú skutočné pracovné podmienky. Písomné testy sa používajú obvykle pre povolania, ktoré sú platené hodinovou mzdou. Pri výbere na miesta vedúcich alebo tvorivých zamestnancov sa používajú testy, ktoré predstavujú simulovanie skutočných situácií. Pre obidve skupiny však platia nasledovné odporúčenia :

- Ak otázky v teste nie sú v žiadnom vzťahu k pracovnému výkonu, test nie je efektívny (účinný) a nemal by sa používať vo výberovom procese.
- Testy musia prinášať zodpovedajúce výsledky pri každom použití, tzn., že musia byť spoľahlivé.
- Každý druh testu má len obmedzenú použiteľnosť.

4. krok - Predvedenie reálnej podoby práce

Tento krok nie je u nás častý. Predvedenie práce v reálnej podobe umožňuje uchádzačovi o zamestnanie porozumieť práci a pracovným podmienkam ešte pred tým, ako je prijatý. Spočíva v tom, že sa kandidát zoznámí s charakterom práce, pracovnými nástrojmi a podmienkami, za akých sa práca uskutočňuje. Výskum účinnosti tejto metódy ukázal, že fluktuácia zamestnancov je vyššia, keď sa táto metóda nepoužíva. Metóda je najvhodnejšia vtedy, keď uchádzač o zamestnanie nemá s danou prácou skúsenosti a najmenej vhodná vtedy, keď uchádzač vie, čo má od danej práce očakávať.

5. krok - Výberový pohovor

Výberový (prijímací) pohovor je veľmi rozšírenou metódou výberového procesu. Jeho popularita vyplýva z jeho pružnosti. Môže byť upravený pre nekvalifikovaných, kvalifikovaných, vedúcich aj radových zamestnancov. Umožňuje taktiež výmenu informácií obojsmerne - zamestnávateľ sa dozvedá potrebné informácie o uchádzačovi a uchádzač o zamestnávateľovi. K jeho ďalším prednostiam patria napr.: bezprostredný prejav zúčastnených partnerov ("živý prejav"), možnosť pružnej voľby témy v závislosti na priebehu rozhovoru (improvizácia), priama výmena informácií, nesprostredkovaná predstava o vonkajšom dojme uchádzača, získanie predstavy o reagovaní na netypické situácie (napr. na stres a tlak), poznanie vyjadrovacích schopností uchádzača, možnosť overenia a preskúmania nejasností alebo sporných otázok a pod.

Prednosť prijímacieho pohovoru je nesporne viac ako jeho nedostatkov. Ako najvýraznejší nedostatok sa uvádza jeho spoľahlivosť a účinnosť. Aby bol pohovor spoľahlivý, nesmú sa ľudia, ktorí ho vykonávajú, príliš líšiť v interpretácii jeho výsledkov. Toto je možné čiastočne eliminovať a spoľahlivosť zvýšiť, ak sú kladené rovnaké otázky a odpovede sa systematicky zaznamenávajú. Účinnosť a platnosť prijímacieho pohovoru je diskutabilná, pretože málokto personálny útvar overuje štúdiami platnosť výsledkov pohovoru.

Prijímací pohovor je najčastejšie vedený medzi pracovníkom prijímajúcej organizácie (priamy nadriadený alebo výnimočne personalista) a uchádzačom o zamestnanie podľa zásady jeden na jedného. Občas sa vyskytujú aj iné formy zoskupenia a počtu účastníkov prijímacieho pohovoru.

Jednou z foriem je stretnutie jedného uchádzača s dvoma a viacerými zástupcami organizácie. Toto umožňuje hodnotiť jednotlivé osoby na základe rovnakých otázok a odpovedí. Inou formou je, ak sa prijímacieho pohovoru zúčastnia dvaja a viac uchádzačov o zamestnanie a sú spovedaní jedným alebo viacerými pracovníkmi prijímajúcej organizácie. Táto metóda šetrí čas a umožňuje tiež, aby boli odpovede jednotlivých uchádzačov o zamestnanie ihneď porovnávané.

Pri prijímacom pohovore sú možné variácie nielen v počtoch členov účastníkov prijímacieho pohovoru na jednej či druhej strane. Je možné variovať prijímací pohovor aj z pohľadu štruktúry pohovoru. Otázky môžu byť vopred pripravené, nepripravené, kombinované, riešiacie určitý problém či stresové. Z tohto uhla pohľadu rozoznávame nasledovné druhy prijímacieho pohovoru:

Neriadený pohovor - ide o niekoľko, či žiadnu vopred pripravenú otázku. Otázky sú vytvárané až v priebehu pohovoru. Tento druh pohovoru je vhodný pri snahe pomôcť uchádzačom vyriešiť ich osobné problémy alebo porozumieť dôvodom, prečo nie sú v práci úspešní. Pohovory umožňujú tvoriť otázky v priebehu pohovoru tak, ako sa objavujú, skoro ako pri priateľskej konverzácii. Táto metóda nie je taká spoľahlivá, ako riadený pohovor, pretože pre každého uchádzača sa používa iná séria otázok. Ešte horšie to dopadne, ak sa pri tomto postupe zabudne na kľúčové schopnosti a zručnosti uchádzača. Pri neriadených pohovoroch je potrebná väčšia schopnosť improvizácie pri tvorbe otázok a hodnotení odpovedí než je to u riadených pohovorov.

Riadený pohovor - v tomto prípade je vopred vypracovaný zoznam otázok, ktoré sú obvykle dávané všetkým uchádzačom. Riadený pohovor je vhodný kvôli efektívnym výsledkom hlavne vtedy, ak sa pracuje s veľkým počtom uchádzačov o zamestnanie. Tento postup zvyšuje spoľahlivosť procesu, ale neumožňuje pýtajúcemu zaoberať sa bližšie zaujímavými alebo neobvyklými odpoveďami, vniknúť hlbšie do uchádzača a urobiť tak rozhovor na mieru každému uchádzačovi. Výsledkom je rozhovor, ktorý sa zdá byť všetkým zúčastneným takmer mechanický. Tento strnulý charakter môže dokonca vyvolať nezáujem u tých uchádzačov o zamestnanie, ktorí sú zvyknutí na pružnejšie pohovory.

Kombinovaný pohovor - v praxi odborníci zvyčajne využívajú zmes vopred pripravených a nepripravených otázok. Vopred pripravené otázky zaisťujú základný súbor informácií, ktoré umožňujú porovnanie medzi jednotlivými kandidátmi. Nepripravené otázky prispievajú k prehĺbeniu konverzačného charakteru pohovoru a umožňujú hlbšie vniknúť do špecifických rozdielov medzi uchádzačmi o zamestnanie. Tento druh pohovoru sa v prijímacom procese vyskytuje najčastejšie. Umožňuje skúsenému vedúcemu pohovoru tento ušiť priamo na mieru s prihliadnutím k osobe uchádzača a lepšie tak posúdiť jeho špecifické prednosti či slabosti oproti ostatným uchádzačom o zamestnanie.

Pohovor riešiaci určitý problém - zameriava sa na problém alebo súbor problémov, ktoré by mal byť uchádzač o zamestnanie schopný riešiť. Často sa jedná o hypotetické situácie, v ktorých účinkuje niekoľko ľudí a uchádzač o zamestnanie musí vysvetliť, čo by sa malo robiť. Hodnotená je tak odpoveď uchádzača, ako aj jeho prístup k danému problému. Táto metóda má úzky rámec pôsobnosti. Ukazuje hlavne schopnosti uchádzača riešiť problémy, ktoré mu boli predložené. Účinnosť tejto metódy sa zvyšuje, keď sa tieto hypotetické situácie čo najviac podobajú situáciám v reálnom pracovnom živote.

Stresový pohovor - ak sa v určitom povolaní objavuje viac stresových situácií, odborníci sa pomocou stresových pohovorov snažia zistiť, ako je uchádzač o zamestnanie schopný reagovať v určitej tiesni. Tieto pohovory majú uplatnenie napr. pri prijímaní uchádzačov u polície. Pohovor sám o sebe pozostáva z niekoľkých hrubých otázok, ktoré nasledujú rýchle za sebou a sú prednášané nepriateľským tónom. Pretože stresové situácie obvykle tvoria len súčasť určitej práce, mala by sa táto metóda používať v spojení s ďalšími druhmi pohovorov. Spoľahlivosť a účinnosť tejto



metódy sa veľmi ťažko dokazuje, pretože stresové situácie pri práci sa môžu líšiť od stresových situácií, ktoré sú vytvárané pri pohovore.

V praxi sa najčastejšie používa kombinácia pripravených a nepripravených otázok, tzv. kombinovaný pohovor. Pretože v podstate za novoprijatých pracovníkov zodpovedajú aj ich priami nadriadení, je nutné zapojiť ich do výberového procesu. Vedúci sú schopní lepšie posúdiť odborné vlastnosti a schopnosti uchádzača. Taktiež vedú lepšie zodpovedať odborné otázky uchádzača na jeho budúcu činnosť. Vo väčšine organizácií majú preto pri výbere uchádzača rozhodujúce slovo práve ich nadriadení. Ak vedúci rozhodne o prijatí kandidáta, z psychologického hľadiska sa zaväzuje, že bude novému zamestnancovi pomáhať. Ak sa ukáže, že daný pracovník je nevyhovujúci, jeho nadriadený musí potom v určitej zvýšenej miere tolerovať jeho nedostatky.

Prijímací pohovor sa vo všeobecnosti skladá z nasledujúcich piatich fáz :

- príprava,
- nadviazanie kontaktu,
- vzájomná výmena informácií,
- ukončenie,
- hodnotenie.

V praxi sa často kroky 3., 4. a 5. zlučujú do jedného dňa, v rámci ktorého uchádzač absolvuje všetky aktivity tak, aby sa personálny útvar mohol následne správne rozhodnúť.

6. krok - Rozhodnutie o prijatí

Znamená koniec výberového procesu zo strany prijatého uchádzača, ale nie zo strany personálneho útvaru a vedúceho. Personálny útvar musí upovedomiť neprijatých uchádzačov o tejto skutočnosti. Niekedy sa im ponúkne iné vhodné miesto, resp. s ich súhlasom ostávajú zaregistrovaní v údajovej databanke personálneho útvaru pre neskoršie obdobie, pretože títo ľudia už prešli procesom výberového konania. Rovnako údaje o prijatom uchádzačovi z výberového procesu sa uložia do údajovej databanky vlastných zamestnancov a sú vhodným zdrojom informácií.

7. krok - Spätná väzba

Aby bolo možné zhodnotiť nových zamestnancov a výberový proces, je nevyhnutné používať spätnú väzbu. Spätná väzba na úspešných pracovníkov je väčšinou ťažko dokázateľná, pretože ich nadriadení obvykle prehlásia, že za ich úspechy sú zodpovední oni. Spätná väzba na nedostatky je však bohatá. Od nespokojných nadriadených, cez rastúcu fluktuáciu, absentérstvo, zlý pracovný výkon, malú spokojnosť s prácou až po súdne spory. Konštruktívnu spätnú väzbu môžeme dosiahnuť použitím určitých otázok, napr.:

- Ako sa nový zamestnanec adaptuje na našu organizáciu?
- Ako sa nový zamestnanec adaptuje na prácu?
- Aký je pracovný výkon tohto zamestnanca?

Odpovede na tieto a ďalšie vhodné otázky nám zaistujú spätnú väzbu na zamestnanca a výberový proces.

5 Najčastejšie chyby pri prijímaní zamestnancov

Chyby pri výbere nového pracovníka sú veľmi draho zaplatené. Podľa odhadov odborníkov rovnajú sa náklady - vzniknuté v dôsledku chybného prijatia a potom prepustenia takéhoto pracovníka, nevyhnutného vyhľadania pracovníka nového a dvojnásobnej doby zapracovania - 1,5 násobku ročného platu, čo je veľmi vysoká čiastka.

Nároky, ktoré sú pri rozhovore kladené na vedúceho pohovoru, sú pomerne veľké. Ich zvládnutie závisí na dobrej príprave, na sociálnej kompetencii, jeho skúsenostiach a interpersonálnych schopnostiach. Taktiež sem patrí aj následná analýza.

Medzi najčastejšie chyby, ktorých sa pri prijímacom pohovore dopúšťajú vedúci pohovoru, patria:

- Pohovor je pre nedostatočnú prípravu vedúceho pohovoru neúčinný.
- Vedúci pohovoru je nesústredený a rozptýlený.
- Vedúci pohovoru skončí pohovor bez toho, aby si urobil písomné poznámky.
- Vedúci pohovoru navádza svojimi otázkami odpovede, kladie príliš veľa otázok naraz a ku všetkému vyjadruje svoj názor.
- Vedúci pohovoru vládne pohovoru miesto toho, aby bol pozorným poslucháčom.
- Vedúci pohovoru kladie príliš veľa hypotetických otázok typu "Čo by sa dialo, keby...?", namiesto aby sa sústredil na typické spôsoby jednania, na oblasti zodpovednosti, úspechy a pracovné metódy.
- Vedúci pohovoru sa nechá viesť osobnými antipatiami, takže partneri k sebe nenachádzajú kontakt.
- Vedúci pohovoru sa hrá na amatérskeho psychológa.
- Vedúci pohovoru sa hanbí kásť nepohodlné otázky, nekladie doplňujúce otázky, prehliada podrobnosti namiesto toho, aby ich ďalej rozvíjal.
- Vedúci pohovoru má sklon vkladať do odpovede uchádzača niečo, čo v nej nebolo obsiahnuté.

Okrem chýb pri samotnom prijímacom pohovore sa môžeme dopustiť chýb aj pri hodnotení jednotlivých uchádzačov. V tomto prípade sú najčastejšími chybami tieto:

- **chyba miernosti** - ide o všeobecnú tendenciu nadhodnocovať výsledky,
- **haló efekt** - hodnotiteľ sa často nechá ovplyvniť dominantným rysom osobnosti uchádzača bez toho, aby bral do úvahy aj ďalšie osobnostné charakteristiky,
- **chyba centrálnej tendencie** - hodnotiteľ sa niekedy obáva používať krajných hodnôt stupnice a radšej volí charakteristiky priemerné,
- **chyba precenenia vzťahu** - prejavuje sa v tom, že hodnotiteľ podobne oceňuje kritériá, ktoré sú podľa jeho názoru v súvislosti; najčastejšie ide o zmiešavanie odbornej spôsobilosti s verejnou aktivitou uchádzača,
- **chyba kontrastu** - hodnotiteľ v tomto prípade neporovnáva uchádzača s danými požiadavkami, ale so sebou samotným (hodnotiteľ vidí svoje vlastnosti v osobe uchádzača),
- **chyba časového sledu** - môže sa prejavovať vtedy, ak hodnotíme podľa príliš veľkého počtu kritérií; ľahko sa potom môže stať, že kritériám, ktoré nasledujú za sebou, dávame podobné ohodnotenia,
- **sériový efekt** - ak prebieha hodnotenie príliš dlho, alebo ak hodnotíme veľkú skupinu uchádzačov, môže sa prejavovať tendencia k postupnému znižovaniu diferencií a približovaniu sa k priemernému hodnoteniu,
- **chyba favorizmu** - znamená, že hodnotiteľ je ovplyvnený osobou uchádzača, tým ako je mu príjemný, sympatický, ako je oblečený a pod.,
- **predsudky** - táto chyba má veľmi veľa spoločného s predchádzajúcou chybou,
- **ovplyvnenie momentálnym duševným a telesným stavom hodnotiteľa** - súvisí s náladami a okamžitým rozpoložením hodnotiteľa vplyvom prepracovanosti, choroby, vlastných osobných problémov, či situácie, v ktorej sa nachádza.

Chybám pri hodnotení predchádzame čo najdokonalejším preškolením a výcvikom vedúcich pohovorov a teda aj hodnotiteľov, presným určením kritérií hodnotení, konštrukciou čo najdokonalejších hodnotiacich škál a stupníc, používaním čo najobjektívnejších hodnotiacich metód,



vytvorením dostatočného časového priestoru ako na prijímací pohovor, tak aj na hodnotenie uchádzačov a v neposlednom rade aj kontrolou hodnotiteľov.

6 Hodnotenie efektívnosti výberového procesu

Poslednou časťou procesu výberového konania je zisťovanie jeho efektívnosti. Cieľom je odstrániť možné nedostatky v procese. Pozornosť sa zameriava na účelnosť, účinnosť a hospodárnosť jednotlivých fáz výberového procesu a ich časovú náročnosť. Skúmajú sa použité metódy, ich vhodnosť, finančné náklady, názory účastníkov výberového konania na serióznosť procesu, prejavy zaujatosti zo strany pracovníkov podniku. Taktiež sa skúma úspešnosť a efektívnosť výberu spolu s časovým hľadiskom zo strany nadriadeného manažéra nového zamestnanca na základe napríklad hodnotenia výkonu nového zamestnanca, rýchlosti jeho adaptácie, počtu odpracovaných rokov v podniku, miery fluktuácie nových zamestnancov do jedného roka a pod.

Na základe výstupov hodnotenia efektívnosti výberového procesu sa prijímajú rôzne opatrenia (či už na personálnom útvare alebo preškolenie výberových komisií...), ktoré budú do budúcnosti zabezpečovať vyššiu kvalitu celého výberového procesu.

Diskusia

Ak chceme nájsť a vybrať vhodného zamestnanca, neznamená to, že musíme vybrať toho najlepšieho kandidáta vo výberovom procese. Platí, že najlepší kandidát sa nerovná najvhodnejší kandidát. Najlepší kandidát môže byť napr. príliš kvalifikovaný na dané pracovné miesto a z dlhodobého hľadiska nie je udržateľný, nakoľko môžu jeho finančné nároky stúpať do takých hodnôt, ktoré sú pre podnik neakceptovateľné a z toho dôvodu hrozí odchod zamestnanca preč z podniku, pričom podnik do jeho prípravy mohol venovať množstvo času i peňazí, ktoré sa v konečnom dôsledku ukážu ako nevhodne investované.

Najvhodnejší kandidát je taký, ktorý najlepšie zodpovedá očakávaniam nadriadeného na výkon zamestnanca na danom pracovnom mieste aj s ohľadom na budúci vývoj aktivít a povinností, súvisiacich s daným pracovným miestom.

Záver

Ako kedykoľvek v minulosti, tak aj dnes sa podniky snažia o dosiahnutie určitej konkurenčnej výhody. Kým predtým to boli napr. nové technológie, nové výrobky a pod., dnes je situácia iná. Podniky si uvedomujú, že akákoľvek konkurenčná výhoda je výsledkom schopností a zručností zamestnancov podniku. Práve preto ľudské zdroje a predovšetkým ich nábor a výber pri následnom vhodnom adaptovaní a vedení stávajú kľúčovým kapitálom podniku.

ADRESA AUTORA

Ing. Ivan ŠIMKO, PhD.

Fatranská 6, 010 08 Žilina, Slovenská republika
e-mail: ivan.simko.za@gmail.com

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevků zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.