

**Popíšte a vysvetlite procesy získavania, výberu a prijímania zamestnancov.
Prediskutujte tiež problém zisťovania efektivity náboru a výberu.**

Jednou z najdôležitejších úloh podniku je zabezpečiť, aby boli všetky pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami. Ide o celú skupinu úloh, ktoré zahŕňujú hľadanie ľudských zdrojov, ich oslovenie, zaujatie, nábor, výber, ako aj uvedenie do organizácie a usmerňovanie ich kariéry. To všetko sa označuje v odbornej literatúre ako **staffing**.

Nábor pracovníkov:

Úlohou náboru je získať kvalifikovaných pracovníkov. Hľadanie vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesto možno zamerať dvoma smermi:

- **hľadanie uchádzačov vo vlastnej firme** (vo vnútri podniku) – V organizácii môže byť množstvo zamestnancov na pozíciách, ktoré nezodpovedajú ich kvalifikácii, schopnostiam alebo motivácii (smerom nahor, ako aj nadol). Umožňuje využiť ľudský potenciál, ktorý firma má, ale doteraz ho nevyužila.

Výhody:

- poznajú situáciu v podniku
- úspora finančných prostriedkov, ktoré treba vynaložiť na nábor
- organizácia pozná pracovníka (vie hneď určiť či sa hodí na dané miesto) a naopak pracovník pozná chod organizácie (odpadajú adaptačné problémy)
- prospieva pracovnej morálke

Nevýhody:

- obmedzenosť zdrojov pracovných síl v podniku (najmä v malých organizáciách nie je možné nájsť vhodného pracovníka na požadované miesto)
- vnútropodniková slepota (miera tvorivosti pracovníkov, ktorí sú vyberaní len z vnútra je menšia)
- Peterov princíp (pracovník je povyšovaný až na také miesto, kam je nevhodný)

- **hľadanie uchádzačov z vonku podniku** - výhody a nevýhody sú v podstate obrátením výhod a nevýhod vnútorného náboru.

Výhody:

- širší okruh uchádzačov
- vyššia miera tvorivosti (prinášajú nové pohľady, názory a skúsenosti)
- možnosť získať hneď kvalitného skúseného odborníka.

Nevýhody:

- obdobie adaptácie, kedy je výkonnosť pracovníka nižšia
- uchádzač je neznámy (možné riziko)
- vyššie náklady, viac úsilia a času
- pracovník sa môže dostať do konfliktu so zamestnancom, ktorý aspiroval na toto miesto neúspešne

V niektorých prípadoch býva uprednostňovaný nábor z vnútorných, niekedy z vonkajších zdrojov, niekde môže byť najvhodnejšia ich vzájomná kombinácia.

Metódy náboru:

1. *inercia v masovokomunikačných prostriedkoch* - miestna, regionálna alebo celoštátna tlač, odborné časopisy, televízia, rozhlas. Výhodou je, že oslovia pomerne široký okruh oslovených, ale na druhej strane sú vysoké náklady.

Ďalším spôsobom môžu byť rôzne *plagátiky, vývesky* na domoch, alebo v MHD. Výhodou sú nízke náklady, ale oslovia malý okruh ľudí. Výrazným spôsobom v poslednom období sa stáva *internet*. Ani jeden z nich však nie je univerzálne vyhovujúci, každý má svoje prednosti a nedostatky. Ktorý si vyberieme závisí od charakteru obsadzovaného pracovného miesta.

2. *úrady práce* – výhodou sú nízke náklady, pracovná sila je k dispozícii okamžite, možnosť získať dodatočné finančné prostriedky. Úrady práce evidujú predovšetkým menej kvalifikované ľudské zdroje.

3. *zamestnávateľské agentúry* – ich prednosťou je profesionalita, majú väčšinou vybudované vlastné databázy. Na druhej strane sú zvyčajne veľmi drahé. (Cena vo svete za nájdenie vrcholového manažéra je 30% z jeho ročného príjmu)

4. *odporúčania vlastných zamestnancov* – organizácia vyzve svojich zamestnancov aby pomohli nájsť vhodného človeka. Zamestnanci vedia koho org. potrebuje a čiastočne garantujú že noví zamestnanci nebudú zlí.

5. *Náborové akcie na vysokých školách* – pomerne rozšírené vo svete (Japonsko), kde zamestnávatelia uprednostňujú čerstvých absolventov

6. *Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov* – skraca je proces hľadania vhodných uchádzačov v čase potreby pre firmu.

Hodnotenie efektivity náborovej činnosti:

- poskytuje spätnú väzbu o tom, či sme náborovú činnosť robili dobre alebo nie.

- Kritériá:**
- počet prihlásených uchádzačov
 - priemerná výška nákladov vložených do náboru jedného pracovníka CN/počet uchádzačov
 - čas potrebný na nábor pracovníkov
 - úspešnosť zapracovania nových pracovníkov

Výber pracovníkov:

Základným poslaním výberu je vybrať z daných uchádzačov tých, ktorí majú najlepšie predpoklady úspešne vykonávať toto miesto. Na základe pozorovania, merania, registrovania určitých znakov uchádzačov (**prediktory**) sa snažíme vyvodiť závery o ich neskoršej úspešnosti/neúspešnosti vykonávať dané pracovné miesto (**kritérium**).

Pritom máme záujem prijať tých, u ktorých predpokladáme dosiahnutie najvyšších hodnôt kritéria. Výber si teda vyžaduje:

- vybrať vhodné kritérium (na základe čoho budeme posudzovať)
- vybrať vhodné prediktory (ukazovateľ na základe ktorého chceme predvídať)

Základné kritériá výberu: (Alec Rodger – 7-bodová schéma)

- fyzický vzhľad (výzor, úprava, make-up)
- dosiahnuté výsledky (vzdelanie, kvalifikácia, absolvované kurzy)

- všeobecná inteligencia
- špecifické schopnosti (jazyky, ovládanie počítačov)
- záujmy
- sklony a dispozície
- iné okolnosti

Rodger odporúča určiť tie vlastnosti, ktoré sú vzhľadom na dané miesto nevyhnutné, ako aj tie ktoré nie sú nevyhnutné, ale ich splnenie je vítané.

Obsahovo podobný je aj druhý systém – 5-políčkové hodnotenie (Munro Fraser)

- dojem, aký vyvoláva uchádzač u druhých ľudí
- kvalifikácia a získané poznanie
- vrodené schopnosti
- motivácia
- emocionálna vyváženosť

Prediktívna validita – miera presnosti, s ktorou dokážeme na základe zmerania prediktora odhadnúť hodnotu prediktora v budúcnosti.

Metódy získavania informácií o uchádzačoch:

1. selektívne interview – vopred sa pripraviť (čo bude obsahom rozhovoru, kde a ako dlho bude trvať, ako a aké otázky klásť, kto budú účastníci rozhovoru...)
2. formuláre, žiadosti o zamestnanie
3. životopisy
4. psychologické testy – všeobecná inteligencia, zručnosti a spôsobilosti (presnosť a rýchlosť manuálnych úkonov), osobnostné vlastnosti (odolnosť proti stresu)
5. simulačné úlohy – modelovanie situácií, riešenie konkrétnych úloh

Pri výbere budúcich zamestnancov je k dispozícii niekoľko modelov:

model viacnásobného kritického skóre – stanoví sa minimálna úroveň, ktorú uchádzač musí dosiahnuť ak si chce uchovať nádej na prijatie. Ak túto úroveň nedosiahne hoci len v jednom prediktore, je automaticky vyradený.

kompenzačný – každý z prediktorov má rôznu váhu alebo významnosť. Potom je možné, aby uchádzač, ktorý dosiahol v jednom prediktore slabšie výsledky, prekompenzoval ich výbornými výsledkami v inom – najlepšie ak dôležitejšom prediktore. Tento model vyjadruje odhadovanú kompetenciu každého uchádzača jedným číslom. Čím vyššie číslo, tým vyššia očakávaná úspešnosť.

konfiguračný – pre každý prediktor sa pokúšame stanoviť pásmo, v ktorom jeho hodnoty považujeme za optimálne. Prijatý je ten uchádzač nie s najvyšším skóre v jednotlivých prediktorech, ale s hodnotami, ktoré sú v týchto pásmach.

Každý z nich má svoje prednosti a ohraničenia, preto uprednostnenie konkrétneho postupu závisí najmä od povahy pracovného miesta.