Trnavská univerzita v Trnave

Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce

AKO POSTUPOVAŤ PRI VSTUPE DO PRACOVNÉHO POMERU

Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing

Marta VAVERČÁKOVÁ | Michaela HROMKOVÁ

Trnava 2019

Názov: Ako postupovať pri vstupe do pracovného pomeru.
Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing.

Autorky: © doc. PhDr. Marta Vaverčáková, PhD., MPH
© Mgr. Michaela Hromková, PhD.

Recenzoval: Prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2019

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN: 978-80-568-0186-4
EAN: 9788056801864

OBSAH

1 Vývoj personálnej práce 8
1.1 Zabezpečovanie zamestnancov 12
1.2 Uplatnenie personálneho marketingu v manažmente ľudských zdrojov 18
1.3 Proces získavania zamestnancov 20
1.4 Výber metód získavania zamestnancov 23
1.5 Výber písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov 27
2 Personálny marketing 29
2.1 Marketing vo všeobecnosti 29
2.2 Definície personálneho marketingu 33
2.3 Vývoj personálneho marketingu s dôrazom na jeho úlohy 35
2.4 Prepojenie personálneho marketingu so spokojnosťou zamestnancov 37
3 Základné normatívne dokumenty 40
3.1 Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru by spravidla mala obsahovať 40
3.2 Životopis 42
3.3 Motivačný list 52
3.4 Dotazník 55
4 Proces výberu zamestnancov 60
4.1 Vstupný informatívny rozhovor 60
4.2 Podanie žiadosti do pracovného pomeru 64
4.3 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti 64
5 Vznik pracovného pomeru 68
5.1 Podstata prijímania pracovníkov do pracovného pomeru 68
5.2 Pracovná zmluva 72
5.3 Práca a jej význam pre človeka 75
ZÁVER 79
LITERATÚRA 80

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Vývoj personálnej práce (zdroj: vlastný) 122

Obrázok 2 Najdôležitejšie požiadavky na uchádzačov o prácu (zdroj: vlastný, spracované podľa Alexy, Boroš, Sivák, 2004)..... 133

Obrázok 3 Diverzity manažment (zdroj: www.itnet.co)..... 144

Obrázok 4 Diverzity manažment a množstvo oblastí, ktoré zahŕňa (zdroj: www.canatx.org) 166

Obrázok 5 Získavanie zamestnancov – zjednodušený pohľad (zdroj: vlastný)..... 288

Obrázok 6 Marketingový mix (základný, zdroj: vlastný, spracované podľa Hromková, Vaverčáková, 2018)..... 311

Obrázok 7 Marketingový mix doplnený o tri položky, medzi ktorými je aj položka People (zamestnanci, potenciálni zamestnanci, ktorú môžeme nazvať aj Personality – osobnosť súčasného aj potenciálneho zamestnanca, zdroj: vlastný, podľa Hromková, Vaverčáková, 2018 311

Obrázok 8 Vplyv spokojnosti zamestnancov na celkové výsledky organizácie (zdroj: vlastný, spracované podľa Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017) a Kucharčíková, Vodák, (2011)) 38

Obrázok 9 Vzor žiadosti o prijatie do pracovného pomeru (zdroj: www.zivotopis-online.sk) 422

Obrázok 10 Vzor osobného dotazníka (u rozličných zamestnávateľov môže mať, samozrejme, rozdielnu podobu, zdroj: www.fmed.uniba.sk)..... 444

Obrázok 11 Vzor európskeho životopisu (zdroj: www.europass.cedefop.europa.eu) 522

Obrázok 12 Vzor motivačného listu (zdroj: vlastný)..... 555

Obrázok 13 Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru (zdroj: vlastný)..... 68

Tabuľka 1 Poslanie, úlohy a ciele marketingu doplnené o oblasť personálneho marketingu (zdroj: vlastný, spracované podľa Hromková, Vaverčáková, 2018) 322

ÚVOD

„Nečinnosť telo oslabuje, práca posilňuje:, to prvé urýchľuje starobu, to druhé predlžuje mladosť.“

Aulus Cornelius Celsus

Historicky najstaršie označenie personálnej práce je personálna administratíva. Personálna práca mala výrazne pasívny a administratívny charakter. Pokladala sa za službu, ktorej obsahom bolo vedenie evidencie o pracovníkoch, administratívne procedúry spojené s prijatím pracovníka a jeho orientáciou, štatistika a rozbory. Vedenie aktuálnych dokumentov o pracovníkoch je potrebné aj v súčasnosti. Pred druhou svetovou vojnou sa spolu s pasívnym prístupom k vedeniu dokumentácie o pracovníkoch začínala aktivizovať aj personálna práca. Manažment si začínal uvedomovať, že pracovníci sú takmer nevyčerpateľným zdrojom nových nápadov, prosperity a konkurencieschopnosti organizácií. Vznikali personálne útvary, ktoré po novom formovali personálnu politiku a metódy personálnej práce.

Personálna práca sa označuje pojmom personálny manažment. Úlohou personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity práce. Nejde o pasívnu a formálnu evidenciu aktivít pracovníkov, ale hlavne o hľadanie účinných spôsobov ovplyvňovania správania manažérov a ostatných pracovníkov.

Práca je pre človeka dôležitým faktorom, ktorý mu umožňuje socializovať sa a napĺňať svoje životné potreby. Nie je to len činnosť, prostredníctvom ktorej si

zabezpečuje príjem peňazí. Pracovná činnosť dáva človeku pocit spoločenskej užitočnosti a napomáha k sebarealizácii človeka.

Aby človek získal prácu o ktorú má záujem, potrebuje potencionálneho zamestnávateľa zaujať. Prvým krokom k úspechu je samozrejme vhodnosť uchádzača o zamestnanie na zvolenú pracovnú pozíciu. Úspech však nemusí byť zaručený, ani ak uchádzač o zamestnanie spĺňa všetky požiadavky zamestnávateľa na voľné pracovné miesto.

Dôležitým faktorom sú dokumenty, ktoré uchádzač o zamestnanie poskytuje zamestnávateľovi. Je dôležité, aby boli vhodne napísané, aby poskytovali všetky náležité informácie a aby boli gramaticky správne. Na základe týchto dokumentov pozýva zamestnávateľ uchádzača o zamestnanie na osobný pohovor.

Myslíme si, že vzdelávaniu ľudí o tom, ako správne vypracovať dokumenty ako je životopis, motivačný list, žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a iné, sa venuje málo pozornosti. Je pravdou, že v dnešnej dobe je možné množstvo informácii nájsť na internete, nič to však nemení na fakte, že tieto informácie nemusia byť vždy podané správne.

Cieľom týchto vysokoškolských skrípt zameraných na postup pri vstupe do pracovného pomeru je poukázať na dôležitosť tejto oblasti, kde jej obsah a štruktúra vychádza z progresívnych teoretických a praktických poznatkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov, či personálneho marketingu, ktorá patrí k najdynamickejšie sa rozvíjajúcim oblastiam.

Text je rozdelený do piatich hlavných kapitol ktorých cieľom je:

- **V prvej kapitole** sme spomenuli vývoj personálnej práce, ktorá prechádzala 3 vývojovými etapami a plynule prechádza k zabezpečovaniu zamestnancov, ich získavaniu, využívaniu metód na získavanie zamestnancov a poukázanie na voľbu štandardizovaných písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov.
- **V druhej kapitole** sme sa zamerali na personálny marketing ako pomerne novú a zaujímavú disciplínu, ktorá je úzko prepojená

práve s oblasťou personálneho manažmentu a riadením ľudských zdrojov

- **V tretej kapitole** bolo našim cieľom upozorniť na základné normatívne dokumenty, ktoré sú potrebné vyplniť pri vstupe do pracovného pomeru v požadovanej forme.
- **Štvrtá kapitola** približuje proces výberu uchádzačov od vstupného informatívneho rozhovoru, podania žiadosti do pracovného pomeru, cez odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti na čo organizácie využívajú rôzne testy ako výkonové, testy inteligencie, testy osobnosti a assessment centre.
- **Piata kapitola** je zameraná na vznik pracovného pomeru, približuje podstatu prijímania pracovníkov do pracovného pomeru, vyhotovenie a podpísanie pracovnej zmluvy a charakterizuje prácu a jej význam pre človeka.

Cieľom vysokoškolských skrípt je priblížiť dôležitosť a taktiež správnu formuláciu dokumentov, ktoré uchádzač o zamestnanie poskytuje potencionálnemu zamestnávateľovi a podáva študentom potrebné informácie dôležité pri vstupe do pracovného pomeru, lebo cesta k novému pracovnému miestu sa začína od seba samého.

Autorky

1 Vývoj personálnej práce

Predmetom záujmu teórie a praxe manažmentu je už po niekoľko desaťročí človek v pracovnom procese. Stále sú hľadané spôsoby správneho manažmentu ľudí. Je ale potrebné zdôrazniť, že neexistuje jediný správy prístup k manažmentu ľudí, ktorý by zaručil excelentnosť pre organizácie. Ten ovplyvňujú rôzne historické okolnosti a prostredie, zameranie organizácie, súlad medzi predstavami manažmentu o pracovníkoch a ich reálnymi charakteristikami a na tomto základe postavenie a rola človeka v pracovnom procese.

Vo vývoji personálnej práce z aspektu roly a hierarchického postavenia v organizácii viacerí autori najčastejšie vymedzujú tri vývojové etapy, pričom podotýkame, že ich časové vymedzenie je len orientačné:

- **personálna administratíva**
- **personálny manažment**
- **manažment ľudských zdrojov**

Etapu personálnej administratívy historicky ohraničujú 30-te roky 20. storočia. Personalisti sa na manažmente podieľali prácami servisného charakteru pre a podľa požiadaviek manažmentu organizácie. Spočiatku išlo o činnosti spojené so starostlivosťou o pracovníkov, ako napríklad regulácia pracovnej doby žien a detí, zlepšovanie pracovných podmienok v súvislosti s ochranou zdravia, ktoré vynucovalo rozvíjajúce sa odborové hnutie. Neskôr to boli činnosti spojené s evidenciou zamestnancov, poskytovanie pomoci pri získavaní a výbere pracovníkov, ale aj pri zaškoľovaní a výcviku. Personalisti pracovali na úlohách spojených s dodržiavaním pracovno-právnych noriem a podieľali sa tiež na odmeňovaní. Popisovaný stav sa odrážal aj v organizačnom začlenení personálneho útvaru. Zvyčajne išlo o najnižšiu úroveň riadenia.

Etapa personálneho manažmentu spadá do obdobia od konca 40-tych rokov do 70-tych rokov 20. storočia. Vnímanie významu ľudského faktora pre fungovanie organizácií sa mení. Ľudia sú vnímaní ako zdroj konkurenčnej výhody. To spôsobuje, že význam formálnej práce so zamestnancami narastá. Zvyšuje to požiadavky na množstvo, obsah a spôsob vykonávaných činností, ale aj požiadavky na profesionalitu personalistov. Mení sa rola a postavenie personalistu v organizácii – stáva sa manažérom. Charakteristika jednotlivých činností sa spája s plánovaním množstva a štruktúry pracovníkov, s tvorbou a s obsadzovaním pracovných miest, s hodnotením pracovníkov, s ich vzdelávaním a odmeňovaním. Dôraz je kladený na hospodárenie a využívanie pracovnej sily. Personalisti sa podieľajú na utváraní pozitívneho vzťahu zamestnancov k organizácii a k pracovným úlohám. Činnosti personálneho manažmentu sú proaktívne vo vzťahu k manažmentu organizácie, no zasahujú len do taktickej a operatívnej úrovne. Personálne útvary sa dostávajú do druhej roviny riadenia ako samostatné líniovo-štábne útvary s vymedzenými právomocami. Dochádza k vnútornej štrukturalizácii činností personálneho útvaru na jednotlivé funkčné oblasti ako personálny rozvoj, pracovné vzťahy, organizácia práce, štýl vedenia. Čoraz viac sa prejavuje rola personálneho útvaru ako aj personalistu vo funkcii sprostredkovateľa pri rokovaní medzi vedením organizácie a zamestnancami a rola riešiteľa konfliktov a problémov. Rozvíjajú sa poradenské aktivity personálneho útvaru vo vzťahu k iným subjektom v organizácii, vytvárajú sa personálne informačné systémy vnútroorganizačný výskum kvality fungovania ľudských zdrojov.

Vývojovo posledná vymedzená etapa začala v 80-tych rokoch 20.storočia, pod názvom **manažment ľudských zdrojov** podľa hodnoty priznanej ľuďom v organizácii a podľa zmien prostredia, v ktorom, sa realizuje a v ktorom, organizácie fungujú. Pracovníci sú všeobecne považovaní za kľúčový zdroj transformačného procesu pri dosahovaní konkurencieschopnosti a prosperity organizácie. Manažment ľudských zdrojov je spolutvorcom stratégie organizácie a garantom pri uplatňovaní strategických prístupov, sú zavádzané systémy manažmentu výkonnosti, systémy orientované na komplexné riadenie kvality, systémy manažmentu odmeňovania a iné, v kontexte presadzovania hodnôt organizačnej kultúry. V realizácii manažmentu ľudských zdrojov sa kladie dôraz na rozvoj odbornej a sociálnej kompetentnosti pracovníkov, na rozvoj tímovej spolupráce a zapájanie ľudí do rozhodovania, na štýl riadenia, na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a angažovanosti, na skvalitňovanie komunikácie, na podporu stotožnenia sa s organizáciou

a ďalšie aktivity. Zdôrazňuje sa potreba väzieb na širšie vonkajšie okolie organizácie ako je trh práce. Je akceptovaná spoluzodpovednosť líniových manažérov a manažérov špecialistov v oblasti manažmentu ľudí. Stále silnejšie sa presadzujú globalizačné vplyvy, ktoré prinášajú jednak nové možnosti, ale aj riziko pre existenciu organizácie. Akceptujú sa systémy práce v multikultúrnom prostredí.

V oblasti manažmentu ľudských zdrojov a ich riadenia má dnes významný vplyv aj tzv. globalizačná ekonomika, ktorá umožňuje organizáciám konkurovať si navzájom na nielen na lokálnej, ale už aj na medzinárodnej úrovni. Prítomnosť globalizácie môže teda smerovať ku konkurenčnej výhode, ak spoločnosti integrujú lokálne obchodné osobitosti a efektívne transferujú vedomosti a technológie za hranice. Transformácia najvhodnejších praktík riadenia ľudských zdrojov do iných krajín nie je však v dôsledku kultúrnych a inštitucionálnych rozdielov vždy možná. (Cehlárová, Cocuľová, 2012) V problematike medzinárodného riadenia ľudských zdrojov je využívané pôsobenie tzv. expatriantov v slovenských spoločnostiach, ktorí k nám prinášajú nové znalosti, inovácie a postupy zo zahraničia. Problémom však môže byť existujúca jazyková bariéra a z toho vyplývajúca potreba vzdelávania slovenských pracovníkov v oblasti cudzích jazykov. (Cocuľová, 2014)

Skutočnosť, že dôvera pracovníkov v istotu zamestnania je vzhľadom k zmenám v štruktúre organizácií a častému znižovaniu počtu pracovníkov značne narušená, vedie k tomu, že organizácie realizujú princípy riadenia outplacementu (systém poskytujúci podporu prepusteným zamestnancom). Manažment ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie a participuje na zodpovednosti za výsledky transformačného procesu. (Kocianová, 2010) V súčasnosti významné postavenie v manažmente organizácií zastáva personálny marketing. Vývoj v oblasti personálnej práce približuje obrázok 1.

Iný pohľad na vývoj pojmov v oblasti personálneho manažmentu, personálneho riadenia a riadenia ľudských zdrojov priniesol autor Berridge (In Anatalová, 2011), ktorý vymedzuje nie tri, ale 6 etáp:

1. **Starostlivosť o zamestnancov** (1915 – 1920) - organizácie začali dbať o starostlivosť v oblasti niektorých pracovných podmienok pracovníkov, vytvárali tzv. špecifické pracovné miesta.

2. Personálna administratíva (1930-1940) - organizácie sa venovali získavaniu, základnému výcviku a presnej evidencii pracovníkov.

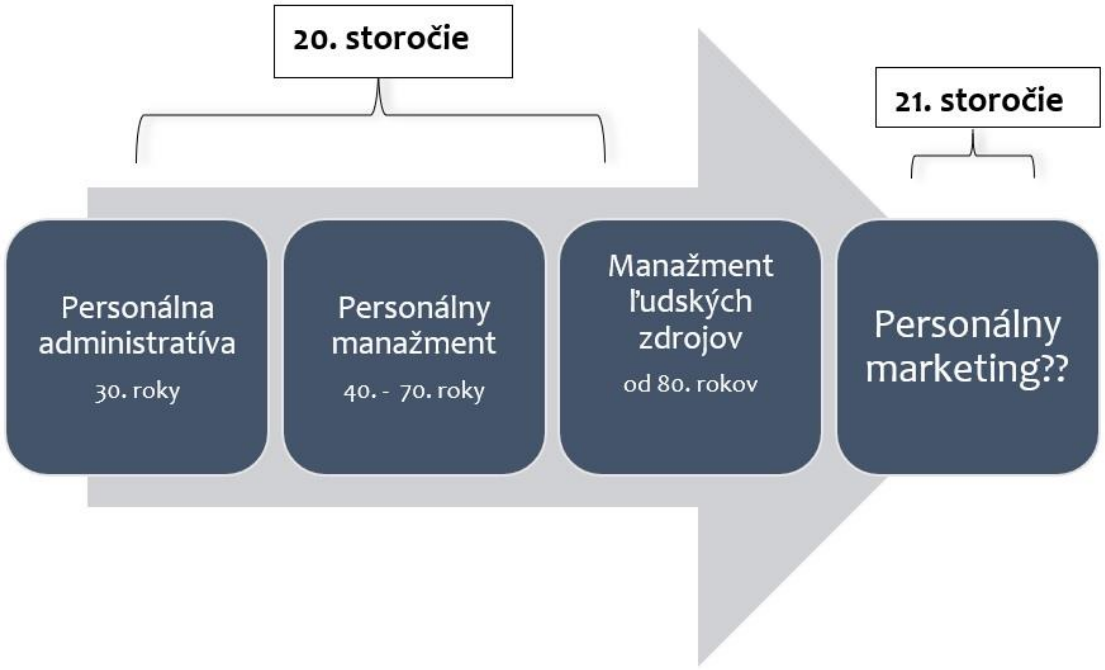
3. Personálne riadenie – fáza rozvoja (1940-1960) - vznikali personálne útvary zaoberajúce sa činnosťami ako získavanie, odborný výcvik pracovníkov a výcvik majstrov.

4. Personálne riadenie – fáza dospelosti (1960-1980) - rozširovali sa služby pre zamestnancov ako systematické vzdelávanie, plánovanie pracovných síl. Využívali sa prepracovávanejšie techniky výberu, výcviku, odmeňovania, hodnotenia pracovníkov. V podnikoch sa zaviedla funkcia personálneho riaditeľa. Personálni manažéri sa postupne stávali profesionálmi.

5. Riadenie ľudských zdrojov – prvá fáza (1980) - tento pojem vznikol na americkej univerzitnej pôde. Jednalo sa predovšetkým o strategický prístup k rozvoju ľudských zdrojov, s cieľom integrácie stratégie a riadenia ľudských zdrojov. Personálny riaditeľ mál podľa očakávania presadzovať záujmy podnikateľa, nie záujmy organizácie ani zamestnancov.

6. Riadenie ľudských zdrojov - druhá fáza (1990) - začala sa vysoko hodnotiť etika tímovej práce, podporovať právomoc a nepretržitý rozvoj v učiacej sa organizácii. Do čoraz väčšej pozornosti sa dostával pojem – kompetencie. Personálni riaditelia poukazovali na dôležitosť strategického prístupu a rozvoj vnútorne previazanej politiky.

Armstrong (In Antalová, 2011) pojmy personálne riadenie a riadenie ľudských charakterizuje ako riadenie ľudí smerujúce k zvýšenej výkonnosti organizácie, čo má byť záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich, nie výlučne personalistov. Personalisti majú za úlohu administratívnu stránku riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov považuje Armstrong za odlišný prístup v oblasti zamestnávania ľudí, s cieľom dosiahnutia konkurenčnej výhody vplyvom strategického rozmiestňovania kvalitnej a schopnej pracovnej sily.



Obrázok 1 *Vývoj personálnej práce (zdroj: vlastný)*

1.1 Zabezpečovanie zamestnancov

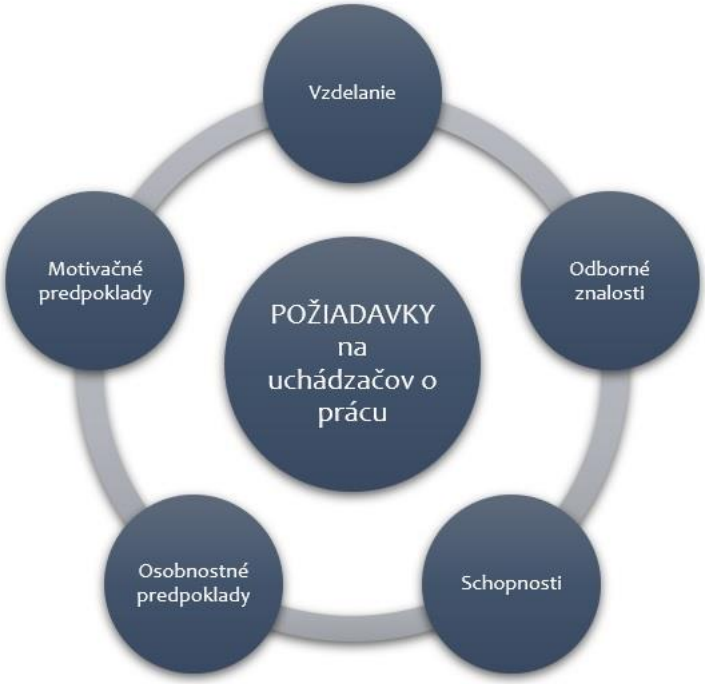
Zabezpečovanie zamestnancov patrí k základným procesom manažmentu ľudských zdrojov. Tento proces predstavuje cestu vedúcu k vstupu ľudí do organizácie. V procese zabezpečenia dostatočného počtu vhodných uchádzačov dochádza k dvojsmernej komunikácii. Každý uchádzač potrebuje pomerne presné a vyčerpávajúce informácie o organizácii a jej ponuke na voľné pracovné miesto a organizácia požaduje tiež presné informácie o uchádzačovi, ktorý má záujem na voľné pracovné miesto nastúpiť. (Kachaňáková, 2008)

Na prilákanie vhodných uchádzačov, ktorí majú spĺňať stanovené požiadavky, musia manažéri útvaru riadenia ľudských zdrojov priebežne sledovať externý ale aj interný trh práce, spracovať plán rozvoja zamestnancov, plán potreby a zabezpečenia potreby zamestnancov, rozhodnúť o spôsobe a metódach ich zabezpečenia a realizovať ich výber. (Seková, 2013)

Manažéri používajú filtračné metódy, pomocou ktorých odhaľujú žiadúce charakteristiky u jednotlivých uchádzačov. Ich využitím selektujú uchádzačov, ktorí spĺňajú

stanovené požiadavky v čo najväčšej miere. Vo výberovom procese manažéri zisťujú, čo ľudia ponúkajú, v porovnaní s tým, o čo sa organizácia snaží. Manažéri nie sú jediným subjektom, ktorý sa ocitá v pozícii možnosti voľby. Taktiež si ľudia môžu slobodne zvoliť organizáciu, v ktorej chcú pracovať. (Seková, 2013)

Minimálne stanovené požiadavky na uchádzačov o prácu sú uvádzané najčastejšie v základných kategóriách, a tie sú vzdelanie, odborné znalosti, schopnosti, osobnostné a motivačné predpoklady (obrázok 2). (Alexy, Boroš, Sivák, 2004)



Obrázok 2 *Najdôležitejšie požiadavky na uchádzačov o prácu (zdroj: vlastný, spracované podľa Alexy, Boroš, Sivák, 2004)*

Rozmanitosť pracovných príležitostí na trhu práce súvisí aj s rozmanitosťou očakávaní a želaní zamestnancov, čo musí byť zamestnávateľskými subjektami rešpektované pri obsadzovaní hlavne kľúčových pracovných pozícií. Cieľom tohto permanentného procesu je dosiahnutie synergického efektu, kombináciou medzi potrebami a požiadavkami organizácie a zamestnancov. (Košturiakova, 2009)

Demografický vývoj našej spoločnosti spolu s globalizáciou pracovného trhu podčiarkuje význam diverzity manažmentu, ktorý sa stáva nevyhnutným práve v dôsledku zmien v zložení ľudských zdrojov. Diverzitu chápeme ako jeden zo spôsobov ako

rôznorodosť nie len rešpektovať, ale ju aj využiť. Úspešní jedinci netvoria homogénnu skupinu, patria k nim muži aj ženy, mladí a starí, ľudia rôzneho pôvodu, farby pleti, náboženstva a podobne. Organizácie, ktoré chcú byť efektívne a dlhodobo úspešné sa cielene snažia vytvárať rôznorodé tímy a dbajú na to, aby na všetkých pozíciách mali čo najkvalitnejších zamestnancov bez ohľadu na ich osobné rozdiely. (Eger a kol., 2009)

Diverzity manažment je chápaný ako určitá nadstavba, ktorá ovplyvňuje kultúru v organizácii. To všetko spôsobuje, že diverzity manažment sa stáva dôležitou súčasťou manažmentu ľudských zdrojov a stratégie ich rozvoja. Diverzitu chápeme ako rôznorodosť, či heterogenitu ľudských zdrojov z hľadiska určitých dimenzií. Jedná sa o primárnu a sekundárnu dimenziu.

Obrázok 3 *Diverzity manažment (zdroj: www.itnet.co)*

Do primárnej dimenzie môžeme zaradiť:

- vek
- etnická príslušnosť
- pohlavie
- mentálne a fyzické schopnosti a ďalšie charakteristiky
- rasa
- sexuálna orientácia.

Dimenzie zahrnuté medzi primárne majú vplyv na pracovné uplatnenie jednotlivcov a sú navonok pozorovateľné.

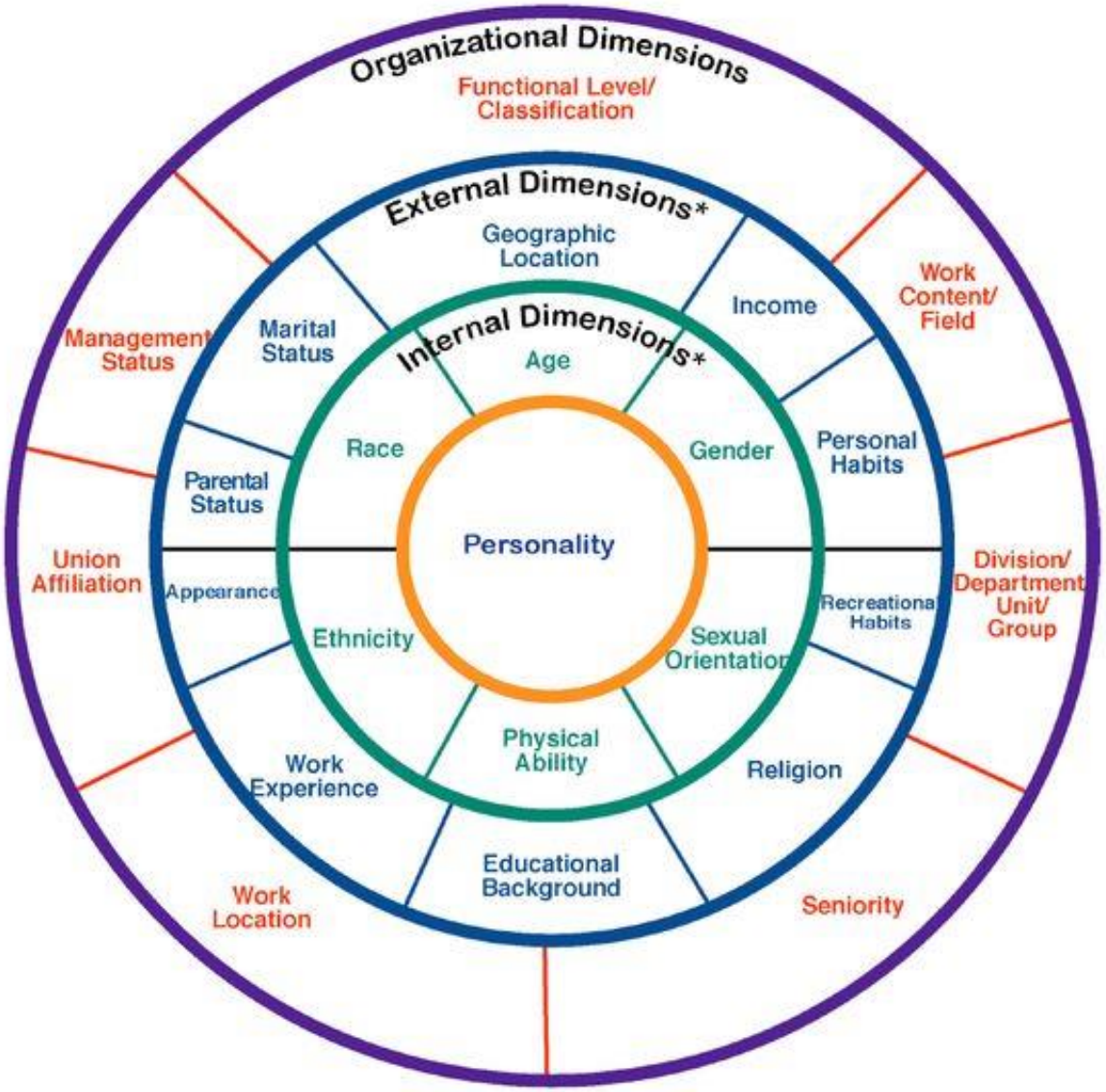
Do sekundárnej dimenzie môžeme zaradiť:

- komunikačný štýl
- vzdelanie
- rodinný stav
- vojenská skúsenosť
- náboženstvo
- materinský jazyk
- geografická príslušnosť
- výška mzdových stimulov
- pracovná skúsenosť
- pracovný štýl
- štýl učenia, premýšľania.

Sekundárne dimenzie majú dôležitú úlohu vo vytváraní hodnotovej orientácie, očakávaní zamestnancov a tiež pre vytváranie skúseností.

Diverzity manažment nie je len subdisciplína rozvoja ľudských zdrojov a časť činností personálneho manažmentu. V zameraní sa na riešenie zákonných povinností, rozmanitosť a rôznorodosť, významne ovplyvňuje vzťahy organizácie k trhu, k svojim zákazníkom a tiež ovplyvňuje aj vzťahy vo vnútri organizácie. Sústreďuje sa na víziu, stratégiu, kultúru organizácie a podporu komunikácie medzi zamestnancami. (Eger a kol., 2009)

Vzhľadom na to, že manažment diverzity je rozsiahla oblasť, dovolili sme si zaradiť do týchto skrípt aj obrázok, ktorý je v anglickom jazyku, ale veľmi pekne ilustruje všetky podoblasti, ktoré manažment diverzity obsahuje a na ktoré sa zameriava (obrázok 4)



Obrázok 4 *Diverzity manažment a množstvo oblastí, ktoré zahŕňa (zdroj: www.canatx.org)*

Diverzity manažment predstavuje špecifický prístup k rozmanitosti na troch úrovniach – na individuálnej, interpersonálnej (tieto úrovne patria do tzv. tradičného prístupu) a organizačnej (súčasný prístup, ktorý hovorí, že diverzita je záujmom celej organizácie, ide teda o akýsi holistický prístup k rozmanitosti). Manažment diverzity predstavuje spôsob, akým manažéri riadia organizáciu a spôsob, akým manažéri vykonávajú svoju prácu. Phelps (1997) sa zaoberal manažmentom diverzity a charakterizoval 8 modelov manažérskych prístupov k diverzite:

1. **Model inklúzie/exklúzie** – cieľom tohto modelu je buď vytvoriť podmienky pre fungovanie odlišností v organizácii, alebo úplne diverzitu minimalizovať. V súčasnosti sa využíva viac model inklúzie a podpora rôznorodosti.
2. **Model popretia** – jedná sa o klasický prístup, kedy si manažéri neuvedomujú rozdiely v organizácii resp. ich vedome popierajú. Výsledkom by mal byť rovnaký prístup ku všetkým zamestnancom.
3. **Model asimilácie** – význam tohto modelu spočíva v tom, že väčšina v organizácii udáva normy a menšina (teda predstavitelia diverzity) sa musia prispôsobiť väčšine.
4. **Model potlačenia** – jedná sa o potlačenie odlišnosti na strane menšiny, ktorej sa odlišnosť týka, ale v zmysle potlačenia „pre dobro celej skupiny“. Od modelu popretia sa líši práve faktorom na strane menšiny, nie na strane manažmentu (v modeli popretia ide o popieranie rozdielov manažmentom organizácie).
5. **Model izolácie** – zvláštny model manažmentu diverzity, ktorý odporúča izolovať skupinu, ktorá prejavuje určité odlišnosti, od ostatných zamestnancov organizácie (napr. formou vytvorenia špeciálneho oddelenia).
6. **Model tolerovania** – tento model sa používa relatívne málo, pretože jeho cieľom je správať sa podľa hesla „ži a nechaj žiť“, to znamená, že odlišnosti sa síce tolerujú, ale nijako sa s nimi nepracuje.
7. **Model budovania vzťahov** – je založený na kultivovaní vzťahov medzi zamestnancami, pričom členovia manažmentu organizácie napomáhajú k optimálnemu fungovaniu a vytváraniu interakcií medzi zamestnancami.
8. **Model kultivácie vzájomnej adaptácie** – je založený na tom, že obe strany, aj príslušníci väčšiny, aj príslušníci menšiny a aj manažment organizácie akceptujú rozdiely a diverzitu prítomnú

v organizácii. Všetci prijímajú zmeny a adekvátne na ne reagujú. Maximalizuje sa schopnosť vyrovnať sa s odlišnosťami dnešného sveta.

1.2 Uplatnenie personálneho marketingu v manažmente ľudských zdrojov

Uplatnenie nových metód a nových prístupov v manažmente ľudských zdrojov si vyžaduje zmenené ekonomické podmienky. Do popredia sa dostáva personálny marketing, kde využitie marketingového prístupu v oblasti ľudských zdrojov sleduje úsilie organizácie získavať, formovať a udržiavať odborne a osobnostne pripravené ľudské zdroje pre pracovný výkon. Uchádzač o zamestnanie je vnímaný ako klient, o priazeň ktorého sa daná organizácia uchádza.

Zamestnávatelia na trhu práce čelia dvojakému riziku a to oslabeniu pozície organizácie na trhu práce a nedostatku požadovaných ľudských zdrojov z hľadiska kvality a kvantity. Zamestnanci majú trvalé riziko straty zamestnania a musia neustále prispôsobovať svoju odbornú pripravenosť meniacim sa potrebám a požiadavkám trhu práce. (Majtán a kol. 2016)

V manažmente ľudských zdrojov potreba marketingu vyplýva z dôležitosti obsadzovania pracovných miest vhodnou štruktúrou ľudských zdrojov z hľadiska kvantity a kvality. Uchádzač o zamestnanie je klientom a prístup k organizovaniu náborových a výberových aktivít musí vyhovovať potrebám profesionality so zámerom pre nespĺňanie cieľov organizácie, ako aj pre zvyšovanie záujmu ľudských zdrojov o prácu v danom subjekte. Organizácia sa musí usilovať o to, aby mala k dispozícii vysokokvalifikovaných záujemcov. Dosiahnutie tohto cieľa je možné vyššou úrovňou realizácie všetkých personálnych funkcií v porovnaní s konkurenciou pri využití marketingových aktivít. (Szarková a kol., 2013)

V súvislosti s obsadzovaním pracovného miesta sa do popredia dostávajú dva základné prvky a to **flexibilita a istota.**

Flexibilita znamená pružné pracovné miesto a zmluvné podmienky, flexibilnú

> organizáciu práce reagujúcu rýchlo a efektívne na nové potreby, flexibilné formy práce, zabezpečenie potrebnej kvalifikácie a rozvíjania potrebných znalostí. **Istota** neznamená, že si jednotlivec udrží svoje pracovné miesto, ale istotu možnosti získať vhodnú kvalifikáciu a nájsť si adekvátne pracovné miesto. Zahŕňa právo na celoživotné učenie a prístup k odbornému vzdelávaniu, čo sa týka všetkých zamestnancov, tak s nízkou kvalifikáciou, ako aj starších zamestnancov.

Personálny marketing sa stáva významnou súčasťou aktivít manažmentu ľudských zdrojov. Je relatívne novou disciplínou v oblasti teórie a praxe podnikateľských a nepodnikateľských subjektov. (Dvořáková a kol., 2012)

Na základe uvedených informácii môžeme konštatovať, že personálny marketing a manažment ľudských zdrojov, tvoria dve navzájom prepojené súčasti personálnej práce. Metódy a postupy využívané v personálnom marketingu využíva organizácia na získavanie informácii o situácii, ktorá je na trhu práce. Súvisí to hlavne s novým pohľadom na ľudské zdroje, ktoré výraznou mierou ovplyvňujú konkurencieschopnosť organizácie. Neustále nachádzanie nových postupov a metód, ktoré sú uplatňované pri získavaní a výbere kvalitných ľudských zdrojov pre organizáciu plnia svoju úlohu pri realizácii všetkých personálnych funkcií. Orientácia personálneho marketingu, ktorý je uceleným systémom myslenia a riadenia organizácií, sa sústreďuje jednak na vonkajšie prostredie organizácie, ale aj do vnútra organizácie a umožňuje aktívne prepojenie organizácie pri zabezpečovaní ľudských zdrojov v súlade so situáciou a možnosťami trhu práce. (Majtán a kol. 2016)

Túto oblasť považujeme za tak významnú, že sme sa jej rozhodli venovať samostatnú kapitolu týchto vysokoškolských skrípt (kapitola 2).

1.3 Proces získavania zamestnancov

Získavanie zamestnancov je jednou z najdôležitejších personálnych činností, pretože do značnej miery rozhoduje o tom, koľko pracovníkov, teda v akom počte a štruktúre organizácia potrebuje. Ide o **prvú etapu** procesu získavania zamestnancov.

V súvislosti so získavaním zamestnancov teda musíme:

- včas zistiť, kedy sa nejaké pracovné miesto uvoľní, alebo bude vytvorené
- vedieť o aké pracovné miesto pôjde, k čomu potrebujeme popis pracovného miesta
- poznať požiadavky pracovného miesta na zamestnanca t.z. musíme mať k dispozícii špecifikáciu pracovného miesta
- vedieť, z akých zdrojov budeme môcť pracovné miesto obsadiť
- rozhodnúť o metóde, akým spôsobom budeme o voľnom pracovnom mieste informovať
- rozhodnúť, čo budeme potencionálnym uchádzačom ponúkať, aby sme ich prilákali
- rozhodnúť, ako a do kedy sa majú uchádzači o zamestnanie hlásiť
- rozhodnúť o termíne ukončenia získavania zamestnancov
- rozhodnúť o tom, ako budeme uchádzačov posudzovať a klasifikovať vo výberovom rozhovore. (Koubek, 2011)

V rámci voľby stratégie hľadania potencionálnych uchádzačov je dôležité **rozhodnutie o určení ich zdrojov**. Ide o **druhú etapu** procesu získavania zamestnancov. Jednotlivé organizácie sa môžu v nadväznosti na svoju personálnu politiku orientovať buď na svoje vlastné vnútorné zdroje zamestnancov, alebo môžu uprednostniť príliv nových myšlienok prostredníctvom získaných „hotových“ ľudí z vonkajšieho prostredia organizácie, prípadne využiť kombináciu vnútorných a vonkajších zdrojov uchádzačov. (Vaverčáková, 2006)

Konečné rozhodnutie o zdroji získavania zamestnancov je podmienené konkrétnymi potrebami organizácie, jeho veľkosťou, konkurencie schopnosťou, situáciou na trhu práce a ďalšími okolnosťami. Súčasné moderné riadenie ľudských zdrojov pritom preferuje zásadu, že pri rovnakých profesijných a kvalifikačných predpokladoch by mali byť uprednostnení uchádzači z radov súčasných zamestnancov, pričom sa pri nich predpokladá väčšia pravdepodobnosť efektívneho využitia, motivácia, uspokojenie z práce a v konečnom dôsledku aj zníženie fluktuácie. Možnosti väčšieho využitia vnútorných zdrojov pri získavaní zamestnancov vznikajú najmä vo väčších organizáciách. (Kocianová, 2010)

Vnútorné zdroje zamestnancov sa vytvárajú najmä v dôsledku organizačných zmien a cieľavedomého rozvoja zamestnancov v rámci riadenia ich kariéry. Patria k nim aj zamestnanci organizácie, ktorí sa z osobných dôvodov rozhodli zmeniť svoje pracovné zaradenie. (Kachaňáková, 2008) Predpokladom efektívneho získavania zamestnancov z vlastných zdrojov sú aktuálne informácie o ich výkone a správaní. Zdrojom týchto presných, úplných, objektívnych a konzistentných informácií by mali byť záznamy z pravidelného hodnotenia zamestnancov. (Vaverčáková, 2006)

Koubek (2007) medzi interné zdroje zaraďuje:

- pracovné sily ušetrené v dôsledku technického rozvoja
- pracovné sily uvoľňované v súvislosti s organizačnými zmenami
- zamestnanci, ktorí dozreli na náročnejšiu prácu
- zamestnanci, ktorí z rôznych dôvodov chcú prejsť na uvoľnené alebo novo vytvorené pracovné miesto.

Obsadenie pracovného miesta z interných aj z externých zdrojov podľa Kocianovej (2010) má svoje výhody aj nevýhody.

Medzi **výhody** získavania pracovníkov z interných zdrojov radí:

- nízke náklady
- rýchlejšie obsadenie miesta
- možnosti plnenia cieľov kariéry zamestnanca
- zamestnanec lepšie pozná organizáciu, jej ciele a kultúru

- organizácia pozná zamestnanca, jeho výkon a schopnosti
- vyššia motivácia a identifikácia s organizáciou.

Za **nevýhody** sa považuje:

- „provizórna slepota“ – neschopnosť dlhodobých pracovníkov vnímať veci inak
- nedostatok prílevu nových pohľadov na riešenie problémov organizácie
- stupňovanie rivality kolegov – negatívny vplyv na medziľudské vzťahy
- obmedzený výber.

V prípade, ak organizácia nemá dostatočné **vnútorné zdroje,** musí hľadať pracovníka mimo organizáciu. Počet uchádzačov o pracovné miesto ovplyvňuje mnoho faktorov, predovšetkým situácia na trhu práce, povesť organizácie, charakter pracovného miesta a pracovné podmienky na danom pracovnom mieste. (Koubek, 2007)

Získavanie zamestnancov z **vonkajších zdrojov,** je vyvolané najmä plnením rozvojového programu organizácie a nutnosťou pokryť potrebu zamestnancov disponujúcich novými kompetenciami, ktoré ešte nie sú v organizácii zastúpené. Dôvodom môže byť aj snaha manažmentu organizácie vytvoriť vyrovnanú vekovú štruktúru zamestnancov. (Vaverčáková, 2006)

Kocianová (2010) medzi **externé zdroje** získavania pracovníkov zaraďuje:

- voľné pracovné zdroje na trhu práce (evidovaní uchádzači na ÚPSVaR)
- absolventi škôl a iných inštitúcií
- zamestnanci iných organizácií, ktorí chcú zmeniť zamestnávateľa
- ďalšie zdroje – dôchodcovia, ženy v domácnosti, študenti
- pracovné zdroje v zahraničí.

Medzi **výhody** získavania pracovníkov z externého prostredia považuje:

- širšiu možnosť výberu zamestnancov
- do organizácie prinášajú nové myšlienky, pohľady, skúsenosti
- väčšia pravdepodobnosť presnosti riešenia potreby zamestnancov.

Medzi **nevýhody** radí:

- vyššie náklady spojené s kontaktovaním a prilákaním zamestnancov
- náročnejší adaptačný proces
- časové hľadisko je dlhšie
- zvyšovanie fluktuácie
- znižovanie šance dlhoročných zamestnancov pri plnení cieľov
- v vlastnej kariéry.

1.4 Výber metód získavania zamestnancov

Výber vhodnej metódy v procese získavania zamestnancov je **treťou etapou,** pri obsadzovaní voľného pracovného miesta. Organizácia sa snaží čo najvhodnejším spôsobom informovať o existujúcich voľných pracovných miestach takým spôsobom, aby potenciálnych uchádzačov upútala, zaujala a vyvolala u nich záujem.
Organizácia pri zverejňovaní svojho záujmu o obsadzovanie niektorého pracovného miesta používa rôzne metódy. Ich výber závisí najmä od významu pracovného miesta, zdrojov potencionálnych uchádzačov a napokon aj od finančných možností organizácie. Taktiež významný vplyv na voľbu metód majú disponibilné finančné prostriedky a čas, v ktorom je potrebné uvoľnené pracovné miesto obsadiť a dostupnosť kvalitných uchádzačov. (Kocianová, 2010)

K najčastejšie používaným metódam získavania zamestnancov podľa Kachaňákovej (2008) patria:

- **Inzercia** – v rôznych médiách ako tlač, rozhlas, TV, internetové stránky organizácie a podobne. Prostredníctvom nich môže byť oslovená pomerne veľká cieľová skupina. Využíva sa vo väčších organizáciách, ktorým nezvýši inzercia náklady na jednotku produkcie. Inzercia patrí k najrozšírenejším a najúčinnejším metódam získavania zamestnancov. Ide o hľadanie zamestnanca so špeciálnymi znalosťami. Jej hlavnou výhodou je skutočnosť, že za pomerne krátke obdobie umožňuje vyhľadať dostatočný počet vhodných uchádzačov o ponúknuté pracovné miesto. Predpokladom na to je však rešpektovanie základných princípov procesu efektívnej inzercie. Patria k nim tieto princípy:
  a/ zostavenie obsahu inzerátu
  b/ výber vhodných médií na zverejnenie inzerátu
  c/ vyhodnotenie odozvy na inzerát
- **Vývesky, letáky, plagáty –** málo úspešná forma, osloví iba úzky okruh uchádzačov. Používa sa v organizáciách ktoré chcú osloviť hlavne špecifických uchádzačov. Získavanie zamestnancov pomocou vývesiek je obdobou inzerovania. Môže sa uplatňovať v organizáciách aj mimo nej. Výhodou tejto metódy je to, že poskytuje uchádzačom všetky potrebné informácie a pre organizáciu znamená minimálne finančné náklady. Jej nevýhodou sú obmedzené možnosti oslovenia potenciálnych uchádzačov len v okruhu miesta zverejnenia. Vzhľadom na uvedené možnosti táto metóda nie je vhodná na získavanie manažérov a vysoko kvalifikovaných špecialistov.
- **Zverejnenie ponuky cez internet –** zverejnenie ponuky na internete predstavuje dostupnosť ponuky z celej republiky, náklady sú nízke, zacielenie ponuky je pomerne jednoduché. Nevýhodou je obmedzenosť prístupu k internetu v určitom čase alebo určitej skupiny ľudských zdrojov. Táto metóda sa radí k najmodernejším metódam získavania zamestnancov.

Organizácie zverejňujú svoje pracovné ponuky na určitých adresách, na ktorých sa zväčša sústreďujú aj ponuky individuálnych uchádzačov o zamestnanie. Výhodou využitia takéhoto komunikačného kanála je hlavne v rýchlosti a pružnosti vzájomného poskytovania informácií.

- **Sprostredkovanie cez úrady práce –** dnes Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny umožňuje spoluprácu s personálnym útvarom napríklad pri nahlasovaní hromadného prepúšťania, alebo pri nahlasovaní voľných pracovných miest a existuje tu aj možnosť využitie odborného poradenstva. Zo strany uchádzačov je nevýhodou častá ponuka neaktuálnych pozícií.
- **Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami –** prináša efekt v dlhšej časovej perspektíve (sponzorovanie študentov, prax a stáže, vedenie záverečných a ročníkových prác, prezentácie organizácii, ...).
- **Využitie sprostredkovateľských a poradenských agentúr –** dnes už známy fenomén pracovného trhu. Tieto agentúry väčšinou vyhľadávajú a zhromažďujú pracovné ponuky a z databázy ponúkajú uchádzačom o zamestnanie voľné pracovné miesta. Tak isto aj organizáciám ponúkajú z databázy vhodných uchádzačov. Sprostredkovanie práce cez agentúry sa týkajú najmä manuálnych pozícií a jednoduchších administratívnych činností.
- **Využitie služieb agentúr personálneho poradenstva –** agentúry sa zaoberajú nielen vyhľadávaním uchádzačov, ale aj ich ďalším výberom. Jedná sa o vysoko profesionálne, prepracované postupy zo strany agentúr personálneho poradenstva. Tomu je samozrejme adekvátna aj vysoká finančná náročnosť tejto metódy.
- **Personálny lízing –** predstavuje moderný nástroj, ktorým rozumieme prepožičanie zamestnancov na výkon v zadávateľskej organizácii, čo znamená, že pracovník je

zamestnancom agentúry, ktorá prevezme kompletnú personálnu a mzdovú agendu, nie organizácia, t.j. zadávateľská organizácia nevstupuje do pracovno-právneho vzťahu so zamestnancom. Ide o pokrytie krátkodobej potreby špecializovanej pracovnej sily, čím sa zaoberajú agentúry, ktoré dokážu rýchlo reagovať na potreby organizácii. Takto dočasne vypomáhajúci pracovníci pracujú pre agentúru a sú len zapožičaní organizáciám, ktoré o to požiadajú, zväčša počas celozávodných dovoleniek, chrípkových epidémií, alebo na vrchole sezóny, čo je pre organizácie výhodnejšie, ako prijať nových zamestnancov na krátky čas. Keď sa dočasný nedostatok zamestnancov prekoná, nemusí im organizácia dávať výpoveď, pretože oni pracujú pre agentúru.

- **Odporúčania vlastných zamestnancov –** ide o lacnú, rýchlu a pomerne frekventovanú pasívnu metódu. Do procesu získavania zamestnancov môžu byť zaangažovaní aj vlastný zamestnanci organizácie. Za pravdepodobné sa považuje to, že zamestnanci v rámci svojich pracovných kontaktov poznajú ľudí s požadovanými predpokladmi na dané pracovné miesto, ale v prípade prijatie do pracovného pomeru, preberajú za nich v určitej miere záruku. Vyvoláva to u novo získaných zamestnancoch potrebu dobre pracovať, aby nesklamali dôveru osôb, ktoré ich odporučili. Výhodou tejto metódy sú nízke náklady a takto odporučení uchádzači spravidla vyhovujú požiadavkám organizácie.
- **Evidencia náhodných žiadateľov a bývalých zamestnancov –** rovnako nenáročný spôsob, ktorý skracuje proces hľadania vhodných uchádzačov v čase potreby. Veľa známych a úspešných organizácii dostáva žiadosti o zamestnanie od náhodných uchádzačov, ktorí sa buď hlásia priamo na útvar riadenia ľudských zdrojov, alebo písomne žiadajú informácie o možnostiach zamestnať sa v organizácii. Po vyplnení žiadosti

o prijatí, v ktorej uvedú svoje záujmy a schopnosti, sa uchádzači zaevidujú a ak sa uvoľní adekvátne miesto, tak budú oslovení ohľadom prijatia do pracovného pomeru. Z finančného hľadiska je táto metóda nenáročná a prístup uchádzačov nasvedčuje o veľký záujem o prácu v organizácii. Pri riešení nedostatku niektorých kategórií zamestnancov je možné osloviť aj bývalých zamestnancov organizácie, ktorí buď odišli do dôchodku, alebo z rôznych dôvodov ukončili pracovný pomer. Manažéri útvaru riadenia ľudských zdrojov sa ale tomuto variantu snažia vyhnúť, aj keby išlo o preklenutie krátkodobej potreby.

1.5 Výber písomných dokumentov požadovaných od uchádzačov

Štvrtá etapa procesu získavania zamestnancov je **voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov** požadovaných od uchádzačov.

Dokumenty, ktoré sú predkladané uchádzačom o zamestnanie sú veľmi významným zdrojom informácií z ktorých vychádza nie len predvýber, ale aj výber zamestnancov. Predvýber uchádzačov sa uskutočňuje zväčša na základe poskytnutých písomných dokumentov, ktoré slúžia na posúdenie vhodnosti predpokladov uchádzačov vzhľadom na konkrétnu špecifikáciu požiadaviek, odvodenú od opisu daného pracovného miesta.

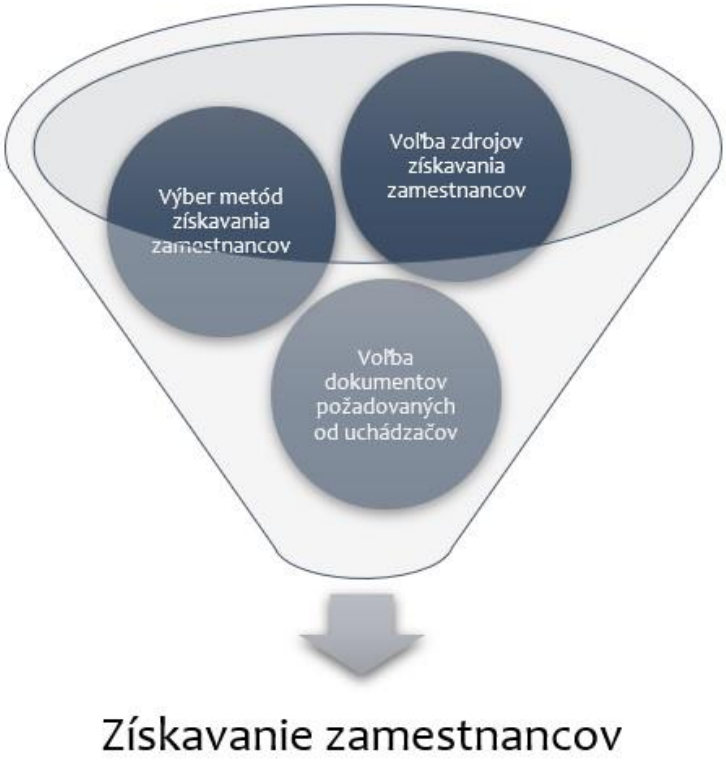
Rozhodnutie o konkrétnom druhu a obsahu požadovanej písomnej dokumentácie by malo vždy vychádzať z príslušnej legislatívy a charakteristiky daného pracovného miesta, ako aj špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Správny výber písomných dokumentov umožní získať dostatok potrebných informácií na hodnotenie uchádzačov, čo uľahčí a urýchli celý proces získavania a výberu tých najvhodnejších zamestnancov. Od uchádzačov o zamestnanie sa spravidla vyžadujú nasledovné písomné dokumenty: (Kocianová, 2010)

- **žiadosť o prijatie do pracovného pomeru**
- **životopis**
- **sprievodný – motivačný list**

- **dotazník**
- **doklady o vzdelaní**
- **výpis z registra trestov, odpis z registra trestov**
- **referencie**

Okrem uvedených písomných dokumentov možno podľa podmienok a charakteru činností obsadzovaného pracovného miesta požadovať aj ďalšie, ako sú napr. zdravotný preukaz, vodičský preukaz, potvrdenia o praxi a pod.

Celý proces získavania zamestnancov veľmi zjednodušene ilustruje obrázok 5.



Obrázok 5 *Získavanie zamestnancov – zjednodušený pohľad (zdroj: vlastný)*

2 Personálny marketing

Napriek tomu, že cieľom týchto vysokoškolských skrípt je popísať predovšetkým postup uchádzača pri pracovnom pomere, dovolili sme si včleniť do textu kapitolu o personálnom marketingu, ktorý - predovšetkým v súčasnej dobe - považujeme za významnú oblasť, v rámci ktorej sa uskutočňuje špecifická starostlivosť o zamestnancov a o budúcich zamestnancov, čiže o uchádzačov o určitú pracovnú pozíciu.

2.1 Marketing vo všeobecnosti

V prvom rade však považujeme za potrebné vysvetliť širší pojem marketing, z ktorého sa personálny marketing vyčlenil ako samostatná vetva. Marketing je spojený s podnikaním a s procesom riadenia organizácie. Marketing je previazaný s vnútorným a vonkajším prostredím organizácie. Cieľom marketingu je uspokojenie potrieb zákazníka a zároveň vytvorenie zisku organizácie. (Kotler a Armstrong, 2004) Marketing prepája poznatky z viacerých vedných disciplín a súčasne predstavuje pokrok v rámci komunikačných technológií, a tým napomáha organizácii úspešne bojovať s konkurenciou (Kita a kol., 2010) Vo všeobecnosti tiež môžeme povedať, že marketing zisťuje potreby zákazníkov a jeho cieľom je na tieto potreby reagovať ich uspokojením s tým, že organizácia akosi prirodzene dosiahne zisk.

Vývoj marketingu sa spája s aplikovaním poznatkov z iných vedných disciplín. Môžeme pri tom hovoriť o ekonómii, sociológii, politológii, práve, ale aj matematike a iných prírodných vedách. Marketing sa však vyvinul z aplikovanej ekonómie. V priebehu 20. storočia sa rozvíjal samostatne, pretože jeho cieľ a podstata sa vzdialila od ekonómie a marketing začal preberať najmä poznatky zo sociológie a psychológie. Marketing je teda proces, ktorý organizácie využívajú pri svojej činnosti v podnikaní či pri vedení organizácie.

Súčasným trendom je čím viac využívať marketing v oblasti predaja výrobkov a služieb a pri uspokojovaní potrieb zákazníkov a zamestnancov organizácie. (Hromková, Vaverčáková, 2018)

Marketing sa často mylne spája s len predajom produktov alebo poskytovaním služieb. Avšak jeho cieľ je oveľa širší a usiluje sa o to, aby organizácia vyrábala a na trhu ponúkala to, čo má pre zákazníka hodnotu a to tým, že zisťuje potreby a priania zákazníkov (Foret, 2012). Marketing je spoločenský a riadiaci proces (Kotler, Armstrong, 1992 In Hromková, Vaverčáková, 2018), v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú. Marketing znamená prácu s trhom, ktorou sa uľahčuje výmena s cieľom uspokojiť ľudské potreby a želania. Proces výmeny si vyžaduje prácu. Predávajúci musí hľadať kupujúcich, identifikovať ich potreby, navrhnúť dobré produkty, tieto propagovať, skladovať a dodávať a určiť im ceny. Také aktivity, ako vývoj produktu, výskum, komunikácia, distribúcia, tvorba ceny a služby sú jadrom marketingových činností. Marketing má veľký význam a dôležitú úlohu v ekonomickej oblasti. Marketing sa uplatňuje v nielen v organizáciách, ktoré vyrábajú produkty, ale aj u poskytovateľov služieb (sociálnych či zdravotných a pod.) či v neziskových inštitúciách resp. celkovo v mimovládnom sektore (Bačuvčík, 2011). Marketing ovplyvňuje život každého z nás. Je prostriedkom, pomocou ktorého sa rozvíja a sprostredkuje blahobyt ľudí.

Pri fungovaní organizácie je samozrejmosťou premýšľanie o budúcnosti, o smerovaní a následnom rozvoji. Účinným nástrojom je pri tom marketingové plánovanie, ktoré je kľúčovou schopnosťou každého schopného marketéra. Výsledkom marketingového plánovania je marketingový plán, ktorého esenciálnymi súčasťami sú ciele organizácie, analýza situácie, marketingové stratégie, ktoré organizácia pri svojej činnosti využíva, časový a finančný plán a marketingový mix, do ktorého zaraďujeme produkty, ktoré organizácia vyrobí, prípadne služby, ktoré poskytuje, ceny za aké organizácia produkty a služby ponúka, miesto kde sa organizácia nachádza a trh, na ktorom ponúka svoje produkty a služby a tiež propagácia organizácie voči vonkajšiemu prostrediu (Kotler, 2007; Jakubíková, 2008; Hromková, Vaverčáková, 2018). V súčasnosti sa do marketingového mixu pridávajú aj nové položky, z ktorých sa zameriame predovšetkým na položku ľudia, čiže môžeme hovoriť o zákazníkoch organizácie, ktorí si od organizácie kupujú produkty a služby, ale aj zamestnancoch, ktorí produkty a služby vyrábajú

a poskytujú. Práve tu vidíme prepojenie marketingu s personálnym marketingom (v zmysle zamerania sa na súčasných zamestnancov a tiež na budúcich zamestnancov).

Obrázok 6 *Marketingový mix (základný, zdroj: vlastný, spracované podľa Hromková, Vaverčáková, 2018)*

Obrázok 7 *Marketingový mix doplnený o tri položky, medzi ktorými je aj položka People (zamestnanci, potenciálni zamestnanci, ktorú môžeme nazvať aj Personality – osobnosť*

súčasného aj potenciálneho zamestnanca, zdroj: vlastný, podľa Hromková, Vaverčáková, 2018)

Personálny marketing je samostatnou disciplínou, ktorá sa rozvíja v rámci marketingu, no špecificky sa rozvíja predovšetkým v oblasti personálneho manažmentu a oblasti riadenia ľudských zdrojov. Môžeme teda povedať, že personálny marketing je vetva marketingu, ktorá sa zaoberá aplikáciou marketingových prístupov do oblasti personálneho manažmentu resp. do oblasti riadenia ľudských zdrojov. Je to relatívne nová oblasť marketingu, ktorej hlavnou úlohou resp. výzvou je pristupovať k zamestnancom organizácií ako k zákazníkom a to nielen súčasným, ale aj k potencionálnym.

Prostredníctvom rozličných marketingových nástrojov sú v personálnom marketingu realizované aktivity, ktorých hlavným cieľom je rozvíjanie a využívanie ľudského potenciálu. Všetky marketingové aktivity pritom musia byť v súlade so strategickými cieľmi a zámermi organizácie a tiež s organizačnou kultúrou. (Antošová, 2005)

Autor Molek (2009) hovorí o poslaní, úlohách a cieľoch marketingu, ktoré sme pre prehľad zhrnuli do nasledujúcej tabuľky (Hromková, Vaverčáková, 2018). Pre účely tejto publikácie sme však pôvodnú tabuľku doplnili o informácie priamo sa dotýkajúce problematiky personálneho marketingu.

Tabuľka 1 *Poslanie, úlohy a ciele marketingu doplnené o oblasť personálneho marketingu (zdroj: vlastný, spracované podľa Hromková, Vaverčáková, 2018)*

POSLANIE MARKETINGU	ÚLOHY MARKETINGU	CIELE MARKETINGU
Pôvodné podľa Moleka (2009) In Hromková, Vaverčáková, 2018		
Vyhľadávať a vyhodnocovať nové príležitosti k predaju	Zistiť čo ľudia potrebujú a čo im vieme ponúknuť	Vytvárať hodnotu tým, že ponúka perfektné riešenie problémov zákazníkov

Mapovať a vyhodnocovať názory, preferencie a požiadavky spotrebiteľov	Rozhodovať o tom ako, kedy, za koľko uvedieme produkt/ službu na trh	Šetriť čas a úsilie nakupujúcich pri vyhľadávaní ponuky a realizácii predaja
Udržiavať kontakty so zákazníkmi aj po uzatvorení obchodu a zhromažďovať ich podnety s pripomienkami na zlepšovanie produktov/ služieb	Monitorovať výsledky a na základe nich prijať opatrenie na zlepšenie	Podporovať rast životnej úrovne spoločnosti ako celku
Na základe podnetov a pripomienok od zákazníkov zlepšovať produkty a služby	Rozhodnúť o tom, ktoré produkty/ služby z trhu stiahneme	
Monitorovať aj to, či zákazníci dostávajú kvalitné návody na použitie a či im je poskytovaná kvalitná poradenská prípadne technická pomoc		
Doplnené podľa literárnej rešerše a potrieb týchto vysokoškolských skrípt		
Udržiavať kontakty so zamestnancami organizácie	Zistiť čo zamestnanci potrebujú k spokojnému výkonu práce	Vyjsť v ústrety potrebám a prianiam súčasných zamestnancov pre potreby kvalitne odvedenej práce
Vyhľadávať príležitosti na trhu práce pre získavanie nových zamestnancov	Zistiť čo potenciálni zamestnanci potrebujú a čo im vieme ponúknuť	Získať kvalitných ľudí presne podľa našich potrieb

2.2 Definície personálneho marketingu

V nasledujúcich riadkoch uvedieme niekoľko významných definícií personálneho marketingu, ktorý je hlavnou podstatou tejto kapitoly.

d'Ambrosová (2014, s. 78) definuje personálny marketing ako nevyhnutnosť organizácie pri jej komunikácii s interným a externým prostredím a tiež trhom práce. Organizácia sa musí s predstihom zaujímať o potreby a očakávania zamestnancov – tých,

ktorí v organizácii aktuálne pracujú, ale aj tých, ktorí sa o prácu v organizácii uchádzajú, prípadne o ktorých má záujem organizácia. Nevyhnuté je pri tejto stratégii vnímať zamestnancov ako zákazníkov a partnerov, nielen ako kandidátov na určitej pracovnej pozícii alebo na určitú pracovnú pozíciu.

Stýblo (2003, s. 19) definuje personálny marketing ako metódu, ktorej cieľom nie je len získavanie budúcich zamestnancov na trhu práce, ale predovšetkým systém myslenia a správania sa organizácie, ktorý je orientovaný nielen na vonkajšie prostredie organizácie, ale najmä na prostredie vnútorné. Personálny marketing prirovnáva k etape zavádzania produktu na trh, v ktorej je dôležité zisťovať, aké sú priania zákazníka. Hovorí, že v prípade obsadzovania pracovnej pozície je nevyhnutné pýtať sa zamestnancov na ich potreby a priania v súvislosti s výkonom pracovnej pozície s tým, čo im organizácia môže ponúknuť.

Kociánová (2010) definuje personálny marketing ako metódu, pomocou ktorej organizácia sleduje získavanie kvalitných hodnotných ľudí - potenciálnych zamestnancov, posilňuje ich spolupatričnosť s organizáciou a tiež ich osobnú stabilitu. Tvrdí, že kľúčovou úlohou personálneho marketingu je vytváranie takej pozitívnej povesti zamestnávateľa, ktorá na druhej strane pozitívne ovplyvní záujem potencionálnych zamestnancov. Podľa nášho názoru je možné rozviesť túto definíciu autorky Kociánovej o dôležitosť vplyvu organizačnej kultúry na vytváranie dojmu zamestnancov a aj potenciálnych zamestnancov.

Personálny marketing môžeme definovať aj podľa pomerne zaujímavého pohľadu autorov Polákovej a Häusera (2003), ktorí hovoria o tom, že potenciálny zamestnanec sa stáva klientom organizácie, v ktorej má záujem pracovať a manažment organizácie si prostredníctvom marketingových nástrojov takéhoto potenciálneho zamestnanca získava a udržiava. Personálny marketing je preto úzko spätý s personálnou prácou a riadením ľudských zdrojov a pomáha manažmentu organizácie rozpoznávať priania a potreby tak existujúcich, ako aj prípadných zamestnancov. Týmto spôsobom si organizácia zároveň zabezpečuje to, že získava konkurenčnú výhodu oproti iným organizáciám.

Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017) definujú personálny marketing ako disciplínu, pomocou ktorej je možné nahliadať na marketing ako na proces, ktorý vníma zamestnancov organizácie ako potenciálnych zákazníkov a podporuje aktivity organizácie smerom k zamestnancom. Pomocou týchto aktivít ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov s prácou a organizáciou, spokojnosť s pracovnými podmienkami, napĺňa

očakávania zamestnancov a najmä ovplyvňuje spokojnosť zamestnancov so svojím zamestnávateľom.

Personálny marketing je tak samostatnou oblasťou v riadení ľudských zdrojov, pričom vznikol tým, že sa vyčlenil z personálneho manažmentu. V rámci tejto zaujímavej disciplíny môžeme pozorovať dva dôležité javy:

- pracovná sila je chápaná ako ľudský kapitál, ktorý tvorí konkurenčnú výhodu organizácie na trhu práce
- klasické metódy a postupy na získavanie novej pracovnej sily do organizácie už nie sú dostatočné, táto oblasť si žiada inováciu

2.3 Vývoj personálneho marketingu s dôrazom na jeho úlohy

V časoch kedy ponuka práce prevyšovala dopyt – teda v období, keď zamestnávatelia nevyhnutne potrebovali zamestnancov pre výkon práce, pretože na trhu práce chýbali pracovné sily, bol personálny marketing považovaný za metódu náboru zamestnancov. V súčasnosti je situácia odlišná a môžeme povedať, že dopyt po práci mierne prevyšuje ponuku. O pracovné sily teda nie je núdza (pozn. autoriek: výnimku by mohol tvoriť napríklad automobilový priemysel, ktorý sa na Slovensku v posledných rokoch výrazne a pomerne rýchlo rozvíja. Niektoré automobilové závody tak potrebujú zamestnať veľké množstvo zamestnancov, ktoré často hľadajú už aj na zahraničných pracovných trhoch).

Agentúry, ktoré sa venujú zamestnávaniu ľudí a ich uvádzaniu na trh práce pomerne rýchlo prišli na to, že na dosiahnutie výhody oproti konkurencii je potrebné ponúkať kvalitných pracovníkov a uchádzačov o pracovnú pozíciu. Kvalita teda prevyšuje kvantitu (počet takýchto pracovníkov). Dnes už slúži personálny marketing ako proces, *zabezpečujúci dlhodobé personálne zdroje* na podstate personálneho plánovania a personálnej stratégie. V rámci neho sa využívajú nástroje a funkcie marketingu, ktoré sa premietajú do oblasti personálnej politiky. Je dôležitý pre personalistov a manažment organizácie a zároveň *komunikuje s potenciálnymi zamestnancami* s cieľom zvýšiť atraktivitu podniku. Personálny marketing sa snaží *osloviť aj mladých ľudí* pretože

v súčasnosti majú organizácie problém s nesprávnou voľbou nových zamestnancov (Personálny marketing – Mocný nástroj dnešnej doby, 2019).

V oblasti personálneho marketingu je jednou z najdôležitejších úloh *porozumieť tomu, čo človek ako zamestnanec potrebuje a čo chce*. Je nevyhnutné *rozumieť aj podmienkam, ktoré ovplyvňujú potrebu pracovnej sily* v organizácii a spôsoby resp. možnosti pokrytia tejto potreby.

Na Slovensku sa personálny marketing začal objavovať v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne pri procese *získavania nových zamestnancov* až po roku 1989 po transformačnom procese a premene sociálneho systému. Na Slovensku sa etablovali rozličné organizácie, firmy, fabriky, zariadenia a pod. a tiež medzinárodné organizácie, ktoré prichádzali s novými myšlienkami v oblasti riadenia a trhu a pokúšali sa tieto inovatívne myšlienky preniesť do praxe. Nové organizácie, ktoré sa objavovali na slovenskom trhu s konkrétnym podnikateľským zámerom však potrebovali vhodnú pracovnú silu, a tak prostredníctvom personálneho marketingu začali hľadať a získavať vhodných a kvalifikovaných zamestnancov.

Cieľom personálneho marketingu a súčasne jednou z jeho najdôležitejších úloh je teda predať resp. prenajať pracovné miesta tak, aby sme zabezpečili optimálnu štruktúru, počet a kvalitu pracovnej sily v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi a potrebami podniku. (Januska, 2019) Personálny marketing je taká činnosť organizácie, ktorá zahŕňa organizačnú stratégiu, ktorá definuje smer pre všetky aktivity organizácie a tiež personálne stratégie, ktoré určujú personálne riadenie v organizácii.

Medzi základné úlohy (Januska, 2019), ktoré personálny marketing pre organizáciu zabezpečuje, patrí:

- ponuka a predaj pracovných miest,
- profilovanie pracovných miest,
- monitorovanie trhov práce.

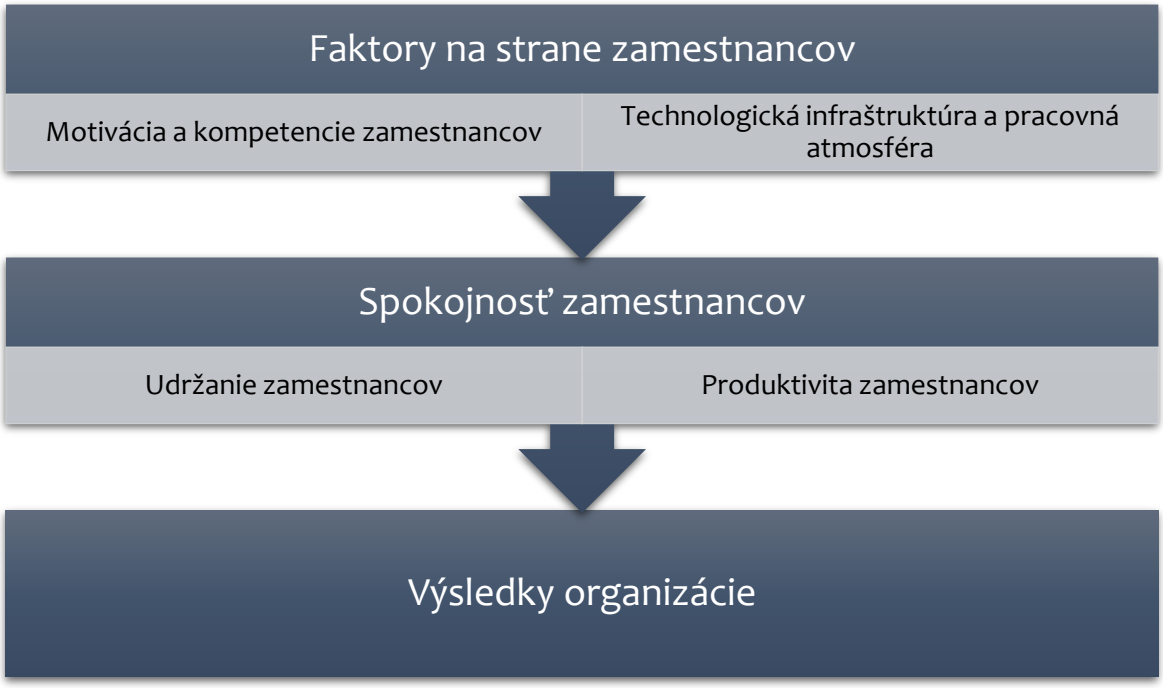
Medzi ďalšie úlohy marketingu, tzv. podporné radíme:

- personálne plánovanie,
- výskum na určenie personálneho marketingového mixu,

- tvorba zamestnaneckého imidžu,
- vyhľadávanie a získavanie zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov.

2.4 Prepojenie personálneho marketingu so spokojnosťou zamestnancov

Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017) vo svojej publikácii o personálnom marketingu hovoria, že na celkové výsledky, ktoré dosahuje organizácia, má najväčší vplyv jeden veľmi dôležitý faktor. Je ním spokojnosť zamestnancov. Skúsení a spokojní zamestnanci produkujú výnimočné výsledky (produkty alebo služby), vďaka čomu šetria organizácii čas aj náklady. S výslednými produktami a službami sú v nadväznosti na to spokojní zákazníci ako koneční odberatelia resp. spotrebitelia týchto vyrobených produktov a služieb. To prispieva k udržiavaniu si zákazníkov, ale aj k získavaniu nových zákazníkov. Vďaka tomuto procesu resp. kolobehu je dosiahnutá ziskovosť organizácie. V tomto všetkom však majú najdôležitejšiu úlohu spomínaní zamestnanci, ktorí vyrábajú produkty a poskytujú služby. Lojálni zamestnanci a stáli zamestnanci prispievajú k vysokej úrovni organizačnej kultúry, sú vnímaví na potreby zákazníkov a podieľajú sa na dosahovaní cieľov organizácie (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Obrázok 8 *Vplyv spokojnosti zamestnancov na celkové výsledky organizácie (zdroj: vlastný, spracované podľa Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017) a Kucharčíková, Vodák, (2011))*

Vysvetlenie k obrázku (spracované podľa Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017)**:**

(1) *Motivácia zamestnancov* – pre organizáciu je dôležité poznať aké sú motívy zamestnancov k výkonu ich práce. Ak organizácia pozná spôsoby správneho a vhodného motivovania svojich zamestnancov, prispieva tým k ich spokojnosti. Motivácia má pri tom viacero foriem, môže sa jednať o motiváciu formou uplatňovania vlastného potenciálu, platové ohodnotenie, zlepšenie postavenia v pracovnom kolektíve, prípadne zvyšovanie kvalifikácie a podporu a pochvalu od nadriadených (v praxi rozlišujeme motiváciu napríklad vonkajšiu a vnútornú).

(2) *Kompetencie zamestnancov* – jedná sa o kombináciu schopností a zručností zamestnancov, ich náplne práce a výkonu, ktorý zodpovedá požiadavkám na určité pracovné miesto.

(3) *Technologická infraštruktúra* - jedná sa o súhrn technologického vybavenia organizácie, ktoré potrebujú zamestnanci k výkonu svojej práce. Organizácia musí reagovať na trendy a pokroky v oblasti technologickej infraštruktúry, aby tak uľahčovala prácu svojim zamestnancom a prispievala k celkovému pokroku organizácie.

(4) *Pracovná atmosféra* - jedná sa o atmosféru na pracovisku, ktorá je poznačená vzťahmi medzi zamestnancami, ich súladom s organizačnou kultúrou štýlom vedenia a tímovou prácou.

(5) Tieto vyššie spomínané faktory vedú k *celkovej spokojnosti zamestnanca* na pracovisku a ovplyvňujú jeho zotrvanie na pracovnej pozícii, jeho produktivitu práce a predovšetkým *výsledky organizácie*. Úlohou personálneho marketingu je získať vhodných zamestnancov na pracovnú pozíciu, vytvárať vzťahy

medzi zamestnancami a organizáciou, motivovať ich k výkonu práce. Kvalitná a kvalifikovaná pracovná sila totiž predstavuje najhodnotnejší zdroj, ktorý podnik má a ktorý môže zhodnocovať. Práve takíto kvalifikovaní a spokojní zamestnanci môžu organizácii pomôcť zvládnuť aj ťažšie ekonomické obdobia formou využitia svojho ľudského kapitálu smerom k hospodárskemu rastu. (Altkorn, 2002; Škare, Lacmanovič, 2015; Zarnik-Zulavska, 2012).

3 Základné normatívne dokumenty

Jedným z prvých krokov pri hľadaní zamestnania je zaslanie **žiadosti o prijatie do pracovného pomeru.**

Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru je písomnosť, ktorou sa jednotlivec uchádza o pracovné miesto u potencionálneho zamestnávateľa. Je to prvá „reklama“ uchádzača, preto musí byť presvedčivá, musí zanechať dobrý dojem a vzbudiť zo strany organizácie záujem o osobu uchádzača.

Medzi základné kritéria žiadosti o prijatie do pracovného pomeru sú:

- musí byť úhľadná, príťažlivá vonkajšia forma
- musí mať obsažnú výpoveď
- kvalitný písomný prejav
- úplnosť podkladov k žiadosti
- bezchybný pravopis, gramatika a interpunkcia

3.1 Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru by spravidla mala obsahovať

- odvolanie sa na zdroj informácií o voľnom pracovnom mieste (inzerát, osobný rozhovor, odporúčanie), alebo z vlastnej iniciatívy, pričom dôvodom môže byť ukončenie štúdia, zmena bydliska a podobne.,
- pracovné miesto, o ktoré má žiadateľ záujem.,
- osobné a kvalifikačné predpoklady a prax žiadateľa.,
- mená osôb, alebo inštitúcii, ktoré môžu podať o žiadateľovi referencie.,

- predpokladaný termín nástupu do pracovného pomeru.,
- ukončenie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru vetou vyjadrujúcou nádej na vznik pracovného pomeru, alebo prosba o odpoveď. (Vyšňovská, 2006)

Prílohou k žiadosti o prijatie do pracovného pomeru môže byť životopis, kópie dokladov o vzdelaní. Štylizácia žiadosti musí byť presvedčivá a výstižná, aby žiadateľ presvedčil zamestnávateľa o svojich schopnostiach a predpokladoch na vykonávanie danej práce.

Žiadosť o prijatie do zamestnania môže mať tieto formy:

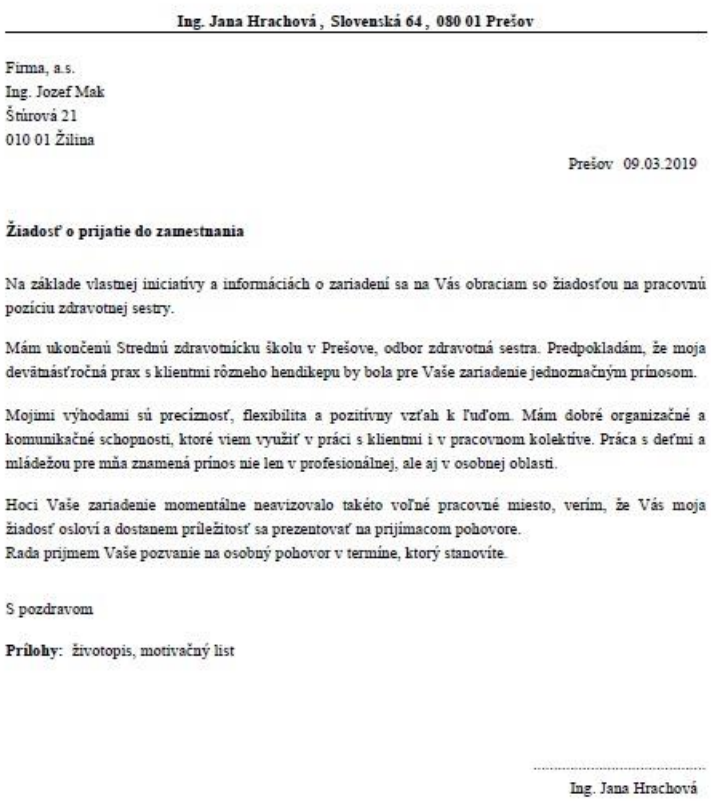
- predtlačený formulár, ktorý sa dá kúpiť.,
- individuálne štylizovaný list, ktorý je presvedčivejší a pôsobivejší (obrázok 9). (Koubek, 2008)

Samotný text žiadosti o prijatie do pracovného pomeru je delený na:

- prvá časť, **úvod** – napíšte, kde ste sa dozvedeli o pracovnej ponuke a názov pracovnej pozície, o ktorú sa uchádzate.,

- druhá časť, **jadro** – napíšte, prečo sa o danú pracovnú pozíciu uchádzate, v stručnosti uveďte svoje pracovné skúsenosti.,

- tretiu časť, **záver** – v závere napíšte zdvorilostnú vetu a Váš záujem o osobný pohovor. Nezabudnite v závere žiadosti o prijatie do pracovného pomeru na vlastnoručný podpis.



Ing. Jana Hrachová , Slovenská 64 , 080 01 Prešov

Firma, a.s.
Ing. Jozef Mak
Štúrová 21
010 01 Žilina

Prešov 09.03.2019

Žiadosť o prijatie do zamestnania

Na základe vlastnej iniciatívy a informáciách o zariadení sa na Vás obraciam so žiadosťou na pracovnú pozíciu zdravotnej sestry.

Mám ukončenú Strednú zdravotnícku školu v Prešove, odbor zdravotná sestra. Predpokladám, že moja deväťmesačná prax s klientmi rôzneho hendikepu by bola pre Vaše zariadenie jednoznačným prínosom.

Mojimi výhodami sú precíznosť, flexibilita a pozitívny vzťah k ľuďom. Mám dobré organizačné a komunikačné schopnosti, ktoré viem využiť v práci s klientmi i v pracovnom kolektíve. Práca s deťmi a mládežou pre mňa znamená prínos nie len v profesionálnej, ale aj v osobnej oblasti.

Hoci Vaše zariadenie momentálne neavizovalo takéto voľné pracovné miesto, verím, že Vás moja žiadosť osloví a dostanem príležitosť sa prezentovať na prijímacom pohovore.
Rada prijmem Vaše pozvanie na osobný pohovor v termíne, ktorý stanovíte.

S pozdravom

Prílohy: životopis, motivačný list

.....
Ing. Jana Hrachová

Obrázok 9 *Vzor žiadosti o prijatie do pracovného pomeru (zdroj: www.zivotopis-online.sk)*

3.2 Životopis

> *„Žijeme v období, keď je každý z nás v zvýšenej miere zodpovedný za smerovanie svojej kariéry. V meniacom sa svete pracovných príležitostí je Váš životopis priepustkou k novým príležitostiam. Preto je to najdôležitejší dokument, ktorý môžeme vytvoriť pre úspech vlastnej kariéry.“ (Howard, 2001, s.5)*

Životopisy u nás začali byť populárne pred niekoľkými rokmi. Dôvodom bola rastúca nezamestnanosť. Tým, že sa o určité pracovné miesta začalo zaujímať viac a viac uchádzačov, bolo nutné realizovať určitú formu predvýberu. V dobe, kedy sa o dané

pracovné miesto uchádzalo napríklad desať alebo pätnásť uchádzačov, pristupovali zamestnávatelia priamo k osobnému pohovoru.

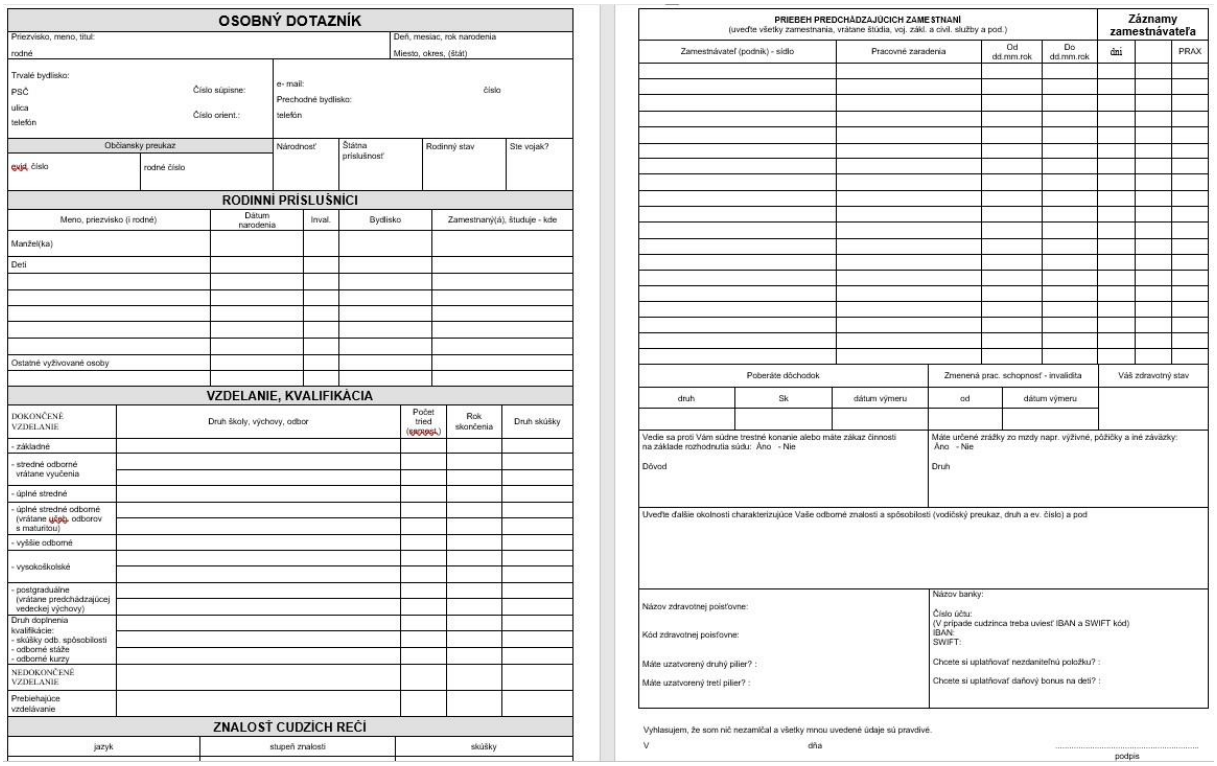
Takéto ponuky pracovných miest (pracovné inzeráty) obsahovali:

- buď telefonický kontakt, prostredníctvom ktorého bolo možné sa na osobnom pohovore dohodnúť.,
- alebo priamo na adresu zamestnávateľa, na ktorej sa bolo možné ohlásiť.

V oboch prípadoch bolo účelom prevedenie osobného pohovoru. Životopisy by v tejto dobe zaťažovali a súčasne aj zdržovali obe strany.

Avšak súčasná situácia je odlišná. Pozvať všetkých uchádzačov k osobnému pohovoru je nielen časovo, ale aj organizačne veľmi náročné a často aj zbytočné. (Siegel, 2008)

Životopis je obrazom života uchádzača a spolu s osobným dotazníkom (obrázok 10) patrí k najčastejšie využívaným písomným materiálom pri hodnotení uchádzačov o zamestnanie. Prostredníctvom životopisu sa vlastne prezentuje každý uchádzač a upozorňuje na tie stránky svojho života, ktoré môžu zvýšiť jeho hodnotu z hľadiska uplatnených kritérií výberu, v porovnaní s ostatnými uchádzačmi. (Kachaňáková, 2011)



OSOBNÝ DOTAZNÍK

Priezvisko, meno, titul: rodné | Deň, mesiac, rok narodenia | Miesto, okres, (štát)

Trvalé bydlisko: PSČ, ulica, telefón | Číslo súpisne: | Číslo orient.: | e- mail: | Prechodné bydlisko: | telefón | číslo

Občiansky preukaz		Národnosť	Štátna príslušnosť	Rodinný stav	Ste vojak?
evid. číslo	rodné číslo				

RODINNÍ PRÍSLUŠNÍCI

Meno, priezvisko (i rodné)	Dátum narodenia	Inval.	Bydlisko	Zamestnaný(á), študuje - kde
Manžel(ka)				
Deti				
Ostatné vyživované osoby				

VZDELANIE, KVALIFIKÁCIA

DOKONČENÉ VZDELANIE	Druh školy, výchovy, odbor	Počet tried (ročníkov)	Rok skončenia	Druh skúšky
- základné				
- stredné odborné vrátane vyučenia				
- úplné stredné				
- úplné stredné odborné (vrátane učeb. odborov s maturitou)				
- vyššie odborné				
- vysokoškolské				
- postgraduálne (vrátane predchádzajúcej vedeckej výchovy)				
Druh doplnenia kvalifikácie: - skúšky odb. spôsobilosti - odborné stáže - odborné kurzy				
NEDOKONČENÉ VZDELANIE				
Prebiehajúce vzdelávanie				

ZNALOSŤ CUDZÍCH REČÍ

jazyk	stupeň znalosti	skúšky

PRIEBEH PREDCHÁDZAJÚCICH ZAMESTNANÍ
(uveďte všetky zamestnania, vrátane štúdia, voj. zákl. a civil. služby a pod.)

Zamestnávateľ (podnik) - sídlo	Pracovné zaradenia	Od dd.mm.rok	Do dd.mm.rok	Záznamy zamestnávateľa: dni		PRAX

Poberáte dôchodok			Zmenená prac. schopnosť - invalidita		Váš zdravotný stav
druh	Sk	dátum výmeru	od	dátum výmeru	

Vedie sa proti Vám súdne trestné konanie alebo máte zákaz činnosti na základe rozhodnutia súdu: Áno - Nie
Dôvod

Máte určené zrážky zo mzdy napr. výživné, pôžičky a iné závázky: Áno - Nie
Druh

Uveďte ďalšie okolnosti charakterizujúce Vaše odborné znalosti a spôsobilosti (vodičský preukaz, druh a ev. číslo) a pod

Názov zdravotnej poisťovne:
Kód zdravotnej poisťovne:
Máte uzatvorený druhý pilier? :
Máte uzatvorený tretí pilier? :

Názov banky:
Číslo účtu:
(V prípade cudzinca treba uviesť IBAN a SWIFT kód)
IBAN:
SWIFT:
Chcete si uplatňovať nezdaniteľnú položku? :
Chcete si uplatňovať daňový bonus na deti? :

Vyhlasujem, že som nič nezamlčal a všetky mnou uvedené údaje sú pravdivé.
V dňa
podpis

Obrázok 10 *Vzor osobného dotazníka (u rozličných zamestnávateľov môže mať, samozrejme, rozdielnu podobu, zdroj: www.fmed.uniba.sk)*

Životopis zastáva jednu z najdôležitejších rolí pri hľadaní zamestnania. Jeho rola však býva medzi uchádzačmi často podceňovaná. Treba si uvedomiť, že ten, kto bude čítať životopis, daného uchádzača o zamestnanie nepozná, nikdy ho nevidel a nič o ňom nevie. Dozvie sa len to, čo uchádzač do svojho životopisu uvedie. (Siegel, 2003)

Preto životopis možno chápať ako prezentáciu našej osoby. Zamestnávateľovi pomôže rozhodnúť sa, či daný uchádzač o zamestnanie má predpoklady na danú prácu, alebo nie. (Krošláková, Palkovičová, 2006)

Životopisy slúžia zamestnávateľom k zúženiu výberu. Podľa Siegela (2005) zamestnávatelia k výberu uchádzačov pristupujú na základe životopisov v nasledujúcich bodoch:

1. **Buď hľadajú konkrétneho pracovníka** a prirodzene pri tom prihliadajú k prijateľnosti a využiteľnosti všetkých uchádzačov. Avšak nie vždy sa daného uchádzača podarí nájsť. Súčasne sa predstava o ňom často mení a prispôsobuje a to práve na

základe konkrétnych ponúk (obsahov životopisov). V prípade tohto postupu si nie vždy zamestnávatelia vyberú.

2. **Buď nehľadajú nikoho konkrétneho, ale vyraďujú uchádzačov s minimálnymi alebo žiadnymi predpokladmi,** t.j. uchádzač, ktorý je evidentne nevyhovujúci. Zamestnávatelia majú teda iba základnú predstavu, niekedy ani tú. Vyhovujúce ponuky si vyberajú tak, že prihliadajú na ich využitie a svoju predstavu si na základe životopisu vytvárajú alebo upresňujú. V prípade tohto postupu si z pravidla vždy vyberú.
3. **Buď hľadajú uchádzača s optimálnymi alebo prijateľnými predpokladmi** – posudzujú prijateľnosť uchádzačov na základe ich konkrétnych ponúk (ktoré sú v obsahu životopisu). Majú teda svoju predstavu, ktorá je viac všeobecnejšia, než prepracovaná do detailov a prihliadajú na ponuky. Aj v tomto prípade si z pravidla vždy vyberú.

Ak budú zamestnávatelia pristupovať ktorýmkoľvek z týchto spôsobov, životopis (respektíve jeho obsah) bude vždy ovplyvňovať jeho rozhodnutie. Pri posudzovaní životopisu zamestnávateľ vlastne prenáša informácie zo životopisu do pracovnej pozície, ktorú chce obsadiť (respektíve do jej pracovnej náplne). (Siegel, 2005)

Podľa Kachaňákovej (2011) má byť životopis konkrétny, presvedčivý a podporujúci kladné rozhodnutie o prijatí uchádzača. Jeho pisateľ by sa mal preto zamerať predovšetkým na zvýraznenie svojej odbornosti, ktorú získal formou vzdelávania, školenia, praxe v predchádzajúcich zamestnaniach a mohol by ju využiť na novom pracovnom mieste.

Zo strany posudzovateľa je obyčajne venovaná osobitná pozornosť predchádzajúcim pracovným aktivitám, najmä existujúcej, resp. poslednej pracovnej náplni. Odporúča sa preto uviesť zoznam predchádzajúcich zamestnaní tak, aby posledné zamestnanie bolo zaradené na prvom mieste. Nemali by v ňom byť žiadne nejasnosti a medzery, ktoré negatívne vplývajú na výsledok hodnotenia uchádzača. (Vaverčáková, 2006)

Životopis je možné deliť na:

- **štruktúrovaný** - poskytuje prehľad o osobných údajoch, vzdelaní, profesionálnom uplatnení, skúsenostiach, predpokladoch a úspechoch.
- **profesijný –** kladie väčší dôraz na údaje o priebehu kariéry (Krošláková, Palkovičová, 2006)
- **voľný –** obsah a štruktúra sú ponechané na uchádzačovi, horšie sa spracovávajú informácie, neumožňuje bezprostredné porovnávanie uchádzačov medzi sebou.
- **vlastnoručne písaný –** vyžadovaný niektorými inštitúciami. Takýto životopis je písaný vlastnou rukou na čistý nelinajkovaný papier, ktorý má formát A4. Informácie sú v ňom uvádzané rozprávacou formou, pričom forma textu je dôležitejšia ako obsah. Takýto typ životopisu sa využíva najmä ku grafologickému rozboru.
- **európsky vzor formálneho životopisu –** uľahčuje posudzovanie uchádzačov o prácu a štúdium v krajinách EÚ, na základe rovnakých hodnotiacich kritérií.

Siegel (2008) tvrdí, že buď uchádzač tvorí životopis s ohľadom na pracovné miesto, ktoré je v jeho centre záujmu (vie, čo hľadá a tak vytvorí svoju ponuku), alebo si uchádzači najprv napíšu životopis (svoju ponuku) a následne hľadajú adekvátne uplatnenie. V každom prípade musia poznať oboje (aj to čo hľadajú, aj to čo ponúkajú), aby presvedčili sami seba a aj zamestnávateľa, že sú vhodnými kandidátmi na danú pozíciu.

Správne zostavený životopis by **mal** poskytovať najmä **tieto informácie:**

- **osobné údaje** (meno, priezvisko, adresa, dátum narodenia),
- **dosiahnuté vzdelanie** (druh, miesto, čas získania vzdelania, odborné zameranie), doložené doklady o vzdelaní,
- **priebeh zamestnaní** (názvy organizácii, dĺžka pôsobenia a zastávaná pracovná pozícia) s prípadným upozornením na povšimnutiahodné úspechy v práci,

- **špeciálne osobné kvality** (špeciálne schopnosti, skúsenosti, znalosti),
- **mimopracovné aktivity a záujmy** (najmä aktivity a záujmy, ktoré súvisia s novou prácou),
- **referencie** (uvedenie osôb, ktoré môžu potvrdiť, prípadne doplniť informácie udané v životopise a v ďalších predložených dokladoch) (Vaverčáková, 2006),
- **dátum a miesto,**
- **podpis (**vlastnoručný, čitateľný) (Krošláková, Palkovičová, 2006).

Taktiež správne zostavený životopis by **nemal** obsahovať:

- **Pravopisné chyby** – pozornosť treba venovať grafickej úprave a aj štylisticky musí byť v poriadku. Nie sú prípustné žiadne hovorové výrazy, treba používať odbornú terminológiu alebo skratky, ktoré sú dôkazom, že sa uchádzač v odbore vyzná. Treba sa usilovať o originalitu, pohrať sa s výberom typu písma, zvoliť netradičnú grafiku, zachovať pritom vkusnosť a čistotu štýlu. Vhodné je použiť primeranú veľkosť písma a čo najmenej farieb. Ak je životopis posielaný poštou, treba použiť list kvalitného bieleho papiera formátu A4. Neodporúča sa životopis písať rukou, čo okrem zlej čitateľnosti prezrádza o jeho pisateľovi aj to, čo si neželá.
- **Životopis nemôže byť písaný ako slohová práca** – text životopisu musí byť štruktúrovaný. Nemal by mať viac ako dve strany, ale ak si to množstvo praktických skúseností a vzdelanie uchádzača vyžaduje, môžu to byť aj tri strany. Treba uviesť všetky pracovné skúsenosti či pozície, a to aj v prípade, že s budúcou prácou nesúvisia.
- **Životopis musí obsahovať iba pravdivé informácie** – „vylepšenie“ životopisu v nádeji, že pomôže získať pracovné

miesto je veľmi krátkozraké, pričom odhalenie je oveľa nepríjemnejšie ako neúspech pri výbere.

- **Fotografia nie je nevyhnutná** – tam, kde je dôležitá aj „vizáž" uchádzača, môže fotografia pomôcť. Samozrejme musí to byť vhodná fotografia.
- **Ak prikladáme motivačný list** – nemôže byť adresovaný „nejakému" zamestnávateľovi. Motivačný list je dôkazom toho, že uchádzač sa chce zamestnať v konkrétnej firme a presne vie, čo chce.
- **Nepomýliť si adresu** – životopis poslať správnemu adresátovi. (Borsíková, 2012)

Informácie, ktoré sú poskytnuté v životopise ohľadne **dosiahnutého vzdelania,** by mali byť uvedené poslednou študovanou školou, vždy sa uvádza najvyššie dosiahnuté vzdelanie ako prvé. Podstatné je pre potreby životopisu stredoškolské alebo vysokoškolské vzdelanie. Základné vzdelanie sa uvádza jedine, ak je to jediné ukončené vzdelanie. Treba vždy uviesť časové rozpätie, názov školy a odbor štúdia. Pokiaľ uchádzač stále študuje, je potrebné uviesť predpokladaný dátum ukončenia a či sa jedná o denné alebo externé štúdium.

Pre personalistu je veľmi dôležité, aby uchádzač popísal svoje vzdelanie. Podľa neho vidí „ako často uchádzač menil vzdelávacie inštitúcie, ale tiež aj zamestnávateľa, či bola plynulá nadväznosť medzi vzdelaním a zamestnaním, či mu chýbajú určité úseky vo vzdelaní, teda „existencia zvláštnych dôvodov, ktoré prebiehali súbežne so smenou zamestnania a vzdelávania." (Dvořáková, 2007)

Priebeh zamestnaní – pracovné skúsenosti, v tejto časti životopisu je potrebné uviesť názov organizácií a pracovných pozícií , ktoré uchádzač zastával. Tiež treba pripojiť a predmet činností danej organizácie – môže sa stať, že organizácia nemusí byť pre potenciálneho zamestnávateľa známa. Je dobré uviesť aj opis náplní práce na zastávaných pracovných pozíciách, stručne a relevantne, najlepšie v bodoch. Je dobré napísať aj dosiahnuté úspechy na pozíciách.

Špeciálne osobné kvality – ďalšie skúsenosti, zručnosti, schopnosti, by mal uchádzač vyzdvihnúť ako ponuku potencionálnemu zamestnávateľovi. Medzi tieto schopnosti patria:

- Jazyky
- Prax vykonávaná počas štúdia, alebo v pracovnom zaradení na zaujímavých projektoch.
- Počítačové znalosti – programy systémy software a pod.

Mimopracovné aktivity a záujmy – napovedia potencionálnemu zamestnávateľovi niečo o povahe budúceho uchádzača. Napríklad človek, ktorý obľubuje kolektívne športy je potenciálny tímový hráč, naopak človek so záľubou v plávaní je skôr individualista. Človek, ktorý rád číta má potenciál k predstavivosti, alebo záujem o ďalšie vzdelávanie, rozvoj a kariérny rast.

Návrh odporúčaného obsahu európskeho životopisu

Pri písaní životopisu je dôležité myslieť na požiadavky, ktoré zamestnávateľ vyžaduje od budúceho zamestnanca. Je vhodné uvádzať stručné, zrozumiteľné a výstižne formulované vety.

Správne zostavený obsah európskeho životopisu by mal obsahovať nasledujúce časti:

- kontaktné údaje
- vzdelanie
- ďalšie vzdelávanie
- pracovné skúsenosti, schopnosti a zručnosti
- jazykové znalosti
- technické schopnosti a zručnosti
- spoločenské (sociálne) zručnosti a schopnosti
- vodičská licencia
- iné informácie
- meno, miesto, dátum a podpis

Kontaktné údaje tvoria meno, priezvisko a titul. Ďalej do kontaktných údajov uvádzame adresu pre korešpondenciu, telefónne číslo, emailovú adresu, aby sa zamestnávateľ mohol s uchádzačom v prípade záujmu čo najrýchlejšie skontaktovať. Uvedenie emailovej adresy taktiež vypovedá o vašich počítačových a internetových znalostiach. Neodporúča sa uvádzať pracovný email, alebo email, ktorý je nevhodný ako napríklad *kocúrik&azet.sk.* Môže sa uviesť štátna príslušnosť, rodinný stav, dátum a miesto narodenia, avšak tieto údaje nie sú povinné.

Vzdelanie sa uvádza od posledného dosiahnutého. Uvádzajú sa časové údaje, názov školy, odbor, spôsob ukončenia školy. Základná škola sa neuvádza, pretože ukončenie základného školského vzdelania sa považuje za samozrejmosť. Ak je uchádzač o zamestnanie zároveň študentom, môže túto skutočnosť uviesť.

Ďalšie vzdelávanie by malo obsahovať rôzne absolvované kurzy, certifikáty, kurzy, tréningy či osvedčenia. Tieto údaje vypovedajú o záujme uchádzača o ďalšie vzdelávanie či prehlbovanie znalostí. Uvádzajú sa tiež časové údaje, presné názvy kurzov, názov vzdelávacej inštitúcie a miesto konania.

Pracovné skúsenosti, schopnosti a zručnosti uvádzame rovnako od poslednej, pretože potencionálneho zamestnávateľa zväčša zaujíma aktuálny stav. Uvádzame časové obdobie počas ktorého sme u daného zamestnávateľa pracovali, názov zamestnávateľa, pozíciu na ktorej sme pracovali. Pri všeobecných pracovných pozíciách, ako napríklad referent, asistent a podobne sa odporúča uvádzať aj stručný popis náplne práce, pretože zamestnávateľ nemusí presne odhadnúť, s čím všetkým máte skúsenosti a akej činnosti ste sa venovali. Ak uchádzač pracoval u jedného zamestnávateľa na viacerých pracovných pozíciách, uvádza najskôr poslednú pracovnú pozíciu. Do tejto časti uchádzač uvedie

i materskú dovolenku, evidenciu na úrade práce, ak trvala viac ako šesť mesiacov.

Znalosť cudzích jazykov v obsahu európskeho životopisu je nevyhnutná. Je dôležité uviesť aké jazyky uchádzač ovláda a na akej úrovni. Neodporúča sa zavádzať zamestnávateľa, že cudzí jazyk ovládame aktívne, ak to nie je pravda. Uvádza sa, či cudzí jazyk uchádzač ovláda aktívne, pasívne, slovom, písmom, či ovláda odbornú terminológiu. Je dôležité pripojiť kópiu certifikátu z Vašich jazykových znalostí.

Technické schopnosti a zručnosti zahŕňajú viacero oblastí. Uvádzajú sa tu počítačové znalosti, všetky programy, ktoré uchádzač ovláda a s ktorými vie pracovať. Ak má uchádzač skúsenosti s vedením ľudí, manažérske a organizačné skúsenosti, popíše ich podľa poradia.

Spoločenské (sociálne) zručnosti a schopnosti obsahujú informácie o živote a práci s inými ľuďmi, prácu v multikultúrnom prostredí, komunikačné schopnosti a prácu v tíme.

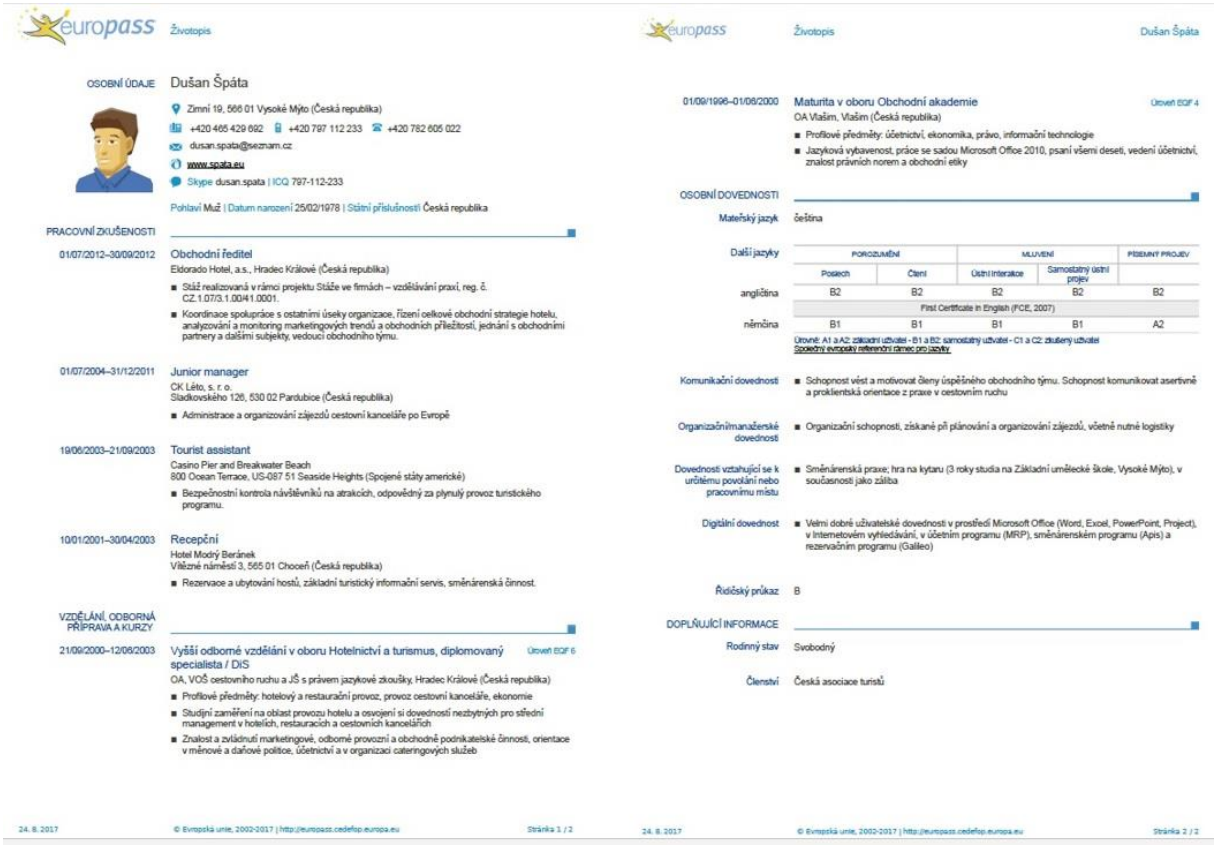
Vodičská licencia znamená preukázanie sa vodičským preukazom viesť motorové vozidlá.

Iné informácie sú tie, ktoré môžu doplniť osobnosť uchádzača. Napríklad záujmy ako voľnočasové aktivity, dobrovoľníctvo, členstvo v spolkoch, kluboch a rôznych organizáciách.

Meno, miesto, dátum a podpis sú poslednou časťou obsahu európskeho životopisu. Podpisom uchádzač potvrdzuje pravdivosť uvedených údajov. Ak uchádzač odosiela životopis elektronicky a má možnosť podpísať ho elektronickým podpisom, mal by tak urobiť. Životopis v tlačenej formy musí byť vždy vlastnoručne podpísaný.

Okrem týchto častí je možné uviesť aj ďalšie body, ktorými sú napríklad pedagogická činnosť, prednášková a publikačná činnosť, členstvo v národných či medzinárodných organizáciách, ocenenia

činnosti, publikované biografie autora a podobne. (Jaroňová a kol.2010)



europass Životopis

OSOBNÍ ÚDAJE Dušan Špáta

Zimní 19, 566 01 Vysoké Mýto (Česká republika)
+420 465 429 692 +420 797 112 233 +420 782 605 022
dusan.spata@seznam.cz
www.spata.eu
Skype dusan.spata | ICQ 797-112-233

Pohlaví Muž | Datum narození 25/02/1978 | Státní příslušnosti Česká republika

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

01/07/2012–30/09/2012 Obchodní ředitel
Eldorado Hotel, a.s., Hradec Králové (Česká republika)
- Stáž realizovaná v rámci projektu Stáže ve firmách – vzdělávání praxí, reg. č. CZ.1.07/3.1.00/41.0001.
- Koordinace spolupráce s ostatními úseky organizace, řízení celkové obchodní strategie hotelu, analyzování a monitoring marketingových trendů a obchodních příležitostí, jednání s obchodními partnery a dalšími subjekty, vedoucí obchodního týmu.

01/07/2004–31/12/2011 Junior manager
CK Léto, s. r. o.
Sladkovského 126, 530 02 Pardubice (Česká republika)
- Administrace a organizování zájezdů cestovní kanceláře po Evropě

19/06/2003–21/09/2003 Tourist assistant
Casino Pier and Breakwater Beach
800 Ocean Terrace, US-087 51 Seaside Heights (Spojené státy americké)
- Bezpečnostní kontrola návštěvníků na atrakcích, odpovědný za plynulý provoz turistického programu.

10/01/2001–30/04/2003 Recepční
Hotel Modrý Beránek
Vítězné náměstí 3, 565 01 Choceň (Česká republika)
- Rezervace a ubytování hostů, základní turistický informační servis, směnárenská činnost.

VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA A KURZY

21/09/2000–12/06/2003 Vyšší odborné vzdělání v oboru Hotelnictví a turismus, diplomovaný specialista / DiS — Úroveň EQF 6
OA, VOŠ cestovního ruchu a JŠ s právem jazykové zkoušky, Hradec Králové (Česká republika)
- Profilové předměty: hotelový a restaurační provoz, provoz cestovní kanceláře, ekonomie
- Studijní zaměření na oblast provozu hotelu a osvojení si dovedností nezbytných pro střední management v hotelích, restauracích a cestovních kancelářích
- Znalost a zvládnutí marketingové, odborné provozní a obchodně podnikatelské činnosti, orientace v měnové a daňové politice, účetnictví a v organizaci cateringových služeb

24. 8. 2017 © Evropská unie, 2002-2017 | http://europass.cedefop.europa.eu Stránka 1 / 2

europass Životopis Dušan Špáta

01/09/1996–01/06/2000 Maturita v oboru Obchodní akademie — Úroveň EQF 4
OA Vlašim, Vlašim (Česká republika)
- Profilové předměty: účetnictví, ekonomika, právo, informační technologie
- Jazyková vybavenost, práce se sadou Microsoft Office 2010, psaní všemi deseti, vedení účetnictví, znalost právních norem a obchodní etiky

OSOBNÍ DOVEDNOSTI

Mateřský jazyk čeština

Další jazyky	POROZUMĚNÍ		MLUVENÍ		PÍSEMNÝ PROJEV
	Poslech	Čtení	Ústní interakce	Samostatný ústní projev	
angličtina	B2	B2	B2	B2	B2
	First Certificate in English (FCE, 2007)				
němčina	B1	B1	B1	B1	A2

Úrovně: A1 a A2: základní uživatel - B1 a B2: samostatný uživatel - C1 a C2: zkušený uživatel
Společný evropský referenční rámec pro jazyky

Komunikační dovednosti
- Schopnost vést a motivovat členy úspěšného obchodního týmu. Schopnost komunikovat asertivně a proklientská orientace z praxe v cestovním ruchu

Organizační/manažerské dovednosti
- Organizační schopnosti, získané při plánování a organizování zájezdů, včetně nutné logistiky

Dovednosti vztahující se k určitému povolání nebo pracovnímu místu
- Směnárenská praxe; hra na kytaru (3 roky studia na Základní umělecké škole, Vysoké Mýto), v současnosti jako záliba

Digitální dovednost
- Velmi dobré uživatelské dovednosti v prostředí Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Project), v Internetovém vyhledávání, v účetním programu (MRP), směnárenském programu (Apis) a rezervačním programu (Galileo)

Řidičský průkaz B

DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

Rodinný stav Svobodný

Členství Česká asociace turistů

24. 8. 2017 © Evropská unie, 2002-2017 | http://europass.cedefop.europa.eu Stránka 2 / 2

Obrázok 11 *Vzor európskeho životopisu (zdroj: www.europass.cedefop.europa.eu)*

3.3 Motivačný list

Motivačný list uchádzača je „sprievodným listom“ k písomným materiálom ktoré uchádzač predkladá. Dobre napísaný motivačný list uchádzača by mal vzbudiť pozornosť posudzovateľa a vyvolať u neho záujem dozvedieť sa o uchádzačovi čo najviac. Motivačný list by mal prezentovať záujem uchádzača o pracovnú pozíciu v danej organizácii a jeho spôsobilosť pre vykonávanie danej práce v takej miere, ktorá zodpovedá skutočnosti, bez prehnaného vychvaľovania sa o svojej osobe. Motivačný list je veľmi dôležitý pre čerstvých absolventov, ako aj ďalších uchádzačov, bez ohľadu na kvalifikáciu a pracovné skúsenosti.

Môžeme hovoriť, že ide o osobnú vizitku každého uchádzača (obrázok 12). Motivačný list o danom uchádzačovi prezradí:

- aký dobrý je písomný prejav uchádzača,
- záujem o danú prácu,
- viac ako životopis.

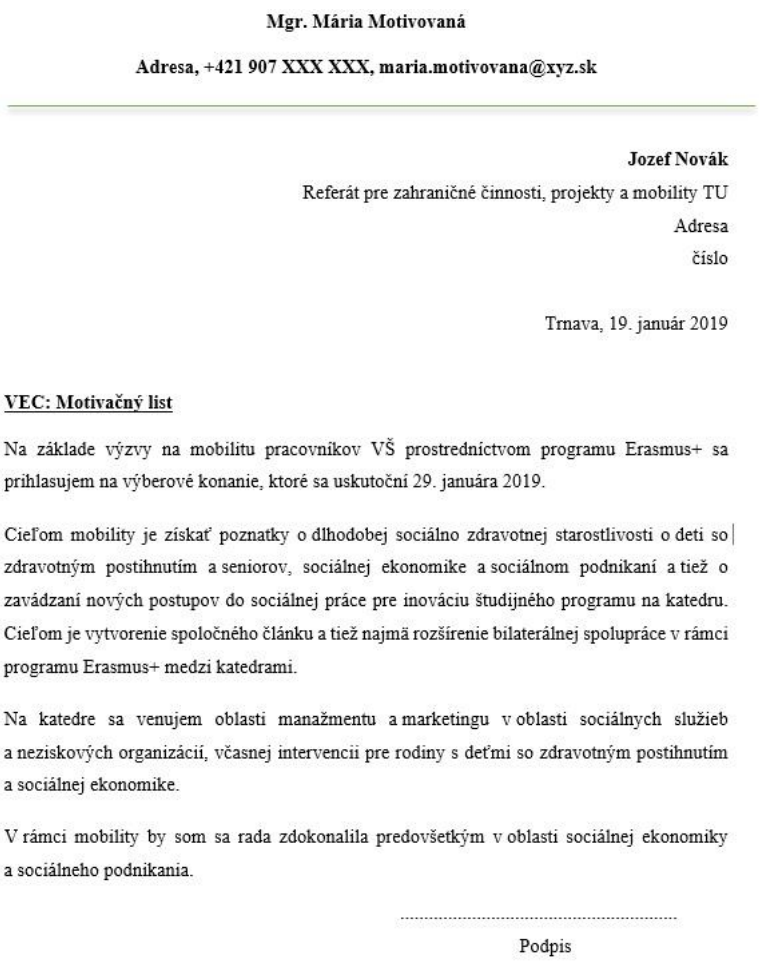
Motivačný list možno obsahovo rozdeliť na tri časti:

1. **Úvod** – v ktorom sa uvedie dôvod, prečo daný uchádzač píše list. Vysvetlenie, ako vznikol záujem uchádzača o dané pracovné miesto a jeho názov a tiež zdroj, z ktorého uchádzač získal informáciu o pracovnom mieste. V prípade, že odpovedá na inzerát, treba uviesť kde a kedy sa dozvedel o pracovnej pozícii. Nemal by zabudnúť pomenovať pracovnú pozíciu o ktorú sa uchádza. Mal by sa držať inštrukcií uvedených v inzeráte a venovať pozornosť tomu, či má informácie o sebe priniesť osobne, poslať poštou alebo e-mailom, alebo vyplniť žiadosť na webovej stránke spoločnosti.
2. **Jadro** – uvedenie, prečo sa uchádzač zaujíma o pracovné miesto a akým prínosom môže byť pre zamestnávateľa. Zdôrazniť úspechy, kvalifikáciu a pracovné skúsenosti, a dôvod, prečo daný uchádzač chce pracovať v danej organizácii. V prípade inzerátu, si uchádzač opäť pozorne prečíta inzerát, identifikuje kľúčové slová a zistí, aké sú kritéria výberu na pracovnú pozíciu. Ak má možnosť, mal by sa porozprávať s náborovými poradcami alebo personalistami spoločnosti, aby zistil čo považujú za dôležité. Každú požiadavku by mal aplikovať na príklade, ako úspešne zvládol podobnú situáciu. Dôležité je uviesť konkrétne príklady pozitívnych výsledkov, ktoré dosiahol, poukáže tým na svoje schopnosti a skúsenosti.

3. **Záver** – vyjadrenie uchádzača o prianí stretnúť sa na osobnom pohovore, treba uviesť čas, miesto, telefónne číslo a motivačný list treba zakončiť vetou, ktorá vzbudí odozvu. Napríklad**: „Veľmi rád sa s Vami porozprávam o tom, ako by som mohol pomôcť Vašej spoločnosti. Zastihnete ma na telefónnom čísle** (uviesť číslo telefónu).

Obsah motivačného listu:

- dlhý maximálne na jednu stranu
- mal by obsahovať správne napísané meno, priezvisko a titul
- napísaný v pozitívnom tóne
- jasne ukázať ako sa uchádzač hodí na pracovnú pozíciu
- mal by byť zakončený pozitívnym očakávaním
- viackrát skontrolovaný kvôli gramatickým a štylistickým chybám
- prezentovaný na jednoduchom liste papiera formátu A4 (Kociánová, 2010).



Mgr. Mária Motivovaná

Adresa, +421 907 XXX XXX, maria.motivovana@xyz.sk

Jozef Novák
Referát pre zahraničné činnosti, projekty a mobility TU
Adresa
číslo

Trnava, 19. január 2019

VEC: Motivačný list

Na základe výzvy na mobilitu pracovníkov VŠ prostredníctvom programu Erasmus+ sa prihlasujem na výberové konanie, ktoré sa uskutoční 29. januára 2019.

Cieľom mobility je získať poznatky o dlhodobej sociálno zdravotnej starostlivosti o deti so zdravotným postihnutím a seniorov, sociálnej ekonomike a sociálnom podnikaní a tiež o zavádzaní nových postupov do sociálnej práce pre inováciu študijného programu na katedru. Cieľom je vytvorenie spoločného článku a tiež najmä rozšírenie bilaterálnej spolupráce v rámci programu Erasmus+ medzi katedrami.

Na katedre sa venujem oblasti manažmentu a marketingu v oblasti sociálnych služieb a neziskových organizácií, včasnej intervencii pre rodiny s deťmi so zdravotným postihnutím a sociálnej ekonomike.

V rámci mobility by som sa rada zdokonalila predovšetkým v oblasti sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania.

.....

Podpis

Obrázok 12 *Vzor motivačného listu (zdroj: vlastný)*

3.4 Dotazník

Dotazník patrí k základným metódam získavania informácií o uchádzačoch o zamestnanie. Umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje v koncentrovanej podobe od veľkého množstva uchádzačov. Vypovedacia schopnosť týchto informácií je podmienená obsahovou stránkou dotazníka, ktorá by mala vychádzať z poznatkov o výbere zamestnancov a potrieb v oblasti výberu v konkrétnej organizácii. (Kachaňáková, 2011)

V našich podmienkach sú ešte stále zaužívané štandardizované dotazníky, ktoré neumožňujú zohľadniť špecifické potreby jednotlivých organizácii a preto majú skôr iba dokumentačnú a administratívnu funkciu.

V zahraničí je v tejto oblasti veľká variabilita používaných druhov dotazníkov. Postupne to už prechádza aj k nám, organizácie si začínajú navrhovať vlastné dotazníky,

prípade aj viacero ich modifikácii v jednoduchej forme a umožňujú iba holé fakty, alebo ako tvorené dotazníky, ktoré umožňujú uchádzačom vysvetliť niektoré otázky podrobnejšie. Na poznanie vlastností posudzovaného uchádzača je napríklad dôležitá vonkajšia úprava dotazníka, ako je dotazník vyplnený, či starostlivo, alebo nedbanlivo, aké je písmo, pravopisné chyby a podobne. Dobre je všimnúť si, ktoré otázky uchádzač vynechal a overiť si dôvod. (Vaverčáková, 2006)

Treba si však uvedomiť, že dotazník je značne citlivá metóda. Hodnota jej výsledkov a ich objektivita závisí od kvality spracovania dotazníka, skúseností toho, kto s dotazníkom pracuje, ako ho dokáže interpretovať a od spôsobu administrovania. (Kachaňáková, 2011)

Pomerne častou výhradou proti dotazníkovej metóde výberu uchádzačov je to, že nezaručuje plnú objektivitu informácií. Každá informácia je pri posudzovaní človek cenná, a teda aj informácia skreslená či nepravdivá. Istým spôsobom totiž charakterizuje človeka i nepravda, ktorú o sebe hovorí. Dôležité je však zistiť, že uchádzač uviedol v dotazníku nepravdivé údaje. To možno dosiahnuť porovnaním informácií obsiahnutých v dotazníku s výsledkami iných metód, ktoré sa pri posudzovaní spôsobilosti uchádzača používajú. (Kocianová, 2010)

Pri posúdení veľkého množstva uchádzačov o zamestnanie možno použiť aj tzv. biodátový dotazník (detailný dotazník pre uchádzačov), ktorý poskytuje potrebné údaje na hodnotenie uchádzačov. Tieto údaje sa odlišujú svojím relatívnym významom z hľadiska predikcie budúceho výkonu, čo je vyjadrené aj rôznym počtom bodov. Kritériá a prediktory biodát sa určujú na základe výsledkov analýzy práce. Medzné bodové skóre umožní vytriediť uchádzačov a určiť, kto postupuje do ďalších fáz výberu. (Kachaňáková, 2003)

Dotazníky môžu mať formu **jednoduchú,** v ktorej uchádzač uvádza iba holé fakty, alebo **otvorenú,** kde uchádzač o zamestnanie vysvetľuje niektoré otázky podrobnejšie. Jednoduchý dotazník sa využíva najmä pri obsadzovaní menej náročných pracovných miest a otvorený dotazník sa využíva pri obsadzovaní manažérskych miest, či miest špecialistov. (Koubek, 2009)

Rozlišujeme tieto **formy** dotazníkov (Vaverčáková, Hromková, 2018):

- **jednoduchý,** ide o dotazník ktorý obsahuje jednoduché otázky a uchádzač odpovedá iba niekoľkými slovami.,

- **otvorený**, kde uchádzač má možnosť podrobnejšie opísať niektoré skutočnosti, ktoré lepšie dokresľujú jeho osobnostný a pracovný potenciál.

Dotazník má spravidla tri časti, pričom prvú časť má jednoduchý i otvorený dotazník rovnakú. **V prvej časti** oboch typov dotazníkov zamestnávateľ získava nasledovné informácie:

- názov pracovného miesta o ktoré má uchádzač záujem
- meno a priezvisko uchádzača
- adresa trvalého bydliska, resp. email, či telefonický kontakt
- adresa prechodného bydliska
- miesto a dátum narodenia uchádzača o zamestnanie
- rodné číslo uchádzača
- číslo občianskeho preukazu
- štátna príslušnosť uchádzača o zamestnanie
- rodinný stav
- počet detí uchádzača
- zmenená pracovná schopnosť
- vzdelanie a odborná príprava spolu s časovými údajmi ukončenia jednotlivých škôl
- absolvované kurzy, školenia, spolu s časovými údajmi
- ostatné informácie, napr. či je uchádzač vlastníkom vodičského preukazu

Druhá časť jednoduchého a otvoreného dotazníka sa rozlišuje. V druhej časti **jednoduchého dotazníka** uchádzač uvádza:

- predchádzajúcich zamestnávateľov vrátane adresy a názvu organizácie a času odkedy a dokedy uchádzač v danej organizácii pracoval, bývalé zamestnania bývajú často od posledného aktuálneho uvádzané ako prvé

- iné pracovné skúsenosti
- informácie o poslednom zamestnaní, napr.: výška platu/mzdy

V otvorenom dotazníku do druhej časti uchádzač uvádza:

- detailný popis svoje doterajšej pracovnej kariéry
- informácie o súčasnom pracovnom mieste a o pracovných podmienkach
- detailné informácie o všetkých svojich predchádzajúcich zamestnaniach
- skúsenosti s prácou v zahraničí, s pracovnými cestami
- svoje záujmy, záľuby
- informácie o tom, čo ho na jeho práci doteraz zaujalo najviac a čo naopak najmenej
- svoje najväčšie doterajšie úspechy
- svoje silné a slabé stránky
- prečo má záujem o konkrétne voľné pracovné miesto
- čím môže prispieť
- ako vidí svoju pracovnú kariéru v priebehu nasledujúcich napr. 5 rokoch
- na rozvoj ktorých svojich pracovných skúseností sa chce zamerať

Tretia – záverečná časť dotazníka je rovnaká pri jednoduchom i otvorenom type dotazníka. Je zameraná na:

- referencie
- termín možného nástupu uchádzača
- podpis uchádzača o zamestnanie
- dátum. (Koubek, 2009)

Kasper a Mayhofer (In: Kocianová, 2010) hovoria tiež o **životopisnom dotazníku.** Tento typ dotazníka obsahuje okrem základných informácii o uchádzačovi aj informácie o jeho predošlých pracovných skúsenostiach, záujmoch a podobne. Využíva sa najmä pri predvýbere v prípade veľkého počtu uchádzačov o zamestnanie.

4 Proces výberu zamestnancov

Proces výberu zamestnancov je ďalšou informáciou o tom, ako postupovať pri vstupe do pracovného pomeru. Výber teda musí brať do úvahy tak zo strany potencionálneho uchádzača ako aj zo strany zamestnávateľa nie len odborné, ale aj osobnostné charakteristiky, potenciál a flexibilitu. Musí mať teda strategickú povahu oboch strán.

V procese výberu sa posudzuje spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu na obsadzované pracovné miesto. Je preto nutné špecifikovať kritéria, ktoré budú použité, zvážiť a preveriť validitu (platnosť) a spoľahlivosť týchto kritérií a nájsť a zvoliť metódy, ktoré by čo najobjektívnejšie poukázali do akej miery uchádzač zvoleným kritériám vyhovuje. (Koubek, 2007)

4.1 Vstupný informatívny rozhovor

Na to, aby sme získali podrobnejšie informácie o ponuke voľného pracovného miesta, nám slúži informatívny rozhovor. Tak ako uchádzač o voľné pracovné miesto, tak aj organizácia sa snažia získať základné informácie. Takýto rozhovor sa uskutočňuje buď osobne, ale nie je vylúčená ani telefonická, alebo elektronická forma. V prípade, že organizácia chce uchádzačovi ponúknuť vlastný balíček normatívnych dokumentov ako je žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, osobný dotazník, životopis a pod. je osobná účasť na informatívnom rozhovore nevyhnutná.

Ak sa účastník po takomto rozhovore utvrdí v tom, že ponúkaná pracovná pozícia zodpovedá jeho predstavám, podá žiadosť o prijatie do pracovného pomeru a priloží ostatné normatívne dokumenty, ktoré organizácia vyžaduje.

Po preštudovaní požadovaných dokumentov organizácia pozýva uchádzača na **vstupný pohovor,** ktorým si musí prejsť každý uchádzač pred vstupom do pracovného pomeru. Na základe pohovoru si zamestnávateľ prostredníctvom kladenia rôznych otázok zisťuje a hodnotí kvalifikačné predpoklady uchádzačov pre voľnú pracovnú pozíciu. Podľa názorov rôznych teoretikov a praktikov je najvhodnejšou kľúčovou metódou výberu zamestnancov. Na to, aby bol čo najefektívnejší, musí byť dobre pripravený a mal by obsahovať tieto tri hlavné ciele:

- získať dodatočné informácie o uchádzačovi, ktoré poukazujú na jeho očakávania, pracovné ciele, poprípade získané informácie sa môžu overovať a porovnávať podľa písomných dokumentov.,
- poskytnúť uchádzačovi všetky potrebné informácie o organizácii a práci v nej. Dôležité je, aby uchádzač získal reálnu predstavu o ponúkanej práci a iných činnostiach, ktoré sa v organizácii vykonávajú.,
- posúdiť osobnosť uchádzača.

Podľa štruktúry a množstva účastníkov, rozlišujeme nasledovné typy výberových pohovorov, s ktorými sa môže uchádzač stretnúť. Patria sem:

- **Pohovor 1+1 ,** kde pri tomto pohovore s uchádzačom pohovor vedie jeden poverený zamestnanec organizácie, ktorý má potrebné kompetencie pre výkon danej činnosti (vedúci pracovník bezprostredne nadriadený obsadzovanému pracovnému miestu). Tento typ pohovoru vytvára otvorenejšiu atmosféru a je vhodný skôr pri obsadzovaní pracovného miesta v ktorom ide o menej kvalifikovanú prácu.
- **Panelový pohovor** znamená, že ide o konkurznú komisiu, ktorá pozostáva 3 až 4 členov komisie, ktorí sú dôverne oboznámení s obsadzovaným pracovným miestom a jeho požiadavkami. V tomto type pohovoru sa odporúča, aby tam

bol prítomný bezprostredne nadriadený pracovník, personalista a psychológ. Členovia panelu majú vopred dohodnuté, aké role budú zohrávať pri pohovore. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannejšie a objektívnejšie posudzovanie uchádzača, avšak môžeme ho považovať viac za stresujúcejší ako pohovor 1+1. Odporúča sa ho využívať pri obsadzovaní akýchkoľvek, predovšetkým náročnejších pracovných miest.

- **Postupný pohovor** patrí medzi série pohovorov 1+1 s rôznymi členmi, ktorí posudzujú a jeho cieľom je zachovať výhody a prekonať nevýhody oboch predchádzajúcich typov. Negatívom tohto pohovoru je hlavne pre uchádzača, že je časovo náročnejší a často dochádza k tomu, že s každým ďalším pohovorom v rade sa znižuje ochota uchádzača odpovedať. V danom type pohovoru je uchádzač na otázky lepšie pripravený a má možnosť si premyslieť mnoho vecí medzi jednotlivými rozhovormi.
- **Skupinový (hromadný) pohovor** pozostáva z toho, že na jednej strane je skupina uchádzačov, na druhej strane jeden, alebo viac posudzovateľov. Používa sa skôr pre čiastočné posúdenie niektorých skutočností, predovšetkým pre posúdenie správania každého uchádzača v skupine. Daný typ pohovoru šetrí čas a lepšie umožňuje posúdiť osobnosť uchádzačov, avšak na druhej strane nezabezpečuje všestranné posúdenie každého z nich. Nevýhodou skupinového pohovoru je náročnosť na pripravenosť, schopnosti a pozornosť posudzovateľa. (Koubek, 2007)

Podľa **obsahu a priebehu** poznáme ešte nasledujúce formy pohovoru:

- **Neštruktúrovaný (voľný) pohovor,** kde nie je jasný obsah, postup ani časový rozvrh priebehu rozhovoru. Ciele rozhovoru

nie sú stanovené, alebo len okrajovo. Táto forma rozhovoru nie je veľmi vhodná, lebo nedáva rovnakú šancu uchádzačom a umožňuje uplatňovanie subjektívneho prístupu. Otázky na uchádzača môžu byť niekedy osobné, ktoré zasahujú do jeho súkromia a nevzťahujú sa bezprostredne k požiadavkám na obsadenie pracovného miesta.

- **Štruktúrovaný (štandardizovaný) pohovor** je pohovor vopred pripravený a plánovaný. Je jasný obsah, poradie otázok a čas, ktorý je potrebný venovať rozhovoru. Pohovor je štandardizovaný, všetky otázky sú kladené všetkým uchádzačom o záujem o obsadenie pracovného miesta. Štruktúrovaný pohovor je považovaný za efektívnejší, spoľahlivejší a presnejší, pretože redukuje možnosti subjektívneho prístupu k uchádzačom. Je náročnejší na prípravu a jeho nevýhodou je väčšia náročnosť na posúdenie osobnosti uchádzača.
- **Pološtruktúrovaný pohovor** sa snaží spojiť výhody a eliminovať nevýhody neštruktúrovaného a štruktúrovaného pohovoru. Je náročný na schopnosti posudzovateľov. Pološtruktúrovaný pohovor môže mať dve formy a to, že prvá časť pohovoru je štruktúrovaná a voľne prechádza do neštruktúrovanej formy, pričom obe časti rozhovoru na seba zaväzujú. V druhom prípade sú vopred stanovené ciele pohovoru a posudzovateľ pristupuje ku kladeniu otázok pružne, ale musí mať na zreteli, že stanovené ciele musia byť splnené.

Ako záujemca o voľnú pracovnú pozíciu sa môžete stretnúť aj s iným delením výberového pohovoru a ako uvádza Antalová (2011) ide o nasledujúce tri základné formy:

- **Formálny pohovor –** ktorý prebieha tak, že priebeh pohovoru spočíva v zaznamenávaní odpovedí uchádzača na hárok počas rozhovoru alebo po ňom.

- **Plánovaný –** v tomto pohovore uchádzač už vopred vie, čo sa bude od neho vyžadovať.
- **Neformálny –** je chápaný, ako priateľský pohovor o práci.

Na základe uvedeného delenia môžeme povedať, že účelom pohovoru je získať a vyhodnotiť informácie o uchádzačoch, ktoré by nám napomohli predpovedať jeho budúci výkon profesie. Cieľom pohovorov je poskytnúť odpovede na nasledujúce otázky:

- Má záujemca o pracovnú pozíciu schopnosti a kompetencie na vykonávanú prácu?
- Má záujemca o pracovnú pozíciu záujem vykonávať danú prácu?
- Adaptuje sa záujemca o pracovnú pozíciu do prostredia organizácie?

Pri odpovediach na tieto otázky je bezpodmienečne nutné vychádzať z analýzy pracovného miesta, teda z popisu a špecifikácie pracovného miesta, lebo len tak dokáže posudzovateľ stanoviť znalosti, schopnosti, skúsenosti a ostatné požiadavky na obsadenie pracovného miesta.

4.2 Podanie žiadosti do pracovného pomeru

Žiadosťou o prijatie do pracovného pomeru sme sa zaoberali v kapitole 3 Základné normatívne dokumenty a bližšie sme si ju popísali v podkapitole 3.1 Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru.

4.3 Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti

Ak chceme porovnať vlastnosti a schopnosti uchádzačov na požadované pracovné miesto, môžeme využiť možnosti testovania. Vo všeobecnosti je testovanie uchádzačov

považované za pomocnú, doplnkovú metódu výberu zamestnancov. V nasledujúcich riadkoch uvedieme tie **druhy testov** pracovnej spôsobilosti, ktoré sa využívajú najčastejšie.

- výkonové testy (testy schopností)
- testy osobnosti
- assessment centre (súbor výberových metód) (Armstrong, 2007)

Výkonové testy (testy schopností) – u nich sú vytvorené normy, ktoré umožňujú zrovnávať uchádzača s priemerom , prípadne stanoviť hodnotu nadpriemerného alebo podpriemerného výkonu. Môžu sa týkať pamäti, pozornosti, inteligencie, tvorivosti a času reakcií. Výkonové testy, alebo testy schopností môžeme rozdeliť na:

- testy potenciálnych schopností, čo znamená, že tieto testy predvídajú potenciál uchádzača k výkonu určitej práce, napr. testy administratívnych schopností, numerických schopností, mechanických schopností alebo zručností.,
- testy získaných schopností , tie sú zamerané napr. na test písania na stroji a pod.

Testy inteligencie sú štandardizované metódy merania rozumových schopností a mentálnej úrovne uchádzača. Dávajú nám výpovednú hodnotu verbálnych schopností uchádzača, jeho priestorovú orientáciu, všímavosť, logické uvažovanie, numerické schopnosti a pamäť.

Testy osobnosti majú ukázať rôzne stránky osobnosti uchádzača, jeho základné povahové rysy, či je extrovert, alebo introvert, či je racionálny alebo emotívny, spoločenský alebo uzavretý. Testovaná osoba musí napr. označiť, ktoré činnosti v teste akceptuje a ktoré odmieta. Na základe výsledkov sú skúmané jeho záujmy, postoje alebo hodnotová orientácia, teda charakteristiky osobnosti. Vychádza sa pri tom z empiricky dokázaných skutočností, že osoby určitého odboru, alebo určitého odborného zamerania majú sklon mať podobné záujmy, podobné charakteristiky osobnosti. (Kocianová, 2010)

V súčasnej praxi organizácií sa čoraz viac využíva metóda assessment center. Organizácie túto metódu prispôsobujú rôzne. **Assessment Center** (ďalej len „AC“) je odborná metóda zisťujúca špeciálnu spôsobilosť uchádzačov.

AC sa najčastejšie používa pri výbere uchádzačov na manažérske pozície a na pozície špecialistov, na hodnotenie výkonu manažérov, výcvik (vzdelávanie) manažérov, rozvoj potenciálu manažérov, kde v tomto prípade sa používa termín Development Centre.
AC je diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulácií typických manažérskych pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzača o manažérsku funkciu. (Kravčáková, 2014)

Pri tejto metóde sa vytvorí skupina 20 – 25 účastníkov, ktorí riešia skupinové ako aj individuálne úlohy. Celý proces je sledovaný a hodnotený poradcami a skúsenými manažérmi a má pevne stanovené pravidlá. Vyhodnotenie je prijímané ako konsenzus hodnotiteľov. Ich úlohou je:

- konkrétne pozorovanie konania a správania účastníkov zamerané na kvalifikačný profil
- objektivita a viacnásobné posúdenie výsledkov práce účastníkov za použitia objektívnych hodnotiacich postupov
- spätná väzba a výstupy pre ďalší profesijný a osobný rozvoj.

Spätná väzba je poskytovaná predovšetkým v priebehu rozhovoru, ktorý by mal sledovať nasledovné ciele:

- ujasniť uchádzačovi jeho úlohu, ciele, kompetencie a potrebné odborné znalosti
- zoznámiť uchádzača s hodnotiacim stanoviskom
- uskutočniť vzájomné porovnanie silných a slabých stránok uchádzača
- dohodnúť podporu pri jeho ďalšom rozvoji

Prínosom tejto metódy pre uchádzača je hlavne v tom, že si dokáže utvoriť obraz o sebe samom, vyjasnia sa vzájomné očakávania medzi ním a organizáciou, vie pomenovať

svoje silné a slabé stránky, na základe ktorých dokáže realizovať korekcie odchýlok v pracovných výkonoch a posilní sa partnerský vzťah medzi ním a organizáciou.

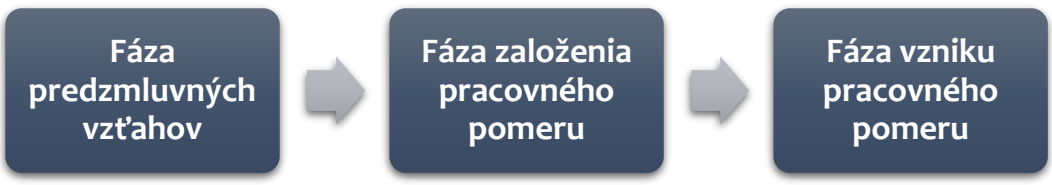
Prínos tejto metódy pre organizáciu. Organizácia má možnosť ovplyvňovať cieľavedomý priebeh rozvoja uchádzača na základe zistených silných a slabých stránok, pozitívne ovplyvňuje motiváciu a stupňuje jeho výkonnosť a rozvíja otvorené partnerstvo medzi nadriadenými a pracovníkmi. (Kravčáková, 2014)

5 Vznik pracovného pomeru

Po ukončení výberového konania a predloženia zoznamu uchádzačov podľa dosiahnutej úspešnosti, začína proces prijímania vybraného uchádzača do pracovného pomeru. Tento proces sa nemusí začať ihneď po bezprostrednom procese výberu. Rozhodnutie o prijatí uchádzača do pracovného pomeru vydáva štatutárny zástupca organizácie.

5.1 Podstata prijímania pracovníkov do pracovného pomeru

Prijímanie pracovníkov do pracovného pomeru je proces (obrázok 13), v priebehu ktorého po splnení podmienok vyplývajúcich z predzmluvných vzťahov je založený pracovný pomer medzi zamestnávateľom a zamestnancom. (Kravčáková, 2014)



Obrázok 13 *Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru (zdroj: vlastný)*

Mádlová a kol. (2012) hovorí, že prijatie pracovníka do pracovného pomeru predstavuje množstvo postupov, ktoré nasledujú vtedy, ak vybraný uchádzač o voľné pracovné miesto bol informovaný o tom, že bol vybratý ako najlepší z pomedzi uchádzačov a akceptuje ponuku na voľné pracovné miesto v organizácii.

Úlohy založenia a vzniku pracovného pomeru:

- splniť podmienky predzmluvných vzťahov na založenie a vznik pracovného pomeru,
- dohodnúť pracovný pomer v prospech oboch účastníkov,
- dodržať záväzky,
- dodržať zásadu rovnakého zaobchádzania a ostatných legislatívnych predpisov.

Proces prijímania pracovníkov do pracovného pomeru sa člení do fázy predzmluvných vzťahov, fázy založenia pracovného pomeru a fázy vzniku pracovného pomeru. Ponúkaný proces spracovania je podľa Zákonníka práce, Zákona NR SR č.311/2001.

Fáza predzmluvných vzťahov

- najvhodnejší uchádzači sú pozvaní na rozhovor. Cieľom rozhovoru je oboznámiť uchádzača s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplynú z pracovnej zmluvy, s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať. Rozhovor vedie štatutárny zástupca organizácie, alebo budúci priamy nadriadený.,
- preukázanie spôsobilosti uchádzača na prácu v prípade, že si to vyžaduje osobitný predpis. Uchádzač absolvuje prehliadky, ktoré preukážu zdravotnú spôsobilosť na prácu, psychickú spôsobilosť na prácu, alebo iný predpoklad.,
- dokladovanie ďalších informácií môže požiadať zamestnávateľ v prípade potreby predloženia pracovného posudku od

predchádzajúceho zamestnávateľa a potvrdenia o zamestnaní od uchádzača. Ak ide o uchádzača u ktorého ide o prvý vstup do pracovného pomeru, zamestnávateľ môže vyžadovať len informácie ktoré súvisia s prácou, ktorú má vykonávať. Zamestnávateľ nesmie vyžadovať informácie o tehotenstve, rodinných pomeroch, o bezúhonnosti s výnimkou, ak ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, alebo ak požiadavku bezúhonnosti vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať, o politickej príslušnosti, odborovej príslušnosti a náboženskej príslušnosti.,

- uchádzač je povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce, alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť ujmu, a o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa, ak ide o mladistvého.

Fáza založenia pracovného pomeru

- pracovný pomer sa uzavrie s najvhodnejším uchádzačom, ktorý potvrdil súhlas s výkonom práce u zamestnávateľa a splnil podmienky vyplývajúce z predzmluvných vzťahov.,
- pracovný pomer je pracovnoprávnym vzťahom medzi zamestnancom a zamestnávateľom a zakladá sa písomnou pracovnou zmluvou. Jedno písomné vyhotovenie pracovnej zmluvy je zamestnávateľ povinný vydať zamestnancovi.,
- doba pracovného pomeru môže byť dohodnutá na neurčitý čas, alebo môže byť dohodnutá na určitú dobu, alebo môže byť dohodnutá na kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas.,
- podstatné náležitosti pracovnej zmluvy je povinný zamestnávateľ dohodnúť so zamestnancom. Jedná sa o:

  a/ druh práce, na ktorú sa zamestnanec prijíma,

b/ miesto výkonu práce (obec, organizačná jednotka, alebo inak určené miesto),

c/ deň nástupu do práce,

d/ mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve,

e/ ďalšie pracovné podmienky ako sú výplatné termíny, pracovný čas, výmera dovolenky a dĺžka výpovednej doby sú uvedené v kolektívnej zmluve, v takomto prípade stačí uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy,

- v pracovnej zmluve možno dohodnúť aj skúšobnú dobu, ktorá je najviac 3-mesačná. Nie je možné ju predlžovať. Skúšobná doba sa musí dohodnúť písomne, inak je neplatná. Zamestnanec aj zamestnávateľ môžu počas skúšobnej doby zrušiť pracovný pomer. Ak počas skúšobnej doby nepríde k zrušeniu pracovného pomeru, pracovnoprávny vzťah pokračuje podľa podmienok dohodnutých v pracovnej zmluve.

Fáza vzniku pracovného pomeru

- pracovný pomer vzniká odo dňa, ktorý bol dohodnutý v pracovnej zmluve ako deň nástupu do práce.,
- z uzatvoreného pracovného pomeru vyplývajú povinnosti pre zamestnávateľa, ktorý je povinný prideľovať zamestnancovi prácu podľa pracovnej zmluvy, platiť mu za vykonanú prácu mzdu, utvárať podmienky na plnenie pracovných úloh a dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou. Zamestnávateľ je povinný zamestnanca oboznámiť s pracovným poriadkom, s kolektívnou zmluvou, s právnymi predpismi vzťahujúcimi sa na prácu, ktorú vykonáva, s právnymi predpismi a ostatnými predpismi na zaistenie bezpečnosti

a ochrany zdravia pri práci, ktoré musí zamestnanec pri svojej práci dodržiavať a s ustanoveniami o zásade rovnakého zaobchádzania.,

- z uzatvoreného pracovného pomeru tak ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnanca vyplývajú povinnosti, ktoré podľa pokynov zamestnávateľa musí vykonávať. Zamestnanec je povinný podľa pokynov zamestnávateľa vykonávať prácu osobne podľa pracovnej zmluvy, v určenom pracovnom čase a dodržiavať pracovnú disciplínu.,

5.2 Pracovná zmluva

Pracovná zmluva je najčastejší spôsob vzniku pracovného pomeru. Organizácia je povinná oboznámiť nového zamestnanca ešte pred uzavretím pracovnej zmluvy s jeho právami a povinnosťami, ktoré z nej vyplývajú, s pracovnými a mzdovými podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať. Pracovná zmluva je záležitosť dvoch strán, zamestnanca a zamestnávateľa, preto pracovník by mal mať možnosť zoznámiť sa s jej návrhom a vyjadriť sa k nemu.

Z praxe je známe, že pracovné zmluvy sú formulované veľmi všeobecne, stručne a často aj nejednoznačne. Mnohé organizácie používajú štandardizované typy zmlúv, pre všetky pracovné pozície, pre všetky kategórie zamestnancov. V zmysle Zákona NR SR č.311/2001 Zákonníka práce, má zamestnávateľ povinnosť informovať zamestnanca o obsahu pracovnej zmluvy čo je napr. bližšie označenie druhu a miesta výkonu práce, dĺžka dovolenky, výpovednej doby, týždennej pracovnej doby, mzdy alebo platu a spôsobe odmeňovania, splatnosti mzdy alebo platu, termínu výplaty mzdy alebo platu a pod.

V zmysle uvedeného zákona §19 odst.2 má zamestnávateľ právo odstúpiť od pracovnej zmluvy ak:

a/ zamestnanec nenastúpi do práce v dohodnutý deň nástupu do práce bez toho, aby mu v tom bránila prekážka v práci,

b/ zamestnanec do troch pracovných dní neupovedomí zamestnávateľa o prekážke v práci, ktorá mu bráni nastúpiť do práce v dohodnutý deň nástupu do práce, alebo

c/zamestnanec bol po uzatvorení pracovnej zmluvy právoplatne odsúdený za úmyselný trestný čin.

Odst.3

Odstúpiť od pracovnej zmluvy podľa odseku 2 možno najneskôr do začatia výkonu práce zamestnancom. Odstúpenie od pracovnej zmluvy musí byť písomné, inak je neplatné.

Zákonník práce upravuje pracovnú zmluvu nasledovných paragrafoch:

§42, ods.1 a 2, §43, ods.1,2,3,4,5,6, §44, ods.1,2,3 §45, ods.1,2,3,4 §54 a § 56.

Po podpísaní pracovnej zmluvy je veľmi dôležité zaradenie pracovníka do personálnej evidencie. Pracovníkovi sa vystaví osobná karta, ktorá obsahuje všetky dôležité informácie z balička normatívnych dokumentov, teda dôležitými údajmi o pracovníkovi, vystaví sa mu mzdový list, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia a nasleduje prihlásenie zamestnanca do sociálnej poisťovne a príslušnej zdravotnej poisťovne, v ktorej je zamestnanec poistený. Poslednou úlohou je vystavenie preukazu zamestnanca. V prípade že sa jedná o nového zamestnanca je dôležité, aby zamestnanec predložil zápočet odpracovaných rokov tzv. zápočtový list. Rozsah údajov pre potreby personálnej evidencie sa môže odlišovať v jednotlivých organizáciách, alebo u jednotlivých kategóriách pracovníkov.

Uvedenie nového zamestnanca na pracovisko

Súčasťou prijímania zamestnanca do pracovného pomeru je jeho uvedenie na pracovisko. Je to úlohou oddelenia riadenia ľudských zdrojov, ktorí odprevadia zamestnanca na jeho príslušné pracovisko a odovzdajú ho jeho priamemu nadriadenému. Jeho úlohou je:

- aby oboznámil zamestnanca s jeho právami a povinnosťami (aj v tom prípade, ak bol oboznámený príslušným pracovníkom personálneho oddelenia) mal by mu poskytnúť detailné informácie o pracovisku a pracovnom mieste a odpovedať na jeho otázky. Súčasne by mal byť zamestnanec oboznámený s predpismi týkajúcich sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.,
- priamy nadriadený by mal zoznámiť zamestnanca s ostatnými pracovníkmi danej organizačnej jednotky, oddelenia, alebo útvaru a hlavne z jeho najbližšími spolupracovníkmi. V prípade, že je potrebné nového zamestnanca zaškoliť, je mu pridelený inštruktor, alebo školiaci pracovník, niekto zo skúsenejších pracovníkov, ktorý nového pracovníka zaškolí a bude ho kontrolovať počas adaptačného procesu.,
- novému pracovníkovi by mali byť poskytnuté informácie o sociálnych a hygienických podmienkach práce ako sú napr. toalety, prezliekarne, možnosti občerstvenia, stravovania a pod.
- na záver je pracovník oboznámený so svojim pracovným miestom, je mu pridelený pracovný stôl a zariadenie potrebné k výkonu práce (počítač, telefón a potrebné pracovné pomôcky). Pracovné prostredie by malo byť príjemné u usporiadané tak, ako sa bude od neho v budúcnosti vyžadovať. Po tomto uvedení pracovníka, mu môžu byť pridelené prvé pracovné úlohy. Je vhodné pracovníka povzbudiť, vyjadriť mu dôveru a popriať veľa úspechov v práci. (Koubek,2007)

5.3 Práca a jej význam pre človeka

Práca spolu s pracovným uplatnením predstavuje pre človeka základný atribút, ktorý určuje ekonomický a sociálny status jednotlivcov, rodín a je tak isto dôležitý i pre stabilitu a prosperitu celej spoločnosti. (Krebs a kol.,2005)

Napomáha udržiavať medziľudské kontakty, umožňuje ľuďom, aby sa cítili užitoční a strata práce prináša najmä stratu motivácie. Ak sa pracovné zručnosti v kontexte spoločenských zručností neprecvičujú, veľmi skoro sa zabúdajú a vyhasínajú a veľmi ťažko sa získavajú späť. Význam práce je pre človeka nesporný, pretože tvorí jeho neoddeliteľnú súčasť. Práca svojim charakterom stimuluje vývin jednotlivca i celej spoločnosti. V našej kultúre má práca hlboké zakotvenie, tak v usporiadaní spoločnosti ako aj v psychike človeka. Je to základný sociálny fakt, ktorý vytvára modernú spoločnosť a je zdrojom jej dynamiky.

Často sa môžeme stretnúť s tým, že práca sa často spája s pojmom drina, teda s úlohami, ktorým by sme sa najradšej vyhli. Ale má aj spoje pozitívne stránky. Giddens (1999) sa zamýšľa nad tým, ako by sa cítili ľudia bez práce. Práve v modernej spoločnosti je zamestnanie veľmi dôležité pre zachovanie sebaúcty človeka. Práca sama o sebe vplýva na psychologický stav jedinca a jeho každodenný život. Podľa autora sa tu uplatňujú viaceré faktory:

- **peniaze,** ktoré človek získava ako mzdu za vykonanú prácu a slúžia mu ako zdroj obživy a ich strata vedie ku každodenným životným problémom.,
- **miera aktivity,** ktorá dáva ľuďom šancu osvojovať si a využívať znalosti a schopnosti. Ak prídu o zamestnanie, postupom času ich strácajú.,
- **zmena**, ktorú poskytuje práca vo forme zmeny domáceho prostredia za pracovné prostredie, kedy človek vykonáva inú činnosť ako doma.,
- **štruktúrovaný čas,** je čas, ktorý sa riadi rytmom práce hlavne pri práci na plný úväzok. Ľudia ktorí nepracujú si prestávajú všímať ako beží čas a stávajú sa apatickými.,

- **sociálne kontakty**, ponúkajú príležitosť podieľať sa na spoločenských činnostiach, pri strate zamestnania sa okruh priateľov zmenšuje.,
- **osobná identita**, ktorú ponúka zamestnanie.

V súvislosti s touto problematikou hovoríme aj o spokojnosti ľudí s vykonávanou prácou. Spokojnosť ľudí s prácou ovplyvňuje mnoho skutočností, a to predovšetkým jej charakter, sociálna prestíž, ocenenie po finančnej stránke, podmienky práce, možnosť sebarealizácie, sociálnu istotu a pod. (Sopózi, Búzik, 2009)

Práca má vplyv hlavne na životnú dráhu človeka, čo znamená, že určuje začiatok i koniec ekonomickej aktivity. Náhla a neočakávaná strata práce predstavuje veľký zásah do života človeka. Je sprevádzaná traumatizujúcim obdobím a môžeme skonštatovať, že skutočnú hodnotu práce človek spozná až vtedy, keď ju stratí.

Napriek tomu, že práca je pre človeka časovo náročná, namáhavá a tiež vyčerpávajúca, zaisťuje mu osobnostný rozvoj, pocit uspokojenia a životného zmyslu. Práca predstavuje prírodnú a kultúrnu aktivitu, jednotu fyzickej a duchovnej námahy. Práca zodpovedá hlbokej biologickej potrebe človeka. Prináša človeku obživu, uznanie spoločnosti, pocit základnej sebaúcty, a tak isto prispieva k udržiavaniu fyzického a duševného zdravia. Práca neprestáva byť najdôležitejšou sociokultúrnou aktivitou, náplňou a zmyslom pre ľudský život. (Buchtová, 2002)

Pod vplyvom kontinuálnych zmien v národnom hospodárstve a odvetviach, dochádza aj k zmenám vo vnímaní profesijného života. Zvyčajne zamestnanec v priebehu celoživotnej kariéry niekoľkokrát zmení svojho zamestnávateľa. Je to spôsobené premenlivosťou prostredia v medzinárodnom a národnom meradle, zmenami v technike a technologických procesoch a spôsoboch výkonu práce. Ide o nasledovné zmeny:

- súčasťou globálnych svetových trendov sú zmeny na trhu práce, ktoré si vyžadujú nový prototyp zamestnanca, ktorý je schopný prispôsobovať svoje správanie a pôsobenie na neustále sa meniace podmienky.,
- vznikajú nové pracovné miesta a povolania, iné zanikajú, spôsobuje to, že životnosť niektorých povolaní je krátka. Od

zamestnanca si to vyžaduje vysokú flexibilitu, aby sa uplatnil pri inom výkone práce, či už v rámci danej organizácie, alebo mimo nej.,

- globalizácia spojená s medzinárodnou mobilitou ľudských zdrojov sa prejavuje tým, že zahraničná skúsenosť je považovaná za bežnú súčasť kariérneho života a rozvoja. Zvyšuje sa záujem organizácii o zamestnancov, ktorí sú nie len ochotní, ale aj schopní vycestovať. Je to najmä z dôvodu rastúcej expanzie organizácií do zahraničia a globalizáciou pracovného trhu. Prioritou mnohých medzinárodných organizácií pri výbere zamestnancov je ochota cestovať, presťahovať sa za dočasným zamestnaním.

Toto turbulentné prostredie si vyžaduje sústavné zvyšovanie, zdokonaľovanie a prehlbovanie rastúcej vzdelanostnej úrovne, či už v rámci formálneho vzdelávania, alebo neformálneho ďalšieho vzdelávania. Koncept celoživotného vzdelávania musí byť postavený na systematickom a nepretržitom charaktere. Zotrvanie na jednej úrovni si nemôže dovoliť ani zamestnanec ani zamestnávateľ. Organizácie si túto situáciu prispôsobujú a pozornosť orientujú na nasledovné aktivity:

- mení sa systém uplatňovaný pri prijímaní zamestnancov. Do popredia sa dostáva poznanie týkajúce sa zvládania vlastných možností a schopností, úroveň komunikácie s okolím, húževnatosť, optimizmus, prispôsobivosť, iniciatívnosť a tiež schopnosť vcítenia sa do myslenia druhých, schopnosť prispôsobenia a umenie presviedčať.,
- formovanie imidžu organizácie sa uskutočňuje prostredníctvom imidžu zamestnancov, ak ich mená sú známe nielen vo vlastnej organizácii, ale aj v rámci odborníkov zaoberajúcich sa rovnakou, alebo podobnou oblasťou.,
- požiadavky zásadných inovácií a zmien v organizácii vyžadujú vysoký stupeň prispôsobivosti, kreativity, individuálnej

iniciatívy, vzájomnej spolupráce na úrovni pracovných kolektívov a jednotlivých oddelení organizácie.,

- pružný pracovný čas umožňuje prepojenie pracovných povinností s celoživotným vzdelávaním zamestnancov, čo vytvára priestor pre obnovovanie a dopĺňanie vedomosti a zručnosti a prispôsobivosť novým pracovným požiadavkám. (Majtán a kol.2016)

Minimálne stanovené požiadavky na uchádzačov o prácu sú uvádzané najčastejšie v základných kategóriách ako vzdelávanie, odborné znalosti, schopnosti, špecifické pracovné skúsenosti, riadiace schopnosti a skúsenosti, sociálne schopnosti, osobnostné a motivačné predpoklady. (Alexy, Boroš, Sivák, 2004)

Rozmanitosť pracovných príležitostí na trhu práce súvisí aj s rozmanitosťou očakávaní a želaní zamestnancov, čo musí byť zamestnávateľskými subjektmi rešpektované pri obsadzovaní hlavne kľúčových pracovných pozícií. (Košturiakova, 2009)

ZÁVER

Zámerom napísania vysokoškolských skrípt bolo zosumarizovať teoretické a praktické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne na postup pri vstupe do pracovného pomeru ako aktuálneho fenoménu v našej spoločnosti a zároveň študentom predložiť odborné informácie z danej oblasti, ktoré môžu využiť pri hľadaní pracovného miesta.

Balíček normatívnych dokumentov by mal poznať každý z nás, lebo sú prvým krokom k tomu, aby sme sa čo najlepšie prezentovali pri vstupe do pracovného pomeru. Dnes existuje množstvo vzorov a typov týchto dokumentov a najvhodnejší si vyberáme my sami. Ide o dokumenty, ktoré nám pomôžu povedať niečo o sebe a priblížiť budúcemu zamestnávateľovi našu osobu. Nikdy nepíšeme o sebe negatívne veci a snažíme sa vyzdvihnúť na sebe to pozitívne a tak ukázať to, že dokážeme pracovať a že máme veľký záujem o pracovnú ponuku. Zo skúseností v živote vieme, že nájsť prácu, ktorá nám úplne vyhovuje, je veľmi ťažké a ľudia väčšinou pracujú bez motivácie, šťastia a kreativity. Výber zamestnania nie je len na nás, ale aj na zamestnávateľovi, či nás príjme a či využije naše skúsenosti, zručnosti a pozitíva.

Rozvoj schopností je v značnej miere ovplyvňovaný vrodenými dispozíciami, vplyvom výchovy v rodine a pôsobením sociálneho prostredia v ktorom sa človek nachádza. Je však evidentné, že vplyv školského prostredia a vzdelávania v tejto oblasti zohráva významnú rolu. Vysokoškolské skriptá by mali pomôcť úspešne sa orientovať v danej problematike. Dávajú možnosť získať a správne vyhodnotiť relevantné informácie potrebné k postupu pri vstupe do pracovného pomeru.

Autorky

LITERATÚRA

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie.* Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. ISBN 80-89018-59-9.

ALTKORN, J. *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

ANTALOVÁ, M. *Ľudské zdroje a personálny manažment.* Bratislava: Ekonón, 2011. ISBN 978-80-225-3234-1.

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing – mix v personalistice*. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10.vydanie. Praha: Grada Publisching, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBum, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BORSÍKOVÁ, B. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing.* Prešov: Michal Vaško, 2012. ISBN 978-80-8105-405-1.

BUCHTOVÁ, B. *Nezaměstnanost – psychologický, ekonomický a sociálny problém*. 1. vydanie. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

CEHLÁROVÁ, M., COCUĽOVÁ, J. *Riadenie ľudských zdrojov v nadnárodných spoločnostiach.* Bratislava. Ekonóm,2012. ISBN 978-80-225-3453-6.

COCUĽOVÁ, J. *Vybrané aspekty pôsobenia expartiantov v podmienkach Slovenska*. In: Mladá veda. Prešov. Universum, s.r.o. 2014. ISBN 1339-3189.

D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty 2014*. Olomouc: ANAG.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydanie prvé. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck, 2012.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

EGER, L. a kol. *Diverzity management.* Praha: Educa Service v spolupráci s Českou andragogickou spoločnosťou. 2009.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, ISBN 978 – 80 – 266 – 0006 – 0.

HOWARD, S. *Základy manažmentu – profesionálny životopis*. Slovart, 2001. ISBN 80-7145-5557-1.

HROMKOVÁ, M., VAVERČÁKOVÁ, M. *Marketing a fundraising v sociálnych službách*. Trnava: FZaSP TU, ISBN 978-80-568-0137-6.

JANUSKA, J. *Personálny marketing*. 2019. Dostupné na: www.euroekonom.sk.

JAROŇOVÁ, K. a kol. *Let´ s work!* Bratislava: Profesia, spol.s.r.o.,2010. ISBN 978-80-970316-5-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 2690 – 8.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Personálny manažment*. Bratislava: Ekonómia. 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o.,2011. ISBN 978-80-8078-391-4.

KITA, J. a kol. *Marketing.* Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 8080783273.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN: 80-24713-59-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-1683.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 5. rozšírené vydanie. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOŠTURIAKOVÁ, M. *Rozvoj kariéry zamestnancov*. In: Zisk, Žilina: Poradca podnikateľa, 3/2009.

KROŠLÁKOVÁ, J., PALKOVIČOVÁ, M. *Úvod do sveta práce*. Prešov: Polygraf Print, 2006. 1.vydanie. ISBN 80-10-00730-7.

KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.

KREBS, V. a kol. *Sociální politika*. 3. prepracované vydanie. Praha: Aspi, a.s., 2005. ISBN 80-7357-050-5.

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing.

MÁDLOVÁ, D. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Studijné opory. 2012.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Edícia Economics, 2016. ISBN 978-8089710-27-0.

MOLEK, J. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV v.v.i., 2009, ISBN 978-80-7416-026-4.

MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K., ŠVERNOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.* Liberec: Technická univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978 – 80 – 7494 – 382 – 9.

PHELPS, E. M. *Understanding and Managing Diversity. The Personnel Challenge for Leaders.* Dostupný na:<https://www.afresearch.org/skins/RIMS/display.aspx?moduleid=be0e99f3-fc56-4ccb-8dfe670c0822a153&action=researchprojects_search&AcademicYear>.

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. In: Personální marketing. *Moderní řízení, 2003,* 38 (8), 46–47.

SEKOVÁ, M. a kol. *Manažment II: ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2013. ISBN 978-8080-785-116.

SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0612-1.

SIEGEL, Z. *Jak úspěšne hledat a získat zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 1. vydanie. ISBN 80-247-1388-8.

SIEGEL, Z. *Sestavte si atraktívní životopis*. Praha: Grada Publishing, 2008. 1. vydanie. ISBN 978-80-247-2447-8.

SOPÓZI, J., BÚZIK, B. *Základy sociológie*. 5. vydanie Bratislava: Mladé letá, 2009. ISBN 978-80-10-014444-6.

STÝBLO, J. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*, *4*(1), 18–26.

STÝBLO, J. *Komunikace v moderní společnosti. Práce a mzda*, 2013(8). Dostupné z http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42505v53523-komunikace-v-moderni-spolecnosti/.

SZARKOVÁ, M. a kol. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2013.

ŠKARE, M., LACMANOVIC, S. Human capital and economic growth: a review essay. In: *Amfiteatru Economic*, 2015, 17 (39), 735–760.

VAVERČÁKOVÁ, M. *Manažment pre sociálnych pracovníkov*. Prešov: Grafotlač – Šoltýs, 2006. ISBN 80-8082-089-9.

VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Trnavská univerzita v Trnave, Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce. ISBN 978-80-568-0135-2.

VYŠŇOVSKÁ, J. *Personálna činnosť*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006. ISBN 80-7165-580-5.

Zákon NR SR č.311/2001 Zákonník práce.

ZARNIK-ZULAWSKA, J. Personnel marketing as a stimulant for creating a new company identity. In: *Journal of Positive Management*, 2012, *3* (1), 105–120.

Názov: Ako postupovať pri vstupe do pracovného pomeru.
Riadenie ľudských zdrojov a personálny marketing.

Autorky: © doc. PhDr. Marta Vaverčáková, PhD., MPH
© Mgr. Michaela Hromková, PhD.

Recenzoval: Prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.

Vydavateľ: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2019

Vydanie: Prvé

Jazyková úprava: Neprešlo jazykovou korektúrou

ISBN: 978-80-568-0186-4

EAN: 9788056801864