



## METÓDY ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV V KRAJINÁCH EURÓPSKEJ ÚNIE

### RECRUITMENT METHODS IN EUROPEAN UNION COUNTRIES

Miloš HITKA – Lenka LIŽBETINOVÁ – Eva ŽÁKOVÁ

**Abstract:** Recruitment of employees together with selection of employees are considered as significant phases of forming the company workforce. It influences what employees will be available in the organization. Information about the number of employees, their structure and labour resources are the sources of recruiting. The next step is to define the recruitment methods which are different in each country. Recruitment methods depend on the country's history, customs and experiences. The Internet is preferred recruitment method in large number of European countries. Recruitment agencies and newspaper advertisements are the second most common methods of recruitment. Only Belgium sees the prospect of qualified young graduates as a recruitment method.

**Abstrakt:** Získavanie zamestnancov je spoločne s výberom zamestnancov významnou fázou formovania podnikovej pracovnej sily. Do značnej miery rozhoduje o tom, akých zamestnancov bude organizácia mať k dispozícii. Východiskom pre získavanie zamestnancov sú hlavne informácie o potrebe zamestnancov, ich štruktúre a zdrojoch pracovných síl. Ďalším krokom je definovanie metódy získavania zamestnancov. Tieto sú v jednotlivých krajinách rôzne a závisia od histórie krajiny, zvykoch a skúsenostiach. Ako vhodný zdroj na získavanie zamestnancov v Európe veľký počet krajín preferuje internet. Druhý najčastejší spôsob získavania zamestnancov sú personálne agentúry a inzeráty v novinách. Len jeden štát vidí perspektívu v dobre kvalifikovaných mladých absolventoch škôl, a to je Belgicko.

**Keywords:** Process of employee recruitment, personnel management, the Internet, recruitment agencies.

**Kľúčové slová:** Proces získavania zamestnancov, personálny manažment, internet, personálne agentúry.

#### Úvod

Ľudský kapitál je považovaný za jeden z najviac rozhodujúcich po vstupe rastu novozaložených firiem. Väčšina nových spoločností je zameraných na vyhľadávanie ľudského kapitálu zakladateľmi tímov týchto podnikov. Avšak, významný podiel nových podnikov začína s niektorými zamestnancami, a mnoho začínajúcich už zamestnáva svojho prvého zamestnanca v skorých štádiách. Prenájom prvého zamestnanca je často videný, ako veľmi kritický proces s dlhodobými dopadmi na rozvoj nového podniku (Koch a kol., 2012). Primárnou úlohou každej organizácií je ľudský faktor resp. pracovná sila. Môžeme povedať, že ľudia a ich potenciál sú najväčšou, ale zároveň veľmi krehkou hodnotou v podniku. Ich činnosti, myšlienky, schopnosti a zručnosti napomáhajú ku kľúčovým stratégiám, na základe ktorých si podnik splní svoje vízie a ciele do budúcnosti. Preto je nevyhnutné, aby každej organizácii, ktorá chce byť úspešná na trhu záležalo na kvalitnom získavaní svojich potenciálnych zamestnancov (Tokarčíková, et al. 2015).



Získavanie zamestnancov je teda spoločne s výberom zamestnancov významnou fázou formovania podnikovej pracovnej sily (Urbancová, et al. 2015) Do značnej miery rozhoduje o tom, akých zamestnancov bude organizácia mať k dispozícii (Trebuňa, 2010). Východiskom pre získavanie zamestnancov sú hlavne informácie o potrebe zamestnancov, ich štruktúre a zdrojoch pracovných síl. Malo by mať predovšetkým základ v špecifikácií nárokov pracovných činností, ktoré sa vzťahujú ku konkrétnym pracovným miestam či funkciám (Urbancová et al., 2015). Podnik by mal mať spracované základné charakteristiky všetkých pracovných činností vo forme popisu pracovných miest, ktoré zahŕňajú nielen obsahovú náplň a podstatné úlohy či väzby na ostatné pracovné miesta, ale i zákl. nároky a požiadavky na zamestnancov (Kubáni, 2011). Môže sa uskutočňovať z dvoch základných zdrojov - vnútorných a vonkajších. Oba zdroje získavania nových zamestnancov majú svoje výhody a nevýhody. Závisí na zamestnávateľovi, jeho prioritách a individuálnom posúdení okolností, či sa rozhodne obsadiť pracovné miesta ľuďmi z radov vlastných zamestnancov a preradí ich napr. na iné pracovné miesto, alebo využije ponuku z externých zdrojov (Istp, 2013).

Podľa Kubániho (2011) sú spôsoby získavania z vonkajších zdrojov nasledovné: kontakty s úradmi práce, spolupráca s personálnymi útvarmi iných organizácií, vytipovanie konkrétnych odborníkov z iných podnikov a snaha o ich získavanie, napr. výhodnými podmienkami, spolupráca s vysokými školami, strednými školami a učilišťami, vlastná inzercia a sledovanie inzerátov iných, vyhlásenie konkurzného konania, dni otvorených dverí, letáky, plagátová reklama a pod., spontánny záujem uchádzačov, odporúčenie vlastnými zamestnancami.

Podniky si začínajú uvedomovať, že jedným z rozhodujúcich faktorov, ktorý stojí za ich úspechom sú predovšetkým ich zamestnanci. Na získavanie zamestnancov najčastejšie využívajú inzerciu v masovokomunikačných prostriedkoch, letáky, dotazníky, plagáty, propagáciu a ovplyvňovanie verejnej mienky. Medzi populárne a rýchle metódy v súčasnosti patrí on-line získavanie zamestnancov, či využívanie špecializovaných portálov. Podniky majú možnosť využiť pomoc profesionálnych inštitúcií, ako sú úrady práce, sociálnych vecí a rodiny, či rôzne špecializované agentúry, zaoberajúce sa sprostredkovateľskou činnosťou v oblasti zamestnávania, pričom dobré výsledky pri získavaní zamestnancov sa dosahujú aj uplatnením spolupráce so školami. V modernom personálnom manažmente ide v rámci tejto spolupráce o nadviazovanie kontaktov so študentmi stredných a vysokých škôl už počas štúdia, s cieľom vyvolať u nich záujem o prácu v danom podniku (Stacho et al. 2015). Využívajú sa na to rôzne prezentácie podnikov na školách, skrátené formy pracovných úväzkov, absolvovanie pracovných praxí a stáží, ale aj poskytovanie štipendií (istp, 2013). Na pokrytie krátkodobej potreby zamestnancov majú podniky možnosť využiť personálny lízing (prenajímanie zamestnancov). Dočasne vypomáhajúci zamestnanci pracujú pre určitú agentúru a sú len „zapožičaný“ podnikom, ktoré si takto riešia problém nedostatku zamestnancov, napr. počas dovoleniek, a podobne (istp, 2013).

## **EURES**

Každý členský štát Európskej únie majú vlastnú personálnu politiku zaoberajúcu sa získavaním zamestnancov. Tá vychádza z historického kontextu tej ktorej krajiny. V súčasnej dobe globalizácie sveta sa však čoraz častejšie jednotlivé rozdiely medzi krajinami stierajú. To umožňuje v rámci európskeho trhu práce efektívne využívať nové metódy pri procesoch získavania vhodných zamestnancov aj v zahraničí. Celý proces je zároveň podstatne ľahší, ako to bolo pred niekoľkými rokmi. Európsky trh práce umožňuje zamestnancom presťahovať sa do inej krajiny bez administratívnej záťaž, ktorá je vo všeobecnosti spojená so



sťahovaním sa do zahraničia (Európska komisia, 2011). Európske pracovné sily zahŕňajú státisíce kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú ochotní byť mobilní, majú veľkú motiváciu a chuť získať nové skúsenosti. Zároveň zamestnanci z celej Európy prinášajú so sebou nové zručnosti a skúsenosti. Rôznorodá pracovná sila nielenže prináša potenciál nových jazykov, ale tiež napomáha k zlepšeniu komunikácie v pracovnom prostredí. Tomu napomáha aj verejný portál [www.eures.sk](http://www.eures.sk). EURES je portál podporujúci Európske služby zamestnanosti (EUROpean Employment Services) a predstavujúci sieť spolupracujúcich subjektov, ktorých cieľom je uľahčiť voľný pohyb pracovných síl v rámci Európskeho hospodárskeho priestoru (krajiny EÚ, Nórsko, Island, Lichtenštajnsko) a Švajčiarska. Do siete EURES sú zapojené aj regionálne a národné inštitúcie, ktoré sa zaoberajú problematikou zamestnanosti, ako napríklad odborové zväzy, zamestnávateľia a ich organizácie a pod. Je to hlavný ekonomický nástroj Európskej únie na správne fungovanie trhov práce. EURES tvoria Európskou komisiou vyškolení poradcovia, ktorí poskytujú informačné, poradenské a sprostredkovateľské služby klientom po celej Európe. Sieť EURES plní dôležitú úlohu v cezhraničných regiónoch. EURES poradcovia tu poskytujú pomoc a poradenstvo zamerané na práva a povinnosti zamestnancov, ktorí žijú v jednej krajine a pracujú v inej. Cezhraničné partnerstvá sú tiež dôležitým nástrojom pre rozvoj európskeho trhu práce.

Napriek tomu, že verejné služby zamestnanosti sú v každej krajine usporiadané iným spôsobom, všetky majú za cieľ prispieť ku zladeniu dopytu a ponuky na trhu práce prostredníctvom poskytovania informácií, poradenstva a sprostredkovateľskej činnosti.

EURES disponuje databázou voľných pracovných miest v rámci celej EÚ. Okrem pracovných miest disponujú naši poradcovia informáciami o životných a pracovných podmienkach v štátoch EÚ/EHP, informáciami o situáciách na jednotlivých trhoch práce o registračných procedúrach, daniach, sociálnom a zdravotnom zabezpečení, vedia pomôcť a poradiť pri tvorbe životopisov do jednotlivých krajín a zrealizujú predstavy našich klientov o práci v zahraničí. V Slovenskej republike začala sieť EURES pracovať od 1. mája 2004 vstupom SR do EÚ. Služby siete EURES sú dostupné prostredníctvom EURES poradcov a kontaktných osôb EURES na všetkých 46 úradoch práce a tiež prostredníctvom EURES internetových pracovných portálov.

V každom členskom štáte EÚ sa nachádzajú spoločnosti, ktoré cez sieť EURES prijímajú zamestnancov aj zo zahraničia. Mnohé z nich ako dôvody prikladajú najmä to, že európski zamestnanci môžu doplniť miestnu pracovnú silu najmä tam, kde je nedostatok miestnych zdrojov znalostí a zručností. Pre lepšie pochopenie spomeniem pár štátov EÚ a ich spôsoby na získavanie zamestnancov z celej Európy. Je potrebné, aby všetky formy mobility boli podporované ako súčasť komplexnej politiky ľudských zdrojov v oblasti výskumu a tiež vývoja na vnútroštátnej, regionálnej a hlavne inštitucionálnej úrovni. Členské štáty by sa mali podľa potreby snažiť prijať rozhodujúce opatrenia zabezpečujúce, aby zamestnávateľia alebo organizácie financujúce výskumných zamestnancov zlepšili metódy získavania a systémy hodnotenia/ oceňovania kariéry s cieľom vytvoriť transparentnejší, otvorený, spravodlivý a medzinárodne uznaný systém získavania zamestnancov (European Commission, 2006, s. 6).

### **Metódy získavania zamestnancov v krajinách Európskej únie**

Medzi členské štáty EÚ patrí v súčasnosti 28 krajín. Sú to Belgicko, Bulharsko, Česko, Chorvátsko, Cyprus, Dánsko, Estónsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Holandsko, Írsko, Litva, Lotyšsko, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Nemecko, Poľsko, Portugalsko, Rakúsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko, Spojené kráľovstvo (v súčasnosti je v procese



vystúpenia z EÚ), Švédsko a Taliansko. Podľa <http://www.mapsofworld.com/europe/country-groupings/> môžeme Európu rozdeliť na 5 hlavných regiónov (obrázok 1).

**Severná Európa** - zobrazená na obrázku zelenou farbou a patria sem štáty EÚ Dánsko, Fínsko, Švédsko.

**Južná Európa** - zobrazená je na obrázku červenou farbou a patria sem štáty EÚ, Grécko, Taliansko, Malta, Portugalsko, Bulharsko, Rumunsko Cyprus, Chorvátsko a Španielsko.

**Západná Európa** - zobrazená je fialovou farbou a patria sem štáty EÚ, Belgicko, Francúzsko, Írsko, Spojené kráľovstvo a Holandsko.

**Východná Európa** - na obrázku sú zobrazené žltou farbou štáty, ktoré nepatria do EÚ.

**Stredná Európa** - zobrazená je modrou farbou a patria sem štáty EÚ Estónsko, Lotyšsko, Litva, Poľsko, Nemecko, Luxembursko, Česko, Slovensko, Rakúsko, Maďarsko a Slovinsko.



Obr. 1 Mapa Európy a jej rozdelenie (<http://www.mapsofworld.com/europe/country-groupings/>)

### Severná Európa

**DÁNSKO** - krajina, v ktorej vyspelé spoločnosti okrem tradičného získavania zamestnancov používajú aj takzvané elektronické získavanie. Na základe analýz do ktorej sa zapojilo pár spoločností z Dánska sa zistilo, prečo je elektronické získavanie vhodnejšie ako tradičné. Elektronické získavanie môžeme chápať ako proces vykonávaný použitím rôznych elektronických prostriedkov (Holm, 2010, s. 92). Tento proces sa skladá z troch hlavných krokov: získavanie, triedenie a kontaktovanie kandidátov. Prvý krok zahŕňa vhodný dizajn webových stránok, pomocou elektronickej siete pre propagáciu, sledovanie potenciálnych



kandidátov na internete a on-line databáz. Ďalší krok je triedenie - zahŕňa screening kandidátov s pomocou sofistikovaných on-line testov. V treťom kroku, kontaktovanie kandidátov (Holm, 2010, s.95). Môžeme povedať, že elektronické získavanie zamestnancov končí výberom vhodného uchádzača cez on-line testy a následne sa s ním komunikuje.

FÍNSKO a ŠVÉDSKO - Počet zamestnancov vo veľkých švédskych a fínskych organizáciách častejšie klesá ako stúpa. Väčšina organizácií v oboch krajinách zameriava svoje úsilie na existujúcich zamestnancov, a to buď rekvalifikáciou alebo zvýšením mzdy. Vo Fínsku tri zo štyroch organizácií a vo Švédsku polovica organizácií sa spolieha na rekvalifikáciu. Zvýšenie mzdy je na druhom mieste v oboch krajinách. Väčšina manažérskych pozícií vo Švédsku a Fínsku sú vyplnené interne. Najbežnejší spôsob získavania mimo organizáciu vo Švédsku je použiť vyhľadávacieho konzultanta alebo personálne agentúry. Ďalšia dôležitá metóda je reklama v novinách. Vo Fínsku sa metóda reklama v novinách využíva častejšie, ako personálne agentúry či konzultanti (Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004).

### **Južná Európa**

BULHARSKO - V Bulharsku má primárnu zodpovednosť za získavanie a výber zamestnancov líniový manažment. Relatívne nízke využitie personálnych agentúr je dôsledkom nákladov na ich služby, ako aj zlých skúseností s nimi. Často sa stáva, že obchodné záujmy prevažujú niekedy nad etikou a profesionalitou (Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004).

CYPRUS - Od vstupu Cypru do EÚ, právny rámec Európskej únie týkajúce sa pracovnoprávných predpisov bol prijatý. Cyperský trh práce má tradíciu sociálneho dialógu a dobre vyvinuté inštitúcie slobodného kolektívneho vyjednávania. Pravidlá a podmienky zamestnania sú prejednávané buď priamo medzi zamestnávateľom a zamestnancom alebo prostredníctvom kolektívneho vyjednávania medzi odborovými organizáciami a organizáciami zamestnávateľov. Zahraničné spoločnosti môžu pristupovať k súkromnej agentúry práce pre nábor vhodných zamestnancov (Cyprus Profile, 2014).

GRÉCKO - Riadenie ľudských zdrojov v Grécku je v stave rýchleho rozvoja. Väčšie spoločnosti modernizujú svoje personálne praktiky a personálni manažéri majú v súčasnej dobe vysoký status. Menšie spoločnosti realizujú význam riadenia ľudských zdrojov tým, že sa obracajú na poradenské služby (Papalexanoris, 1992).

CHORVÁTSKO - Zamestnávatelia publikujú svoje voľné pracovné miesta na webových stránkach chorvátskych zamestnaneckých službách a vlastnej práce. Oznámenie o voľnom pracovnom mieste je možné nájsť v každodenných novinách, reklamných publikách, odborných časopisoch, ako aj na internetových stránkach - profesijné organizácie. Voľné pracovné miesta vo verejnom sektore musia byť zverejnené v úradnom vestníku. V menších obciach sú tiež zverejňované prostredníctvom rozhlasových staníc. Mnohí veľkí zamestnávatelia využívajú on-line prihlášky na svojich internetových stránkach k vytvoreniu databázy potenciálnych kandidátov pre budúce voľné pracovné miesta. Malí súkromní zamestnávatelia využívajú súkromné kanály a odporúčania. Súkromné agentúry sa používajú väčšinou pre príležitostné a dočasné voľné pracovné miesta (Eures).

MALTA - MISCO je popredným špecialistom pre výber a získavanie zamestnancov na ostrove. Vďaka svojej rozsiahlej skúsenosti v odbore a jeho sieti kontaktov v rámci maltskej podnikateľskej sféry bolo úspešné a poskytuje trvalú podporu pre personalistov o identifikácii a výbere najlepších kandidátov pre ich organizáciu. Vždy sa snaží pochopiť podnikovú kultúru, prácu a kandidáta tak, aby sa zabezpečil čo najlepší zápas medzi zamestnávateľmi. Klienti si môžu vytvoriť svoj profil a odosielať úlohy s logom spoločnosti prostredníctvom



webovej služby. Uchádzači, ktorí používajú tento webový portál sa môžu zaregistrovať, aby mohli predložiť svoj životopis a ďalšie dokumenty. Ako náhle uchádzači poskytnú všetky svoje informácie, MISCO môže dôkladne hľadať prostredníctvom svojej databázy (MISCO, 2014).

PORTUGALSKO - Spoločnosti v Portugalsku si prostredníctvom dôležitých obchodných sietí môžu nájsť vhodných zamestnancov. Sú to siete napr. facebook, linkedln, net-empregos, bep.gov., empregos.online a iné. Pre mladých absolventov je čas školenia v portugalskom podniku dobrý kanál. Univerzity ponúkajú niekoľko možností. Pre ostatných sú to potom personálne agentúry, inzeráty v novinách a spomínané internetové siete (Aims International, 2014).

RUMUNSKO - Aj v rumunských spoločnostiach je zrejmé, že ľudské zdroje sú ich hlavné strategické zdroje a musia byť riadené ako investícia a to nielen ako náklady. Rumunské spoločnosti používajú internet ako hlavnú metódu ľudských zdrojov, najmä pre stredný manažment. Stratégie zamestnanosti v spoločnostiach sú zamerané na vonkajších kandidátov (Marinas, Puia).

ŠPANIELSKO - Na španielskom trhu sú umiestnené agentúry, ktoré môžeme nazývať aj sprostredkovateľmi, ktoré poskytujú informácie o spoločnostiach, ktoré majú voľné pracovné miesta. Existujú tiež spoločnosti, ktoré sa špecializujú v získavaní ľudských zdrojov. Majú tendenciu používať tlač a internet pre hľadanie uchádzačov. Mená dočasných pracovných agentúr v Španielsku vždy obsahujú iniciály ETT. Tieto spoločnosti priamo najímajú zamestnancov a poskytujú im dostupnosť podpísať zmluvu s užívateľom organizácie, pre ktorú budú pracovať. Tieto agentúry sa využívajú najmä pri dočasnom zamestnávaní. Všetky národné španielske noviny majú časť pre voľné pracovné miesta, dokonca aj televízia má špeciálne pracovné programy (SEPE, 2012).

TALIANSKO - Verejná správa musí poskytovať užitočné informácie zvonka i vo vnútri svojich úradov. Ministerstvo pre verejnú správu prijalo smernicu, ktorá stanovuje spustenie a aktualizáciu webových stránok. Hlavným cieľom týchto stránok je realizovať komunikačný systém a podporovať transparentnosť a zjednodušenie postupov pri spolupráci medzi organizáciami a tiež pri zdieľaní skúseností. Talianska správa tiež prijala niekoľko opatrení, aby zabezpečili lepšie pracovné podmienky s cieľom motivovať a prilákať viac ľudských zdrojov (Funzione pubblica, 2000).

### **Západná Európa**

BELGICKO - Výhody v nadnárodných spoločnostiach v Belgicku neboli obmedzené len na ekonomickej sfére. Tieto nadnárodné spoločnosti previedli riadenie a organizačnú koncepciu od svojho ústredia do belgických dcérskych spoločností. Spoliehali sa predovšetkým na získavanie čerstvých absolventov belgických univerzít (hlavne viacjazyční sociológovia, psychológovia a právnici). Vytvorili sa poradenské postupy a špecializované HR (Human Resources) strediská na vysokých školách (Claus, Vloeberghs, Pichault, 2002).

FRANCÚZSKO - Pri získavaní zamestnancov sa môžu využiť služby Pole Emploi, ktorý má asi 600 pobočiek po celom Francúzsku. Tiež sa môžu umiestniť pracovné ponuky v novinách, na internete, a to aj v televízii a v rádiu. Ale väčšina procesu vo Francúzsku sa vykonáva na osobnom základe "word-of-mouth", takže miestne siete by mali byť nevyhnutnou súčasťou ranného podnikateľského plánu (Just Landed).

HOLANDSKO - Existujú rôzne spôsoby, ako nájsť prácu v Holandsku, ktoré zahŕňajú kontrolu voľných pracovných miest úseku národného alebo regionálnej tlače. Pri pohľade na internetové stránky, alebo pomocou pracovných alebo personálnych agentúr. Avšak, viac než



60% všetkých voľných pracovných miest sú údajne naplnené neformálnymi metódami. Veľa pracovných miest sú inzerované v angličtine v sobotňajších vydaniach celoštátnej tlače. Niektoré noviny sa špecializujú na jednotlivé typy pracovných miest. Napríklad, NRC Handelsblad je užitočným zdrojom informácií o vedúcich funkciách na úrovni. Existuje tiež veľa online jobsites - reklamy voľných pracovných miest v Holandsku, a mnohé z nich umožňujú uchádzačom písať vlastné životopisy, ktoré sú k nahliadnutiu potenciálnych zamestnávateľov (Expafocus).

ÍRSKO - Napriek tomu, že je Írsko v recesii stáva sa stále viac populárne a atraktívne pre nadnárodné spoločnosti. Írsky pracovný trh sa stabilizuje a zamestnanosť by mala ďalej klesať. Za prvých 10 mesiacov v roku 2012 bolo vyhlásených 20 000 pracovných miest, a viac než tretina z nich boli vytvorené v podnikoch, ktoré boli podporované priamymi zahraničnými investíciami agentúry IDA Ireland. Preto DCU poskytuje jazykové služby pre personalistov a zákazníkov, ktorí môžu tieto služby využiť v nadnárodných spoločnostiach v Írsku (DCU Language and Services, 2013).

SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO - Vo Veľkej Británii zamestnanci ľudských zdrojov zvyčajne tvoria asi 1 % pracovnej sily vo väčšine spoločností súkromného sektora. Vo verejnej sfére však tento priemer je o niečo vyšší, pretože vládne agentúry majú tendenciu zamestnávať viac HR zamestnancov vzhľadom k ich celkovému počtu. Spoločné pozície v sektore zahŕňajú profesijné poradenstvo, poradenské služby a role v tréningu rozvoja. Zamestnávateľia hľadajú kandidátov s vynikajúcimi komunikačnými zručnosťami, so silným zmyslom pre diplomáciu a výbornú organizáciu (Agency central). Prieskum, ktorý sa vzťahuje na 500 malých a stredných podnikov bol vypracovaný v mene britskej komory (BCC), zistil, že viac ako 80 % respondentov označilo získavanie zamestnancov ako veľkú výzvu, pokiaľ ide o riadenie síl. Iba 3 % podnikov pravidelne využívajú personálne agentúry. Len niečo cez polovicu používajú agentúry príležitostne, zatiaľ čo 46 % uviedlo, že by nikdy nepoužili personálne agentúry. On-line webové stránky dopadli v tomto prieskume o málo lepšie. Takmer pätina respondentov používa stále on-line webové stránky a 39 % uviedlo, že ich nikdy nepoužili (PRLOG, 2011).

### **Stredná Európa**

ČESKÁ REPUBLIKA - V Českej republike je často personálne oddelenie, ktoré má vedúcu úlohu v tejto oblasti. Ako je známe prežíva česká tradícia. Transformačné procesy v Českej republike boli sprevádzané výraznou reštrukturalizáciou a to v národnom hospodárstve a v jednotlivých spoločnostiach (Kampf, & Kampf, 2005). Druhým najčastejším spôsobom v Česku je reklama v novinách a nasleduje potom spolupráca s personálnymi agentúrami (Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004,).

ESTÓNSKO - Public Service Act 1995, ktorý sa vzťahuje na verejné služby zamestnancov, položil základy na vybudovanie profesionálno-neutrálneho orgánu pre verejných úradníkov. Ministerstvo a Výkonná agentúra získavajú, hodnotia a školia svojich vlastných zamestnancov. Hoci riadenie ľudských zdrojov je decentralizované, zodpovednosť a koordinácia rozvoja riadenia ľudských zdrojov je rozdelený medzi niekoľko ministerstiev. Každé ministerstvo a agentúra je zodpovedná za získavanie, hodnotenie a profesionálny rozvoj svojich vedúcich na pozíciách (Ministerio De La Presidencia. 2010).

LITVA - Služby súkromných agentúr v Litve sú pre uchádzačov o zamestnanie zadarmo. Niektoré agentúry sú založené na riešení medzinárodných voľných pracovných miest a majú pobočky aj v zahraničí vrátane Litvy. Aj v novinách ako sú napríklad Baltic Times, Druskonis, Lietuvos Rytas, Verslo Žinios a ďalšie poskytujú voľné pracovné miesta



prostredníctvom inzerátov od spoločností. Ďalšie litovské noviny je možno nájsť pomocou Kidon Media - link. Zamestnávateľia sa zúčastňujú aj veľtrhov, ktoré sú organizované vysokými školami a ďalšími vzdelávacími inštitúciami, kde si môžu nájsť vhodných uchádzačov na dané pracovné miesto. Internetové stránky sú tiež veľmi dôležité v Litve v oblasti získavania nových zamestnancov (AGCAS, 2011).

LOTYŠSKO - O Lotyšsku môžeme povedať, že majú bohatý výber na trhu práce. Zahŕňa veľký počet mladých ľudí, ktorí sú veľkými znalcami cudzích jazykov. Zahraničné spoločnosti a investori najčastejšie používajú služby personálnych spoločností, alebo publikujú rôzne pracovné inzercie do popredných pracovných portálov. Pri vytváraní pracovných miest pomocou reklám existujú isté požiadavky, ktoré sú predpísané v zákonníku práce. Tieto operácie v spoločnostiach sú licencované agentúrou štátnou politikou zamestnanosti (NVA). Zoznam týchto licencovaných organizácií je zverejnený na NVA webových stránkach (LIAA, 2014).

LUXEMBURSKO - Metódy na získavanie zamestnancov sú hlavne webové stránky napr. Eures Job - poskytuje informácie o voľných pracovných miestach a informácie o situácii trhu práce, tiež sem patrí Jobs.lu, Jobsearch.lu, Moovijob, Yellow.lu a iné. Tiež sem patria personálne agentúry, inzeráty v novinách napr. Luxemburger Wort, Tageblatt, Kidon Media a podobne. Luxemburské univerzity majú kariérne služby, ktoré zahŕňajú pomoc s písaním životopisov a sprievodných listov (Agcas, 2012).

MAĎARSKO - Efektívne získavanie zamestnancov je považované za rozhodujúci pre úspech, v tom zmysle, že je to jeden spôsob, ako organizácia zostaví vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú spokojní zo svojou prácou. Prvky personálnych systémov napr. získavania a výberu v štátnej správe sú riadené centrálné. Miestne a centrálné vládne inštitúcie môžu vyplniť prázdne alebo novo schválené pozície s rôznymi spôsobmi: vnútorné inzeráty, oznámenia verejnosti o mieste alebo osobné kanály (Karoliny, Poór, 2007).

NEMECKO - Podniky v Nemecku majú nasledovné metódy na získavanie nových zamestnancov. Siete na rôznych úrovniach by mali byť súčasťou procesu získavania. Ich použitie pomôže získať spoločnostiam cit pre trh a identifikovať zdroje, umožňuje nadviazať nové kontakty a získať nových kandidátov. Výhody tejto metódy sú nízke náklady a ľahko získavané informácie. Za nevýhody môžeme považovať nespoľahlivosť a niekedy aj strácanie času. Druhá metóda je umiestnenie reklamy na vybranom médiu. Je to jeden zo spôsobov ako „ísť na verejnosť“ s pracovnou ponukou. Najznámejší spôsob je internet. Potom je to klasická metóda tlačené médiá. Náklady pre on-line reklamy sú pomerne v miere v súlade so štandardnými nákladmi internetových stránok.

POLSKO - Väčšina spoločností v Poľsku vie intuitívne, čo hľadať na domácom trhu a to na základe minulých skúseností a hlbokých znalostí. Keď zamestnávateľia chcú reklamou prilákať svojich potenciálnych zamestnancov musí byť v súlade s antidiskriminačnými právnymi predpismi. Najmä v otázkach týkajúcich sa pohlavia, veku, zdravotného postihnutia, rasy, náboženstva, národnosti, politických názorov, náboženského presvedčenia, sexuálnej orientácie a podobne. Deväť z desiatich Poliakov vo veku medzi 24 a 39 hľadajú voľné pracovné miesta na internete. Medzi najpopulárnejšie online burzy práce sú stále [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl) a [www.gazetapraca.pl](http://www.gazetapraca.pl). Profesionálne sociálne siete, ako je XING v Nemecku, sú veľmi populárne aj v Poľsku. S viac ako jedným miliónom členov GoldenLine ([www.goldenline.pl](http://www.goldenline.pl)) je najznámejšia sociálna sieť pre profesionálov. LinkedIn ([www.linkedin.pl](http://www.linkedin.pl)) dáva možnosť spojiť sa s kontaktmi v zahraničí. To má asi 170.000 užívateľov v Poľsku. Sociálne siete ako je Facebook a Twitter nie sú použité na účely získavania zamestnancov (Mikoloaska, 2013).





RAKÚSKO - Personál v Rakúsku je silnejší ako inokedy. Tí, ktorí pracujú v personálnej oblasti sú povinní podľa toho konať, identifikovať najvhodnejších kandidátov z veľkého počtu žiadateľov. Zlepšenie situácie je dosiahnuté prostredníctvom internetových a kandidátskych výberových konaní. Žiadatelia vyplnia on-line dotazník, kde zadajú svoje osobné údaje (mäkké - tvrdé fakty). Potom stupeň vhodnosti určí ďalší postup. Spoločnosť, rovnako ako žiadateľ dostane okamžité výsledky, ktoré ideálne dopĺňajú štandardizované písomné analýzy.

SLOVENSKO - Slovenská republika je členom EÚ od roku 2004 a aktívne sa zapája na činnostiach príslušných pracovných orgánov EÚ, a tak prispieva k vytváraniu utvárania politiky rozvojovej spolupráce EÚ. Na Slovensku podniky využívajú pri získavaní zamestnancov interné, ale aj externé zdroje. Personálne oddelenie resp. personálni odborníci hrajú veľmi dôležitú úlohu. Inštitúcie na Slovensku všeobecne vykonávajú svoje vlastné personálne politiky. Voľné pracovné miesta sú zverejnené na príslušných internetových platformách. Voľné príslušné miesta sa zverejňujú aj v angličtine. Výberové kritériá na dané pracovné miesto sa zverejňujú spolu s inzerátom (Deloitte, 2013; Lorincová, Potkány, 2016).

SLOVINSKO - Reklama a pracovné pozície v médiách je tiež tradičný spôsob, ako pozvať kandidátov v Slovinsku. Pracovné pozície sú inzerované v tlači, v rádiu, teletext, internetové stránky a v TV programe. Verejné oznámenie o pracovných pozíciách je povinné v Slovinsku. Slovinský fenomén zahŕňa, že organizácie najímajú zamestnancov hlavne prostredníctvom osobných kontaktov bez ohľadu na to, o aký druh požiadaviek ide. Svojím spôsobom je to preto, že Slovinsko je malý štát (Ferjan, Kern, Vukovič, 2004).

Rakúsko, Belgicko, Bulharsko, Česká republika, Francúzsko, Írsko, Taliansko, Lotyšsko, Litva, Malta, Holandsko, Poľsko, Portugalsko, Slovinsko a Španielsko spolupracujú s organizáciami, ktoré sa zaoberajú problematikou zamestnanosti, vrátane zamestnávateľských organizácií a odborových zväzov, pri identifikácii nedostatku pracovných síl a uspokojovaní dopytu po pracovnej sile (Európska migračná sieť, 2011).

### **Porovnanie získaných výsledkov**

Z dôvodu prehľadnosti sumarizujeme hlavný spôsob získavania zamestnancov v jednotlivých krajinách Európy (tabuľka 1). Z tabuľky je vidieť rôznorodosť v rámci metód v jednotlivých štátoch. Dánsko vidí vyšší potenciál získavania kvalifikovaných zamestnancov prostredníctvom elektronických sietí. Táto metóda je veľmi pohodlná a ľahká, hlavne pre uchádzačov o pracovné miesto. Na rozdiel od Fínska, ktoré preferuje tradičné získavanie cez reklamy a inzeráty v novinách, ktoré je viac nákladné pre organizáciu. Vo Švédsku sa spoločnosti obrátia radšej na personálne agentúry, či vyhľadávacích konzultantov. Štáty z južnej Európy Chorvátsko, Malta, Rumunsko a Taliansko uprednostňujú rovnakú metódu a to internet + webové stránky. Pre Bulharsko je získavanie zamestnancov veľmi dôležitý proces, ktorý rieši líniový manažment. Najprv riešia vzdelávanie poprípade rekvalifikáciu svojich zamestnancov, druhý variant je potom získavanie nových kvalifikovaných zamestnancov. Pracovný trh na Cypre je postavený na komunikácii a slobodnom vyjednávaní. Ostatné štáty používajú predovšetkým pomoc personálnych agentúr. Na základe našich zistení môžeme ďalej povedať, že štáty západnej Európy používajú tiež rozdielne metódy. Belgicko je zamerané na mladých absolventov škôl, a tým uprednostňujú zmenu, nové myšlienky a nové postoje. Írsko má veľký počet nadnárodných spoločností, a preto svoje úsilie vkladá do zahraničných investícií. Poradenské služby a tiež webové stránky využíva najviac Spojené kráľovstvo. Holandsko je viac zamerané na neformálne metódy, do ktorých zahrňuje napríklad inzeráty do novin. Dôležitou súčasťou procesu získavania vo Francúzsku sú miestne



siete. V strednej Európe, kam zahrňujeme aj Slovenskú republiku, väčšina štátov považuje za najdôležitejšiu metódu internet, pomocou ktorej môžu efektívne získať potenciálnych zamestnancov. Aj Slovenská republika sa zameriava hlavne na internet, presnejšie na internetové platformy. Ostatné štáty hľadajú vhodných uchádzačov na pracovné miesta pomocou stratégie, ako sú reklamy v novinách, či súkromné, alebo personálne agentúry.

Tab. 1 Prehľad preferovaných metód pri procese získavania zamestnancov v štátoch Európy

<b>SEVERNÁ EURÓPA</b>	
<b>DÁNSKO</b>	Elektronické siete
<b>FÍNSKO</b>	Reklama v novinách
<b>ŠVÉDSKO</b>	Vyhľadávací konzultanti a agentúry
<b>JUŽNÁ EURÓPA</b>	
<b>BULHARSKO</b>	Líniový manažment
<b>CYPRUS</b>	Slobodné kolektívne vyjednávanie
<b>GRÉCKO</b>	Poradenské služby
<b>CHORVÁTSKO</b>	Webové stránky
<b>MALTA</b>	Webové služby
<b>PORTUGALSKO</b>	Obchodné siete
<b>RUMUNSKO</b>	Internet
<b>ŠPANIELSKO</b>	Sprostredkovatelia + agentúry
<b>TALIANSKO</b>	Webové stránky
<b>ZÁPADNÁ EURÓPA</b>	
<b>BELGICKO</b>	Absolventi škôl
<b>FRANCÚZSKO</b>	Miestne siete „Word-of-mouth“
<b>HOLANDSKO</b>	Neformálne metódy + Tlač
<b>ÍRSKO</b>	Zahraničné investície
<b>SPOJENÉ KRÁĽOVSTVO</b>	Poradenské služby, Webové stránky
<b>STREDNÁ EURÓPA</b>	
<b>ČESKO</b>	Reklama v novinách
<b>ESTÓNSKO</b>	Verejné služby
<b>LITVA</b>	Súkromné agentúry
<b>LOTYŠSKO</b>	Personálne spoločnosti
<b>LUXEMBURSKO</b>	Webové stránky
<b>MAĎARSKO</b>	Miestne al. osobné kanály
<b>NEMECKO</b>	Internet
<b>POESKO</b>	On-line burzy
<b>RAKÚSKO</b>	Internet
<b>SLOVENSKO</b>	Internetové platformy
<b>SLOVINSKO</b>	Verejné oznámenia

Záverom môžeme konštatovať, že ako vhodný zdroj na získavanie zamestnancov veľký počet krajín preferuje internet. Druhý najčastejší spôsob získavania zamestnancov sú personálne agentúry a inzeráty v novinách. Len jeden štát vidí perspektívu v dobre kvalifikovaných mladých absolventoch škôl, a to je Belgicko.



## Diskusia a záver

Úspešné podniky považujú svojich zamestnancov za kľúčový zdroj nevyhnutný pre prežitie podniku (Lorincová, 2015). Každý podnik v ktoromkoľvek spomínanom štáte potrebuje kvalifikovaných a spoľahlivých zamestnancov. Pracovné trhy sú plné ľudí, ktorí si hľadajú prácu, preto môžeme povedať, že zamestnávateľia si majú možnosť vybrať. Je však veľmi dôležité získať si správnych uchádzačov, ktorých daná spoločnosť potrebuje. Na týchto uchádzačov vplýva množstvo faktorov, ktoré môžeme rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Vonkajšie sú napr. politické legislatívne podmienky, alebo rozvoj ekonomickej situácie v danej krajine. Vnútorné faktory sa viac dotýkajú pracovného prostredia, starostlivosť o zamestnancov v podniku a podobne. Preto si zamestnávateľia musia dobre premyslieť stratégiu, ktorou oslovia adekvátnych uchádzačov pre svoj podnik.

Na základe našej analýzy sme zistili, ktoré metódy na získavanie zamestnancov pre dané krajiny sú ich prioritné. Dôvody, ktoré to podľa nás ovplyvňujú sú nasledovné:

- vhodnejšia metóda na získavanie zamestnancov je internet aj vtedy, pokiaľ chcú mať podniky uchádzačov aj zo zahraničia,
- v dnešnej vysoko technicky rozvinutej dobe ľudia vyspelého sveta viac vyhľadávajú voľné pracovné miesta pomocou internetu, ako novín,
- podniky s menším obsadením personálneho oddelenia sa obracajú o pomoc pri získavaní vhodných uchádzačov na personálne agentúry al. na konzultantov,
- v štátoch, kde sa tlačia špeciálne noviny, v ktorých sú zobrazené všetky voľné pracovné miesta podniky radi využívajú a vkladajú do nich pracovné ponuky,
- pri využívaní zdrojov na získavanie zamestnancov si podniky predovšetkým všímajú, koľko finančných prostriedkov budú potrebovať.

Napriek jednotnému európskemu trhu môžeme povedať, že metódy využívané jednotlivými štátmi používané pri získavaní nových zamestnancov sú rozmanité. Každá krajina má inú personálnu politiku a iné možnosti. Viaceré sa však zhodli na tom, že získať si nových zamestnancov pomocou internetu - webových stránok alebo platforiem je najúčinnnejšie. Táto metóda im potom umožňuje získať dostatočný počet uchádzačov, z ktorých je možné si správne vybrať. Môžeme konštatovať, že získavanie zamestnancov medzi krajinami cez tzv. európsky trh je tiež dnes veľmi populárne. Slovenská republika, ktorá patrí do EÚ má možnosť pomocou európskeho trhu nájsť si aj vhodných zahraničných potenciálnych zamestnancov. Teda pri procese získavania sa nám otvárajú veľké možnosti, ktoré vedú k ťažšiemu výberu správneho zamestnanca na požadované pracovné miesto v podniku. Myslíme si však, že napriek veľkému počtu metód sa veľakrát stane, že zamestnávateľ si vyberie nesprávneho uchádzača na pracovné miesto. Túto skutočnosť zistí až pri výkone zamestnanca a na základe vzniknutej chyby sa procesy získavanie, výber a prijímanie musia zopakovať. Zamestnávateľia občas zabúdajú na to, že ich zamestnanci sú veľmi dôležitým článkom spoločnosti a mali by sa viac zaujímať aj o ich vzdelávanie a sebarealizáciu. Takýmto spôsobom si aj prinavrátia svoje finančné prostriedky, ktoré na začiatku do nich vkladali.

## Zoznam použitej literatúry

1. AGCAS. 2011. Lithuania: Job market. [online]. [cit. 2016.10.25] Dostupné na internete: < <http://www.surrey.ac.uk/careers/documents/Country%20profiles/Lithuania.pdf>>
2. AGCAS. 2012. Country profile - Luxembourg. [online]. [cit. 2016.10.25] Dostupné na internete: < <https://www.st-andrews.ac.uk/media/careers-centre/documents/agcascountryprofiles/Luxembourg.pdf>>



3. AGENCY CENTRAL. 2000-2014. Personnel/ HR Recruitment Agencies Directory. [online]. [cit. 2016.10.26] Dostupné na internete: < <http://www.agencycentral.co.uk/agencysearch/hr/agencysearch.htm>>
4. AIMS INTERNATIONAL. 2014. Portugal. [online]. [cit. 2016.11.02] Dostupné na internete: < <http://aims-international.net/candidates/resources/portugal>>
5. BREWSTER, CH., MAYRHOFER, W., MORLEY, M. 2004. Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?. Routledge, 2004. 486 s. ISBN 0-7506-4717-5
6. CLAUS, L., VLOEBERGHES, D., PICHAULT, F. 2002. Belgian-style Human Resource Management: A Case of Mistaken Identity. In: European Management Journal. 2002. Vol. 20, No. 4, s. 438 - 446. ISSN 0263-2373
7. CYPRUS PROFILE. 2014. Human Resources. [online]. [cit. 2016.10.16] Dostupné na internete: < <http://www.cyprusprofile.com/en/operating-environment/human-resources>>
8. DCU LANGUAGE SERVICES. 2013. Multilingual Recruitment in Ireland. [online]. [cit. 2016.11.05] Dostupné na internete: < <https://dculs.dcu.ie/dcu-language-services-news/multilingual-recruitment-in-ireland/>>
9. DELOITTE. 2013. Research' Report: Country Profile Slovak Republic. [online]. [cit. 2016.11.04] Dostupné na internete: < [http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research\\_policies/country\\_files/Slovak\\_Republic\\_Country\\_Profile\\_RR2013\\_FINAL.pdf](http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/country_files/Slovak_Republic_Country_Profile_RR2013_FINAL.pdf)>
10. EURES. Living and working in Croatia. [online]. [cit. 2016.10.14] Dostupné na internete: <[http://www.eures.eu/public/documents/ELAMINE\\_JA\\_TOOTAMINE\\_HORVAATIAS/LIVING\\_AND\\_WORKING\\_IN\\_CROATIA.pdf](http://www.eures.eu/public/documents/ELAMINE_JA_TOOTAMINE_HORVAATIAS/LIVING_AND_WORKING_IN_CROATIA.pdf)>
11. EUROPEAN COMMISSION. 2006. Európska charta výskumných pracovníkov: Kodex správania pre nábor výskumných pracovníkov. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 60 s. ISBN 92-894-9328-3
12. EURÓPSKA KOMISIA. 2010. Nábor pracovných síl v Evrope: príručka pro zaměstnavatele. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2010. 13 s. ISBN 978-92-79-15930-5 .
13. EURÓPSKA KOMISIA. 2011. Kedy môžete začať?: Praktická príručka pre nábor zamestnancov v Európe. Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2011. 144 s. ISBN 978-92-79-17830-6
14. EXPAT FOCUS. The Netherlands - Employment. [online]. [cit. 2016.10.27] Dostupné na internete: < <http://www.expatfocus.com/expatriate-netherlands-holland-employment>>
15. FERJAN, M., KERN, T., VUKOVIČ, G. 2004. Being Acquainted with the Employer in Slovenia: Yes-For Employment, No-For Promotion. In: Prague Economic Papers. 2004. 2004.1: s. 55-66
16. FUNZIONE PUBBLICA. 2000. Open Government Partnership: Italian action plan. [online]. [cit. 2016.10.27] Dostupné na internete: < [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/968941/piano%2011%20aprile%20%20opengovpartnership%20for%20consultation\\_en.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/968941/piano%2011%20aprile%20%20opengovpartnership%20for%20consultation_en.pdf)>
17. HOLM, B. A. 2010. The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. In: Human Resource Management Germany. 2010. Vol. 570, s. 91-111. ISSN 1613-0073
18. <http://www.mapsofworld.com/europe/country-groupings/>
19. ISTP. 2013. Získavanie zamestnancov. [online]. [cit. 2016.10.24] Dostupné na internete: < <https://www.istp.sk/clanok/45/Ziskavanie-zamestnancov>>



20. JUST LANDED. Hirig employees: What you have to consider in France. [online]. [cit. 2016.11.16] Dostupné na internete: <<http://www.justlanded.com/english/France/France-Guide/Business/Hiring-employees>>
21. KAROLINY, M., POÓR, J. 2007. Human Resource Management in the Hungarian Public Sector. In: Proceedings-5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. 2007. s. 89-100
22. KAMPF, R. KAMPF, R. 2005. Personal Outsourcing and Controlling. Žilina, University of Žilina.
23. KOCH, A., SPÄTH, J., STROTMANN, H. 2012. The role of employees for post-entry firm growth. In: Small Business Economics. 2012, Vol. 41 (3), s. 733-755
24. KUBÁNI, V. 2011. Psychológia práce. Prešov: Prešovská univerzita, Univerzitná knižnica, 2011. 166 s. ISBN 978-80-555-0318-9
25. LIAA. 2014. Human Resources. [online]. [cit. 2016.10.19] Dostupné na internete: <<http://www.liaa.gov.lv/invest-latvia/investor-business-guide/human-resources>>
26. LORINCOVÁ, S. 2015. Improvement of the Effectiveness in the Recruitment Process in the Slovak Public Administration. In: Procedia Economics and Finance. Vol. 34, (2015), p. 382-389. Doi:10.1016/S2212-5671(15)01644-5
27. LORINCOVÁ, S., POTKÁNY, M. 2016. The proposal of innovation support in small and medium-sized enterprises. In: Production Management and Engineering Sciences – Scientific Publication of the International Conference on Engineering Science and Production Management, 2016, p. 157-162.
28. MARINAS, V. C., PUIA, S. R. Human Resource Management in Romania. [online]. [cit. 2016.11.20] Dostupné na internete: <<http://www.asecu.gr/files/RomaniaProceedings/40.pdf>>
29. MIKOLOASKA, A. 2013. Recruiting in Poland - the most important methods and channels. In: HR Personal Consulting Zukunft entdecken.2013. [online]. [cit. 2016.11.16] Dostupné na internete: <<http://www.hr-personal-consulting.com/en/download-document/66-recruiting-in-poland.html>>
30. MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA. 2010. Public Employment in European Union member states. [online]. [cit. 2016.10.10] Dostupné na internete: <[http://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%A4ncias/Public\\_Employment\\_EUMS.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A4ncias/Public_Employment_EUMS.pdf)>
31. MISCO. 2014. Selection & Recruitment. [online]. [cit. 2016.10.10] Dostupné na internete: <<http://www.miscomalta.com/bonds.aspx>>
32. PAPALEXANORIS, N. 1992. Human Resource Management in Greece. In: Employee Relations. 1992, Vol. 14. Iss: 4, s. 38-52 ISSN 0142-5455
33. PRLOG. 2011. Recruiting staff costly and time intensive for UK Firms. [online]. [cit. 2016.10.12] Dostupné na internete: <<http://www.prlog.org/11450354-recruiting-staff-costly-and-time-intensive-for-uk-firms.html>>
34. SEPE. 2012. Employment: Working in Spain. [online]. [cit. 2016.10.20] Dostupné na internete: <[https://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/eures/pdf/trabEsp\\_en.pdf](https://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/eures/pdf/trabEsp_en.pdf)>
35. STACHO, Z., GUBINIOVÁ, K., BARTÁKOVÁ, G. P. 2015. Selected components of pricing strategies of organizations and their perception by customers in Slovak Republic. In: Economic Annals-XXI, Volume 9-10, 2015, Pp. 78-82. ISSN 1728-6220
36. URBANCOVÁ, H., STACHOVÁ, K., STACHO, Z. 2015. Methods of recruitment in the Czech and Slovak organizations. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Volume 63, Issue 3, 2015, Pp. 1051-1060.



37. TOKARČIKOVÁ, E., KUCHARČIKOVÁ, A., ĎURIŠOVÁ, M. 2015. Education of students of the study program informatics in the field of corporate social responsibility Periodica Polytechnica, Social and Management Sciences Volume 23, Issue 2, 2015, Pp. 106-112
38. TREBUŇA, P. 2010. Synergia plánovania ľudských zdrojov a plánovania pracovných miest aplikáciou vybraných metód analýz. In: Transfer inovácií. 2010, Vol. 18, s. 151-156
39. [www.eures.sk](http://www.eures.sk)

### **Kontakt**

doc. Ing. Miloš Hitka, PhD.

Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta

Katedra podnikového hospodárstva, Masarykova 24, Zvolen 960 53, Slovensko

e-mail: [hitka@tuzvo.sk](mailto:hitka@tuzvo.sk)

Ing. Lenka Ližbetinová, PhD.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Katedra cestovního ruchu a marketingu, Okružní 517/10,

370 01 České Budějovice

e-mail: [lizbetinova@mail.vstecb.cz](mailto:lizbetinova@mail.vstecb.cz)

Ing. Eva Žáková

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Studentská 95, 532 10 Pardubice 2, Česká republika

e.mail: [eva.zakova05@gmail.com](mailto:eva.zakova05@gmail.com)