

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36124048425718276

PROCES ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV NA
PRACOVNÉ MIESTA VO VÝBRANOM PODNIKU
Bakalárska práca

2022

Kristián Kocúrek

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**PROCES ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV NA
PRACOVNÉ MIESTA VO VÝBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonómia a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

Bratislava 2022

Kristián Kocúrek

ZADANIE PRÁCE

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Kristián Kocúrek

Pod'akovanie

Ďakujem mojej školiteľke, ktorá mi poskytla cenné rady a odbornú pomoc pri písaní bakalárskej práce. Tiež ďakujem spoločnosti MILK-AGRO za ochotný prístup a poskytnutie informácií.

ABSTRAKT

KOCÚREK, Kristián: *Proces získavania a výberu zamestnancov na pracovné miesta vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu – Vedúca bakalárskej práce: Natália Matkovčíková, Mgr., PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, str. 52

Hlavným cieľom bakalárskej práce je identifikácia a analýza procesu získavania a výberu zamestnancov, a jeho úlohy RLZ v spoločnosti MILK-AGRO. Táto bakalárska práca je rozdelená na 5 hlavných častí. V prvej časti sa definuje čo je proces získavania a výberu zamestnancov, kto sa v tomto procese angažuje a aké metódy získavania a výberu zamestnancov sa používajú. Ďalšia časť práce je o vytýčení cieľov. Tretia kapitola práce sa sústreďí na metodiku práce, v tejto časti sú zhrnuté celý postup práce. Predposledná alebo štvrtá časť práce je pomenovaná výsledky práce a obsahuje komplexné rozobratie výsledkov dotazníka a rozhovoru. Poslednou časťou práce je diskusia kde sú zhrnuté výsledky a formulované návrhy a odporúčania na zlepšenie procesov získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slová: výber zamestnancov, získavanie zamestnancov, pracovný pohovor, Riadenie ľudských zdrojov

ABSTRACT

KOCÚREK, Kristián: *The process of recruitment and selection of employees for a job in a selected enterprise* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management - Head of Bachelor's Thesis: Natália Matkovčíková, Mgr., PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 52.

The main objective of the thesis is to describe the selection process and also the process of recruiting new employees for the position in MILK-AGRO. This bachelor thesis is divided into 5 main parts. The first part defines what the recruitment and selection process is, who is involved in the process and what selection methods exist. The next part of the thesis is about setting out the objectives. The third chapter concentrates on the methodology of the thesis and this section summarizes the whole process. The penultimate, or the fourth chapter of the thesis is named "the results of the thesis" and it contains a comprehensive discussion of the results of the questionnaire and the internal interview. The last part of the thesis is a discussion where the results are summarized and changes are suggested.

Keywords : employee selection, employee recruitment, interview, human resource management

Obsah

1	SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	11
1.1	Riadenie ľudských zdrojov	11
1.2	HR (Human Resources) oddelenie	12
1.2.1	Starostlivosť o zamestnancov	13
1.2.2	Administratíva	14
1.3	Proces získavania nových zamestnancov.....	15
1.3.1	Analýza potreby nového zamestnanca	15
1.3.2	Oslovenie uchádzača	16
1.4	Výber zamestnancov.....	18
1.4.1	Assessment centrum (metóda výberu zamestnancov)	19
1.4.2	Pracovný pohovor (metóda výberu zamestnancov)	20
1.4.3	Kritéria posudzovania uchádzačov	22
2	Cieľ práce.....	24
3	Metodika práce a metódy skúmania	25
3.1	Charakteristika objektu skúmania	25
3.2	Pracovné postupy.....	26
3.3	Spôsob získavania údajov a ich zdroje	27
3.4	Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	28
4	Výsledky práce	29
5	Diskusia.....	41
5.1	Dotazník.....	Error! Bookmark not defined.
5.2	Kolobeh zamestnancov	Error! Bookmark not defined.
5.3	Dosiahnuté ciele	Error! Bookmark not defined.
	ZÁVER.....	45
	Zoznam použitej literatúry	46
	Prílohy	49

Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody pri interných zamestnancov	16
Tabuľka 2 Výhody a nevýhody zamestnancov z externých zdrojov	17
Tabuľka 3 Posudzovacie kritéria pre nových zamestnancov	23
Graf 1 Pozícia vo firme	29
Graf 2 Pohlavie respondenta.....	29
Graf 3 Vek respondenta.....	30
Graf 4 Roky odpracované v spoločnosti	30
Graf 5 Spôsob dozvedania sa o spoločnosti	31
Graf 6 Spôsob dozvedania sa o voľnej pracovnej pozície	32
Graf 7 Priebeh výberového procesu.....	33
Graf 8 Potrebné dokumenty.....	34
Graf 9 Spôsob nadviazania kontaktu.....	35
Graf 10 prítomnosť počas pohovoru	36
Graf 11 Počet kôl pohovoru.....	37
Graf 12 Škála spokojnosti s výberovým procesom.....	38
Graf 13 Spokojnosť s informáciami pri výberovom procese	39
Graf 14 Zrozumiteľnosť pri výberovom procese.....	39
Graf 15 Chovanie pri výberovom procese	40

Úvod

Jedným z najdôležitejších zdrojov v podniku je práve ten ľudský. Pre zadováženie správneho a reprezentatívneho personálu je potrebné sa oboznámiť s procesom získavania a výberu zamestnancov. Presne tieto procesy sme si rozobrali v našej bakalárskej práci.

V prvej kapitole sme si zadefinujeme čo je to riadenie ľudských zdrojov, aké oddelenie zodpovedá za zamestnancov, vymedzili sme si proces získavania zamestnancov, ako prebieha tento proces, tiež sme si popísali proces výberu zamestnancov, aké metódy sa používajú pri tomto procese a v poslednom rade sme sa zoznámili s kritériami prijatie, ktoré sú kladené na potencionálnych zamestnancov.

V druhej kapitole sme sformulovali čiastkové ciele, ktoré vychádzajú z hlavného cieľa bakalárskej práce, ktorý je identifikácia a analýza procesu získavania a výberu zamestnancov, a jeho úlohy v riadení ľudských zdrojov. Po tomto kroku sme určili aj parciálne ciele, ktoré nám určujú cestu k hlavnému alebo prioritnému cieľu.

Tretia kapitola sa venuje metodike práce, ktorá sa začína stručnou históriou spoločnosti MILK-AGRO. Druhým bodom metodiky práce sú spôsoby získanie informácií, tieto informácie sme získavali pomocou dotazníkovej metódy. V štvrtej a zároveň v poslednej kapitole sme určili metódy na vyhodnotenie a interpretáciu našich výsledkov.

V diskusii sme výsledky práce zhodnotili a tiež navrhli opatrení na zlepšenie procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČI

Ľudia sú pre podnik nenahraditeľný faktor, ktorý je potrebné rozvíjať. Tomuto rozvoju a všetkými ostatnými procesmi spojenými s ľuďmi sa zaoberá personalistika, resp. personálny manažment. V tejto časti práce sme sa zaoberali teoretickými pojmami, ktoré súvisia s celým procesom nábory nových zamestnancov. Rozoberieme si podrobnejšie všeobecné fakty o riadení ľudských zdrojov, HR oddelení a celkovom procese získavania a výberu nových zamestnancov, ktorý končí ich adaptáciou v podniku.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Definície personálneho manažmentu nie sú rovnaké v každej literatúre, no väčšina zdrojov uvádza definíciu personálneho manažmentu ako riadenie ľudských zdrojov v podniku a činnosti s nimi prepojené ako napríklad:

- motivácia zamestnancov
- pracovné podmienky
- odmeňovanie zamestnancov
- pracovné vzťahy

Táto definícia sa odráža od vnímania personálneho manažmentu zo začiatku 20. storočia¹. Neskôr po rozvoji personálneho manažmentu sa tento smer začal zaoberať dôležitejšími úlohami ako je napríklad:

- fúzie
- akvizície
- plánovanie nástupníctva
- priemyselné a pracovné vzťahy

Opačný pohľad mal Armstrong² (2007), ktorý pojmy ohľadom RLZ zaradil do „kvalitatívne odlišných kategórií“³. Armstrong hovoril o tom, že riadenie ľudských zdrojov

¹ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2

² ARMSTRONG, Michael. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN9788024714073

³ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2

by nemala byť práca len personalistov, ale aj všetkých ostatných vedúcich a manažérov. Tento názor podporili aj Foot a Hook (2011)⁴, ktorí sa nechali počuť s názorom, že v riadení ľudských zdrojov je veľmi hodnotné a dôležité, aby to nemal na starosť len personalista. Tento personálny manažment má na starosť oddelenie HR.

1.2 HR (Human Resources) oddelenie

Oddelenie HR už dávno nie je len administratívna práca ako napríklad práca so zmluvami a mzdami, ako to bolo v 20. storočí⁵. Moderné HR oddelenie zasahuje do stratégie firmy a pozná celú štruktúru organizácie a vie v určitých situáciách urobiť rozhodnutie, ktoré môže ovplyvniť chod celej spoločnosti. Na vrchole v tomto oddelení je HR manažér, ktorý riadi to najdôležitejšie čo v podniku máme, a to sú ľudia⁶. Úlohou tohto oddelenia je všetko, čo sa týka zamestnanca. V našej bakalárskej práci si budeme rozoberať iba tieto skupiny:

- Výber/získavanie zamestnancov
- Starostlivosť o zamestnancov
- Administratíva

Medzi hlavné ciele HR oddelenia patrí, aby spoločnosť mala dostatok kvalifikovaných zamestnancov na určitých pozíciách.

⁴ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

⁵ KOBLASA, František et al. *Proceedings of manufacturing systems today and tomorrow*. vyd. 1, Liberec: Technická univerzita v Liberci 2019, 106 s. ISBN 9788074945069

⁶ KOBLASA, František et al. *Proceedings of manufacturing systems today and tomorrow*. vyd. 1, Liberec: Technická univerzita v Liberci 2019, 106 s. ISBN 9788074945069

1.2.1 Starostlivosť o zamestnancov

Táto činnosť HR oddelenia sa začína po podpísaní pracovnej zmluvy. Cieľom tejto úlohy je starostlivosť o zamestnanca tak, aby bol spokojný a motivovaný vykonávať svoju prácu na 100%. Táto činnosť personalistov zahŕňa⁷:

- Vzdelávanie zamestnancov – HR oddelenie pomáha svojim zamestnancom ako v osobnom, tak aj v tom firemnom raste pomocou rôznych vzdelávacích aktivít. Tieto aktivity by sa mali vyberať spoločne buď so zamestnancami, alebo s manažérom danej prevádzky, aby personalisti po konzultácii vedeli, aký vzdelávací program respektíve kurz je najlepšie poskytnúť zamestnancom.
- Mzdy – HR oddelenie spolu s manažérom určuje mzdy na určitých pracovných pozíciách a to podľa určitých faktorov náročnosti danej práce. Ďalšou úlohou spojenou s mzdami je vyplácanie rôznych bonusov a benefitov zamestnancom kvôli ich motivácií.
- Firemná kultúra – Personalisti spolu s riaditeľom nastavujú pravidlá firemnej kultúry. HR oddelenie tieto pravidlá následne kontroluje a chváli ich dodržiavanie, a naopak, trestá ich porušovanie. Ďalšou úlohou personalistu, ktorá je spojená s firemnou kultúrou, je organizovanie rôznych aktivít mimo pracovnej doby, ako napríklad rôzne podujatia, teambuilding, ples, a iné.

⁷ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2

1.2.2 Administratíva

Okrem starostlivosti a náboru zamestnancov sa personalista stará aj o administratívu, ktorá je spojená so zamestnancom, a následne komunikuje s manažérmi. Všetky tieto činnosti, ktoré vykoná HR oddelenie spadajú pod GDPR, takzvanej ochrane osobných údajov. Pod touto administratívou sa rozumie:

- Správa dát o zamestnancoch – personalista kontroluje všetky zmluvy, ktoré firma uzavrela so zamestnancami a kontroluje ich, či sú v súlade so zákonom.
- Dochádzka – personalista má za úlohu tiež kontrolovať dochádzku zamestnancov a to napríklad na poradách, alebo aj v prípade pracovných ciest. Všetky nezrovnalosti, ktoré môžu nastať rieši personalista s manažérom.
- Zber dát – HR oddelenie zbiera dáta ohľadom zamestnancov. Tieto dáta sa môžu zaoberať napríklad fluktuáciou, a následne jej riešenia komunikuje s manažérom.
- Oznamy – Personalista má za úlohu ohlasovať rôzne udalosti a to za pomoci emailov, obežníkov, alebo aj slovného prehlásenia.

V modernom svete, kde sa všetko automatizuje a neustále sa vyvíjajú nové technológie, sa týmto podmienkam musí prispôbiť aj smer riadenia ľudských zdrojov. Pre potreby elektronického zberu informácií existuje softvér, ktorý nesie názov HRIS. Tento softvér vznikol spojením činností sústredených na riadenie ľudských zdrojov a informačných technológií. HRIS sa používa na zber, ukladanie, analýzu a distribúciu informácií o ľudských zdrojoch. Tento softvér HRIS bol prvýkrát predstavený na podujatí General Electric⁸. Od tohto prvého predstavenia sa softvér HRIS už mnohonásobne zlepšil a využíva sa stále vo viacerých spoločnostiach.

⁸ SHAMMY Shiry, *Effectiveness of Human Resource Information System on HR functions of the Organization – Cross Sectional Study*, US-China Education Review, 2012. ISSN 1548-6613

1.3 Proces získavania zamestnancov

Proces získavania nových zamestnancov je zadefinovaný ako činnosť, ktorá je spojená s oboznámením verejnosti o možnosti pracovať v danom podniku na danej pozícii a v určitom termíne⁹. Ako sme už skôr spomínali, táto úloha patrí oddeleniu riadení ľudských zdrojov, no pri malých podnikoch, ktoré HR oddelením nedisponujú tento proces vykonáva poverená osoba. Pred náborom je nutné vykonať viacero činností, bez ktorých by sme nedokázali uskutočniť nábor správne. Jednou z nich je samotná analýza potreby obsadiť voľné pracovné miesto a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca. Po analýze nasleduje voľba zdrojov uchádzačov a výber metód získavania zamestnancov. Existuje mnoho spôsobov pomocou ktorých je túto činnosť možné vykonať, ako napríklad cez rôzne príspevky na sociálnych sieťach, letáky, cez osobné oslovenie uchádzača. Po zaujatí uchádzačov oddelenie HR dokumenty požadované od uchádzačov ako napríklad životopis, maturitné vysvedčenie, výučný list, výpis z registra trestov, motivačný list a ďalšie dokumenty, ktoré si firma môže vyžadovať. Po ukončení procesu s dokumentami vytvorí užší výber uchádzačov o miesto

1.3.1 Analýza potreby nového zamestnanca

Celý proces naberania nových zamestnancom začína analýzou potreby niekoho zamestnať. Po zistení potreby nového zamestnanca sa spraví opis pracovnej činnosti. Správny opis pracovnej činnosti by mal obsahovať¹⁰:

- Názov pracovnej pozície
- Zodpovednú osobu
- Ciele pracovného miesta
- Kľúčové povinnosti
- Ďalšie podstatné informácie pre uchádzača o miesto

⁹ KOUBEK Josef, *Řízení lidských zdrojů*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN8072611683

¹⁰ JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing. 2006. 513 s. ISBN 8024712792

Po zostavení opisu pracovnej činnosti sa zamestnávateľ môže posunúť na ďalšiu úlohu, ktorá súvisí s náborom nového zamestnanca, a to je oslovenie uchádzača o miesto

1.3.2 Oslovenie uchádzača

Po analýze potreby nasleduje oslovenie uchádzača. Pri tejto činnosti si napred musíme určiť, či chceme zamestnanca prijať na pracovnú pozíciu z interných, alebo z externých zdrojov¹¹. Pracovná sila z externých zdrojov sú predovšetkým ľudia, ktorí práve dokončili štúdium, cudzinci alebo uchádzači o pracovné miesto. Pracovná sila z interných zdrojov sú zamestnanci, ktorí sa nachádzajú, alebo sa nachádzali v organizácii. V týchto interných zdrojoch sa nachádzajú napríklad zamestnanci, ktorí môžu dostať povýšenie, prepustení zamestnanci, atď. Oba zdroje majú svoje výhody, aj nevýhody, vid' tabuľka č. 1 a 2.

Tabuľka 1 Výhody a nevýhody získavania uchádzačov z interných zdrojov

VÝHODY	NEVÝHODY
Nízke náklady	Obmedzený výber
Záujemca pozná organizáciu	Nové nápady – záujemca neprinesie nový pohľad na problémy.
Organizácia pozná záujemcu	Ak sa stane z kolegu nadriadený, môže mať problémy s prijatím autority zo strany podriadených.
Časovo nenáročný proces získavania	Zhoršovanie vzťahov
Nevyžaduje sa školenie	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z knihy Riadenie ľudských zdrojov¹²

¹¹ MIHALČOVÁ, Bohuslava a al. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 225 s. ISBN 9788022524483

¹² JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody získavania uchádzačov z externých zdrojov

VÝHODY	NEVÝHODY
Neobmedzený výber uchádzačov	Možnosť narušenia klímy podniku
Uchádzač prinesie nový pohľad na riešený problém	Vysoké náklady
Presne si určíme akého zamestnanca hľadáme	Zdlhavý proces získania zamestnancov
	Adaptačný proces
	Fluktuácia zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z knihy Riadenie ľudských zdrojov¹³

Po vybratí externého alebo interného zdroja ďalej zamestnávateľ postupuje s oslovením zamestnanca. Pri interných zdrojoch to môže urobiť prostredníctvom osobného rozhovoru a následného prijímacieho pohovoru, alebo interný zamestnanec osloví zamestnávateľa, respektíve nadriadeného, s požiadavkou o miesto. Pri externom zdroji je to o niečo zložitejšie, keďže zamestnávateľ musí nájsť väčšie množstvo ľudí vhodných na danú pracovnú pozíciu a následne si vybrať toho najlepšieho. Pri externom nábere existuje aj možnosť to prenechať spoločnostiam, ktoré sa na to špecializujú. Medzi metódy na oslovenie potenciálneho zamestnanca môžeme zaradiť:

- Inzerciu: Tento spôsob je asi najpoužívanejší medzi firmami. Inzerciu môžeme realizovať pomocou internetu, inzerátov v časopisoch alebo rôznych letákov. Medzi najväčšiu výhodu tejto inzercie patrí rýchlosť, ktorou sa daná informácia o voľnom pracovnom mieste dostane k záujemcovi. Táto metóda má aj svoje nevýhody a to to, že môže byť finančne náročná¹⁴.

¹³ JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323

¹⁴ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

- Úrad práce: Táto metóda je veľmi jednoduchá na realizáciu, keďže úrady práce poskytujú túto službu úplne bezplatne¹⁵. Ako aj ostatné metódy, tak aj táto má svoje výhody a nevýhody. Medzi výhody môžeme určiť už skôr spomínanú finančnú stránku. Pri nevýhodách môžeme povedať o nie veľmi veľkej kvalifikácii uchádzačov.
- Sociálne siete: táto metóda sa v modernom svete využíva viac a viac a to hlavne kvôli jej jednoduchosti, pohodlnosti a dobrému šíreniu informácií.
- Odporúčanie zamestnanca
- Personálne agentúry: Táto metóda spočíva v tom, že personálna agentúra za nás osloví kvalifikovaného zamestnanca, ktorý sa hodí na našu pracovnú pozíciu. Ak spoločnosť siahne po takejto možnosti nábora nového zamestnanca, tak si na to musí určiť rozpočet, keďže služby personálnej agentúry sú finančne náročné.¹⁶

Po vybratí vhodnej metódy oslovenia môže zamestnávateľ postúpiť do ďalšej fázy, a to je výberový proces.

1.4 Výber zamestnancov

Základom tohto procesu je vybrať toho správneho budúceho zamestnanca z určitej skupiny uchádzačov. Tento výber realizuje na základe rôznych metód výberu zamestnancov ako napríklad výberový rozhovor alebo assessment centrum. Pri týchto metódach si zamestnávateľ určuje rôzne kritéria a pomocou týchto kritérií si neskôr vyberie toho najvhodnejšieho budúceho zamestnanca. Tieto kritériá si rozoberieme bližšie v kapitole 1.4.2.

¹⁵ VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

¹⁶ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Košice: UPJŠ Košice, 2014. 156 s. ISBN 9788081522192

1.4.1 Assessment centrum (metóda výberu zamestnancov)

Táto metóda výberu zamestnancov vznikla v roku 1956¹⁷ a to v spoločnosti American Telephone and Telegraph Company¹⁸. Metóda assessment centrum je vo všeobecnosti veľmi nákladová¹⁹. Podľa Kolubka²⁰ (2007) je táto metóda definovaná ako program, ktorý nesie prívlastky diagnostický a výskumný. V tejto metóde výberu zamestnancov ide o to, že uchádzača postavíme do určitej pracovnej situácie. V tejto situácii sa uchádzač stretne s problémom, ktorý musí riešiť. Jeho reakciu a riešenie daného problému sleduje výberová komisia, ktorá neskôr jeho výsledok hodnotí. Táto metóda sa dá realizovať rôznymi metódami a to:

- Rolová hra: V tejto metóde sa kandidát môže dostať k novým skúsenostiam s neočakávanou situáciou (Belcrout et.al, 1998). V tejto metóde sa uchádzači učia správne reagovať bez nejakých pridaných emócií.
- Prípadové štúdie: Táto metóda sa opiera o to, že uchádzača vložia do nejakého zmysleného, alebo skutočného problému. Pomocou tejto metódy výberová komisia sleduje uchádzačove schopnosti v oblasti analýzy problému, nájdenia jadra problému a následne jeho vyriešenia.
- Psychodiagnostická: V tejto metóde výberová komisia na základe riešenia nejakého špeciálneho problému sleduje osobnostné črty uchádzača a snaží sa ich posúdiť.
- Skupinová práca: Táto metóda sa zakladá na práci v tíme. Uchádzač dostane pridelený tím v ktorom musí vyriešiť určitú situáciu. Počas riešenia danej situácie

¹⁷ BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, Košice: Podnikovo hospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2020, 16 roč. č. 3 23 s. ISSN 1336-7137

¹⁸ BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, Košice: Podnikovo hospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2020, 16 roč. č. 3 23 s. ISSN 1336-7137

¹⁹ BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, Košice: Podnikovo hospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2020, 16 roč. č. 3 23 s. ISSN 1336-7137

²⁰ KOUBEK Josef, *Řízení lidských zdrojů*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN8072611683

výberová komisia sleduje schopnosti uchádzača v tíme ako napríklad chovanie, vedenie, komunikácia, prezentovanie názorov a ďalšie

Táto metóda výberu ma svoje plusy, ale samozrejme má aj svoje mínusy. Medzi hlavné pozitíva môžeme zaradiť komplexnosť a všestrannosť výstupov. Podľa Vaculíka²¹ (2010) je najväčšiu výhodou pozorovanie uchádzača o miesto a jeho zmeny pri správaní, a to vďaka dĺžke trvania tejto metódy.

Na negatívnej stránke tejto metódy sa zhodli ako Vaculík (2010)²² tak aj Hroník²³ (2005). Medzi najväčšie nevýhody patria financie, keďže táto metóda je finančne veľmi náročná. Ďalšia veličina, ktorá nepraje tejto metóde je čas, pretože na vykonanie dobrého procesu assessment centra je potrebná dlhá príprava. Poslednou spomenutou nevýhodou je vytvorenie umelého prostredia. Toto umelé prostredie zamestnanca nemusí tak motivovať ako reálna situácia.²⁴

1.4.2 Pracovný pohovor (metóda výberu zamestnancov)

Ešte pred vykonaním výberovej metódy pracovný pohovor, by mal personalista pretriediť všetkých uchádzačov a následne im minimálne telefonicky oznámiť, že sa dostal do užšieho výberu a oboznámiť sa s faktom, či je uchádzač schopný dostaviť sa na pracovný pohovor. Toto takzvané „sito“ je tvorené na základe pozbieraných dokumentov od uchádzačov. Pracovný pohovor je najdôležitejšia časť pri výbere nového zamestnanca, keďže je to prvý fyzický kontakt s uchádzačom o pracovné miesto. Pri výberovom pohovore sa uchádzač väčšinou stretne s riaditeľom, personalistom a vedúcim oddelenia. Pri každom pohovore by mala nastať príprava ako zo strany uchádzača, tak aj zo strany poskytovateľa pracovného miesta. Poskytovateľ by mal mať pripravené určité podklady pre pohovor a to sú:

- Popis pracovného miesta

²¹ VACULIK, Martin. *ASSESSMENT CENTRUM: PSYCHOLOGIE VE VÝBĚRU A ROZVOJI LIDÍ*, Praha: NC publishing, 2010, 202 s. ISBN 9788090385887

²² VACULIK, Martin. *ASSESSMENT CENTRUM: PSYCHOLOGIE VE VÝBĚRU A ROZVOJI LIDÍ*, Praha: NC publishing, 2010, 202 s. ISBN 9788090385887

²³ HRONÍK, František. *POZNEJTE SVÉ ZAMĚSTNANCE*, Brno: ERA group, 2005, 370 s. ISBN 8073660202

²⁴ BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, Košice: Podnikovo hospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2020, 16 roč. č. 3 23 s. ISSN 1336-7137

- Špecifikácie pracovného miesta
- Potrebné dokumenty uchádzača
- Pripravené otázky

Každý účastník pohovoru by mal zastupovať určitú úlohu. Riaditeľ by mal poskytovať informácie ohľadom finančnej stránky pracovného miesta. Vedúci by sa mal sústrediť na pracovné otázky a personalista je tam na to, aby preveril informácie zo životopisu, ako napríklad znalosť jazyka. Po základnej fáze výborového pohovoru nasleduje priestor na doplňujúce otázky zo strany uchádzača. Pri týchto doplňujúcich otázkach existuje zoznam, na ktorom sa nachádzajú otázky, ktoré sa nemôžeme pýtať kvôli GDPR uchádzača. Do okruhu citlivých otázok spadajú tieto kritériá²⁵:

- Farby pleti
- Náboženstva
- Národnosti
- Sexuálnej orientácie
- Zdravotného stavu
- Manželského stavu
- Bankové informácie

Pri prijímacom pohovore si zamestnávateľ testuje všetky informácie, ktoré mu boli poskytnuté od uchádzača respektíve z jeho CV (dokumenty pri výbere). Po testovaní pravdivosti životopisu sa ďalej zamestnávateľ zameriava na už konkrétne schopnosti uchádzača o dané pracovné miesto. Toto testovanie schopnosti prebieha rozdielne v každej firme, napríklad firma IKEA môže žiadať od uchádzača zostrojiť nejaký kus nábytku. Po otestovaní fyzických schopnosti uchádzača môže zamestnávateľ otestovať aj tie psychické. Psychické schopnosti sa môžu testovať rôznymi testami osobnosti, alebo aj jednoducho otázkami, ktoré sú pokladané počas celého pohovoru²⁶.

Po zodpovedaní všetkých otázok nastane fáza ukončenia pohovoru. V tejto fáze ma priestor na otázky uchádzač. Ak sú zodpovedané aj tieto otázky, tak výberový pohovor je na konci a o výsledku uchádzača informuje zodpovedná osoba.²⁷

²⁵ JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323

²⁶ JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323

²⁷ JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323

Ako predchádzajúca metóda, tak aj táto má svoje výhody a nevýhody. Medzi hlavné výhody patrí finančná stránka, keďže pracovný pohovor nie je až tak nákladovo náročný. Ďalšou výhodou je príprava na tento proces, ktorá netrvá až tak dlho a jednu prípravu je možné použiť aj na ďalšie pracovné pohovory. Medzi nevýhody patrí napríklad to, že výberová komisia nemôže sledovať uchádzača pri konkrétnej pracovnej situácii.

1.4.3 Kritéria posudzovania uchádzačov

Podnik po pracovnom rozhovore zozbiera všetky informácie, ktoré sa dozvedeli o potenciálnych nových zamestnancoch a následne ich porovnávajú s ostatnými. Podľa Armstronga²⁸ (2007) je tiež dôležité si dávať pozor na váhu kritérií. Medzi posudzovacie kritéria uchádzačov patria:

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN9788024714073

Tabuľka 3 Posudzovacie kritéria pri výbere zamestnancov

Spôsobilosť uchádzača o miesto	Netechnické schopnosti	Pracovné návyky	Fungovanie jednotlivca
Je motivovaný odmeňovacím systémom spoločnosti?	Komunikácia	Svedomitosť	Užívanie návykových látok
Či uchádzač zapadne do organizačnej kultúry	Medziľudské správanie	Motivácia	Kradnutie
Rád by vykonával prácu?	Schopnosť zvládať situácie pod stresom	Iniciatíva	Násilnícke sklony
Ma ambície, ktoré sú v súlade so spoločnosťou?	Schopnosť posudzovania situácie	Sebadisciplína	
	Asertivita	Dochvilnosť	

29

Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov z knihy Encyclopedia of management

V tejto časti bakalárskej práce sme si stručne zadefinovali teoretické pojmy, ktoré sa zaoberajú procesom získavania a výberu zamestnancov. Na základe zozbieraných teoretických poznatkov, ktoré sú vyobrazené v tejto časti bakalárskej práce sme boli schopný vytvoriť dotazník, ktorý nám pomôže pri spracovaní praktickej časti našej práce.

²⁹ HELMS Marilyn M. *Encyclopedia of MANAGMENT*. Farmington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028s. ISBN 1414404786

2 Cieľ práce

V predchádzajúcej časti našej práce sme sa zaoberali teóriou riadenia ľudských zdrojov, konkrétnejšie procesom získavania a výberu zamestnancov. Hlavný cieľ bakalárskej práce je identifikácia a analýza procesu získavania a výberu zamestnancov, a jeho úlohy RLZ vo vybranom podniku. Na základe hlavného cieľa sme sformulovali parciálne ciele, pomocou ktorých chceme zistiť:

- Požiadavky kladené na uchádzačov o pracovné miesto
- Metódy získavania zamestnancov
- Zdroje získavania zamestnancov
- Metódy výberu zamestnancov
- Dopady pandémie COVID-19 na proces získavania a výberu zamestnancov

Po dosiahnutí hlavného cieľa a všetkých parciálnych cieľov môžeme podniku ponúknuť riešenie, ktoré by viedlo k lepším výsledkom procesu získavania a výberu zamestnancov.

3 Metodika práce a metody skúmania

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Pre účely tejto bakalárskej práce sme sa rozhodli skúmať proces získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti MILK-AGRO, konkrétne vo výrobnú linku, ktorá sa nachádza v meste Sabinov a oddelením, ktoré sa zaoberá výrobou syrových produktov. Spoločnosť MILK-AGRO bola založená v decembri v roku 1991 a to v meste Prešov za účelom výroby kvalitných mliečnych produktov a následne ich predávaním spotrebiteľom. V nasledujúcich rokoch táto spoločnosť prešla modernizáciou a tiež obohatila svoj sortiment. Tento podnik si postupom času získaval dobré meno hlavne kvôli svojej vysokej kvalite, ktorá zapríčinila aj zisk rôznych ocenení, ako napríklad Mliekarenský výrobok roka 2008. Preto momentálne v spoločnosti MILK-AGRO pracuje vyše 1400 zamestnancov.

Ako už bolo spomenuté, budeme sa sústrediť na výrobnú linku v meste Sabinov. Táto výrobná linka je rozdelená na viac oddelení, a to konkrétne na:

- Syrárň
- Jogurtárň
- Tvarohárň
- Ostatné oddelenia

Naše dáta pochádzajú z oddelenia na výrobu a spracovanie syrov. Spoločnosť MILK-AGRO toto oddelenie momentálne disponuje niečo cez 20 zamestnancami. Nášho dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 21 respondentov.

3.2 Pracovné postupy

Túto bakalársku prácu sme začali zberom informácií prostredníctvom ako knižných, tak aj internetových zdrojov. Ďalším krokom, ešte pred začatím písania práce, bolo oslovenie firmy MILK-AGRO. Po komunikácii a schválení sme začali písať prácu. Ako prvé sme začali spisovať štruktúru bakalárskej práce. Po vytvorení štruktúry sme si začali hľadať určité zdroje k danej štruktúre. Ako náhle sme zdroje našli a preštudovali sme si ich, mohli sme začať písať teoretickú časť našej práce. Po ukončení teoretickej práce sme si teóriu prekonzultovali a dohodli sa na určitých zmenách a následne tieto zmeny vykonali.

Akonáhle sme mali teoretickú časť napísanú, tak sme pokračovali s vytvorením cieľov. Tieto ciele sme si rozdelili na jeden hlavný a 5 parciálnych cieľov. Následne sa postup s konzultáciami opakoval rovnako ako pri teórii.

Po úprave cieľov sme sa mohli posunúť na tvorbu dotazníku. Následne sa dotazník odkonzultoval a po jeho schválení sme ho mohli poslať do spoločnosti na vyplnenie. Potom ako naši respondenti dotazník vyplnili tak sme sa mohli presunúť na praktickú časť. Praktická časť sa začala spracovaním dát z dotazníka pomocou rôznych programov, no prevažne pomocou Excelu. Po nahratí všetkých údajov do Excelu sme vytvorili z každej otázky graf, ktorý nám hovoril o najviac opakovanej odpovedi. Neskôr sme mohli tieto výsledky rozobrať a podrobne analyzovať výsledky pomocou vedeckých a matematicko-štatistických metód. Po rozobratí a spísaní záverov ku každej otázke sme mohli podrobne zhrnúť celkovú záverečnú časť práce. Výsledkom týchto záverov bolo navrhnutie odporúčaní v časti diskusia, ktoré by mohli celkový proces získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti MILK-AGRO zlepšiť.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pri spracovaní teoretickej časti tejto bakalárskej práce sme použili knižné, ale aj voľne dostupné internetové zdroje od domácich ale aj zahraničných autorov. Z knižných zdrojov sme použili knižnice dostupné pre verejnosť a tiež aj súkromnú knižnicu. Pri internetových zdrojoch sme využili rôzne vedecké články na portáli Google študovňa, online knihy a voľne dostupné úseky kníh.

Po spracovaní teoretickej časti sme začali získavať údaje od firmy MILK-AGRO. Tieto údaje sme získavali pomocou exploračných metód - dotazníka tiež pomocou rozhovoru s manažérkou. Ďalším zdrojom prostredníctvom ktorého sme získali informácie bola webová stránka spoločnosti. Dotazník je tvorený z 15 otázok, ktoré popisujú priebeh procesu získavania a výberu zamestnancov v podniku. Prvá časť dotazníka obsahuje sociálnou demografické údaje o respondentoch. Ďalšie časti dotazníka sa zaoberajú procesom získavania a výberu zamestnancov. Otázky v dotazníku mali formu testových otázok, kde respondenti mali možnosť výberu z viacerých odpovedí alebo mohli zaškrtnúť viacero odpovedí. Ďalším typom otázok v tomto dotazníku boli otázky na základe hodnotenia od 1 do 5, kde jednotka reprezentovala najlepší variant, a päťka ten najhorší. Tento dotazník sme predložili respondentom pomocou emailu, kde bolo prepojenie na online platformu Forms kde sa dotazník nachádzal. Ako bolo spomenuté, dotazník nebol náš jediný zdroj informácií, ďalším zdrojom bol štruktúrovaný rozhovor s manažérkou podniku. Tento rozhovor prebiehal osobne, online formou a aj telefonicky.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na vyhodnotenie dát sme použili základné vedecké metódy:

Analýzu – Pomocou analýzy sme rozdelili celý proces na určité celky a tieto celky sme skúmali pomocou výsledkov, ktoré nám poskytli respondenti.

Syntézu – Pomocou syntézy sme vedeli pozorovať podobnosť medzi jednotlivými výstupmi respondentov.

Komparáciu – Pomocou tejto vedeckej metódy sme porovnali jednotlivé výstupy z nášho dotazníka, ktoré nám poskytli jednotliví respondenti.

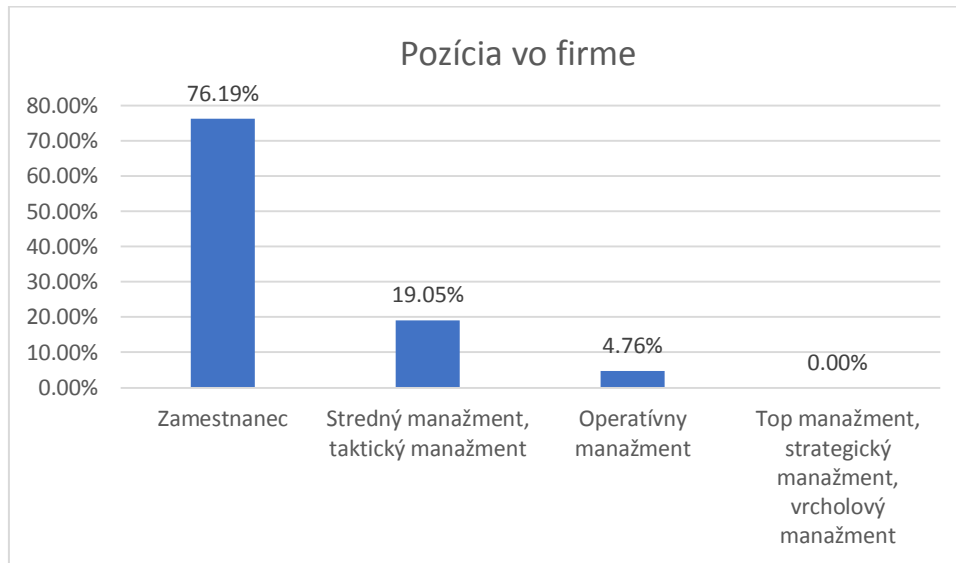
Indukciu – Pomocou tejto vedeckej metódy sme dospeli k spojeniu špecifických javov a dospeli sme tak k všeobecným záverom.

Na spracovanie výsledkov boli použité matematické a štatistické metódy. Medzi štatistické metódy môžeme spomenúť napríklad aritmetický priemer výsledkov pri škále spokojnosti. Ďalším softvérom, ktorý sme využili v našej práci je Excel. Tento softvér slúžil na grafickú prezentáciu výsledkov, ktoré sme dosiahli pomocou dotazníka. Pre účel tejto bakalárskej práce sme využili hlavne stĺpcové grafy a jeden koláčový.

4 Výsledky práce

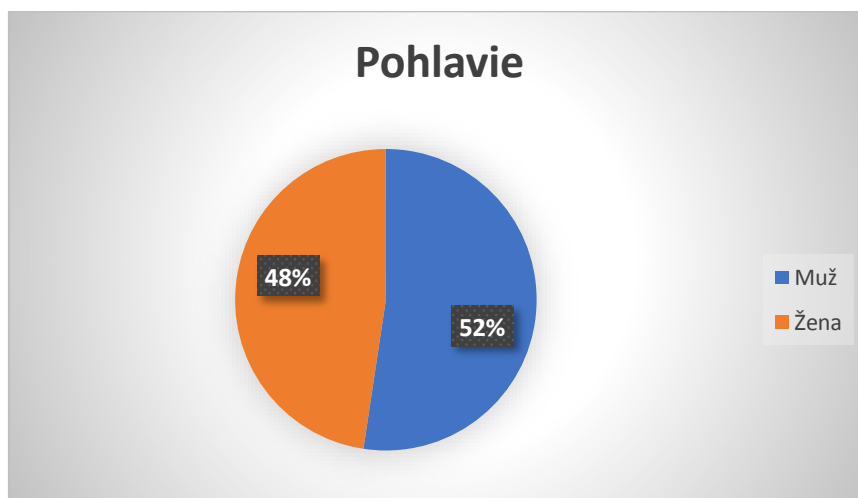
Údaje o respondentoch

Dotazník sme dali vyplniť celému oddeleniu v spoločnosti MILK-AGRO, čo znamená že máme 21 respondentov. Ako môžeme vidieť z grafu 1, odpovede na náš dotazník vyplnili prevažne línioví zamestnanci spoločnosti a to až 76,19%.



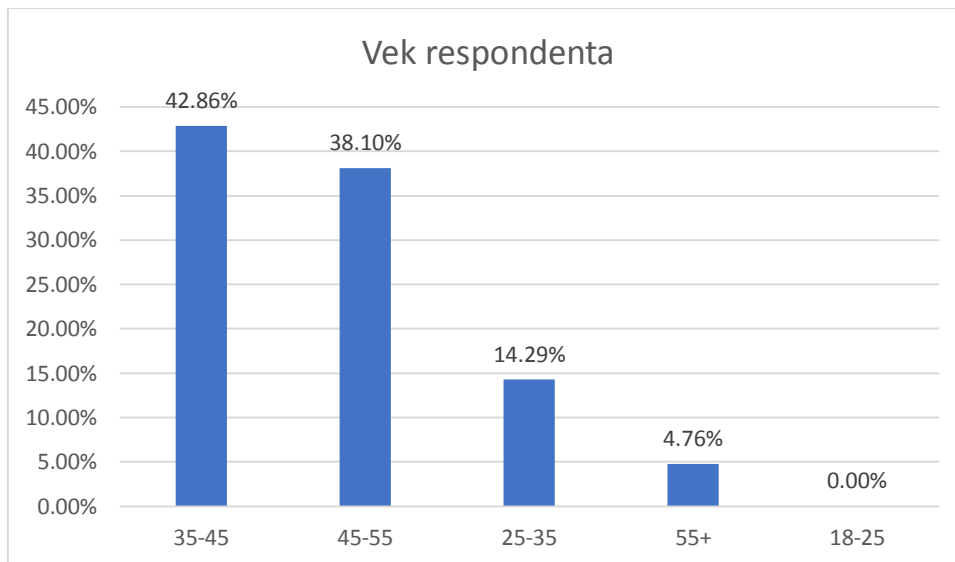
Graf 1 Pozícia vo firme

Na oddelení ktoré sme skúmali pracuje relatívne vyrovnaný pomer mužov a žien. Mužské pohlavie na tomto oddelení prevažuje a to s 52% a pohlavie ženské je v hodnote 48%.



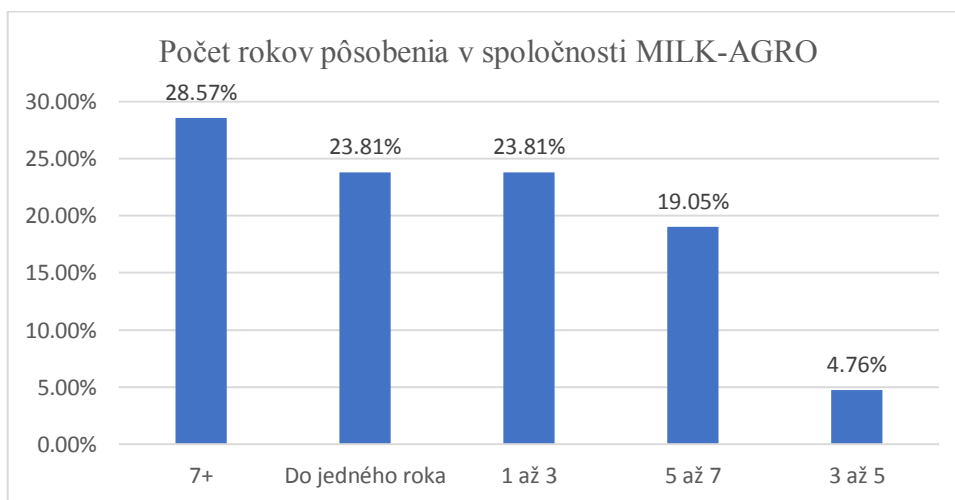
Graf 2 Pohlavie respondententa

Jedno z posledných kritérií na ktoré sme sa sústredili bol vek respondentov. Viac ako 80% zamestnaných je vo veku 35 až 45 rokov. Zaujímavosťou je to, že sa na oddelení nenachádzajú pracovníci mladší ako 25 rokov. Tento jav pripisujeme tomu, že tento typ práce nie je atraktívny pre osoby v tomto vekovom rozpätí.



Graf 3 Vek respondenta

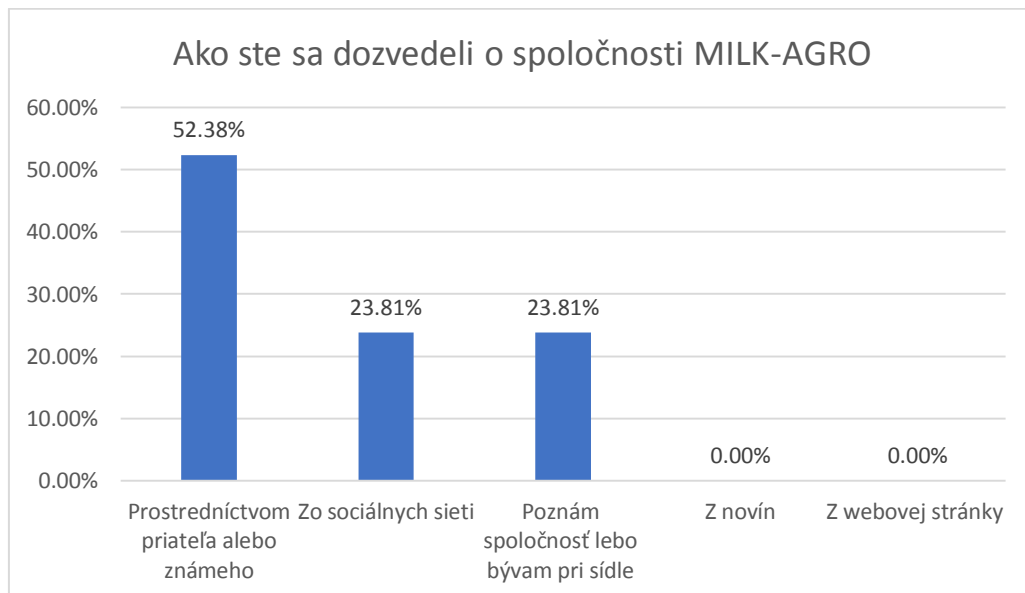
Na záver sme respondentom položili otázku ohľadom dĺžky ich zamestnania. Odpovede sa dosť líšili, no najviac respondentov sa zhodovalo s možnosťou 7+, a to so 28,57% opakovaniami. Druhé miesto spoločne obhájili odpovede „do jedného roka“ a odpoveď „1 až 3“, ktoré boli zvolené 5-krát, čo predstavuje 23,81%. Odpoveď „5 až 7“ dosiahli 19,05%. Odpoveď „3 až 5“ obstála najhoršie, keďže si ju vybral iba jeden respondent alebo len 4,76% respondentov.



Graf 4 Roky odpracované v spoločnosti

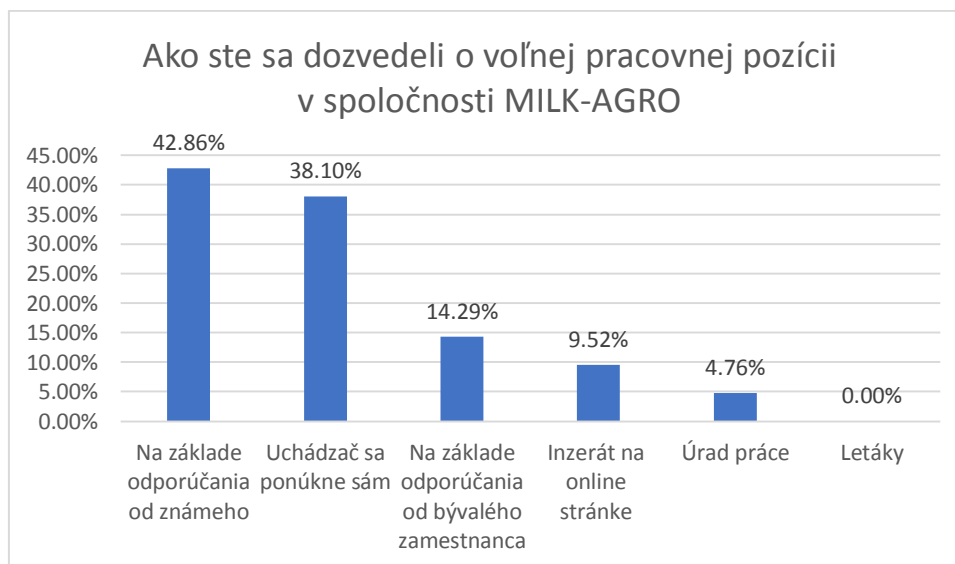
Ako sa zamestnanci spoločnosti MILK-AGRO dozvedeli o spoločnosti a o voľnej pracovnej pozícii

Prevažná väčšina odpovedí od našich respondentov sa stotožňuje s tým, že sa o spoločnosti dozvedeli prostredníctvom nejakého známeho alebo priateľa, a to až s 11 odpoveďami alebo 52,38% respondentov. Na druhom mieste sa znova, ako v predošlom grafe, stretli až 23,81% odpovedí a to „zo sociálnych sietí“ a „pozná spoločnosť lebo býva v blízkosti“. Ostatné možnosti mali po 0 odpovediach. Tento výsledok sme očakávali, keďže po rozhovore s manažérkou oddelenia sme zistili, že spoločnosť nemá žiadne reklamy a tiež svoju webovú stránku nepropagujú. Keďže žijeme v modernom svete a hlavne vo svete sociálnych sietí je prekvapujúce, že podnik využíva sociálne siete len z 23,81%.



Graf 5 Spôsob dozvedania sa o spoločnosti

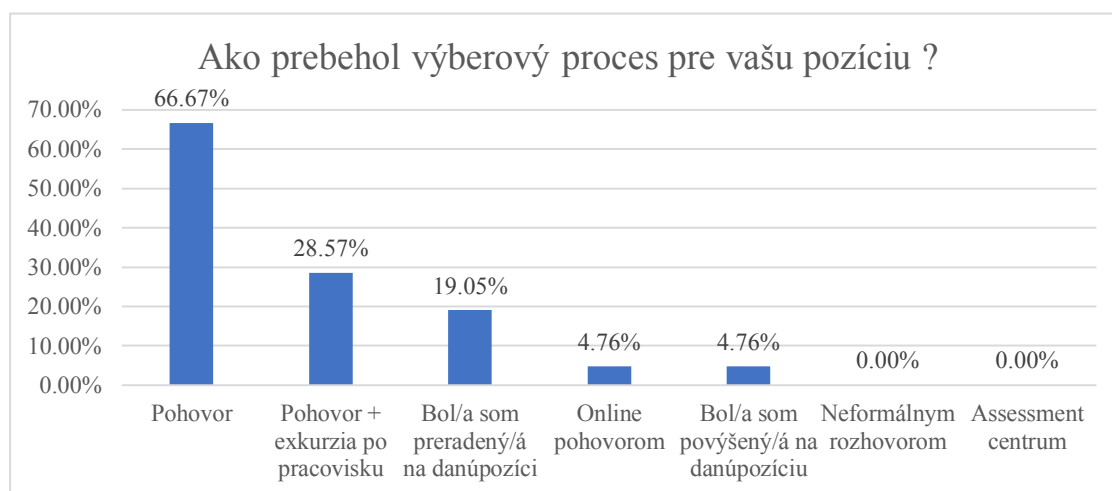
Respondentom sme položili otázku o tom, ako sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii. 42,86% odpovedí sa zhoduje s možnosťou „na základe odporúčania od známeho“, čo túto možnosť posúva na prvú priečku. Druhé miesto obsadila odpoveď „Uchádzač sa ponúkne sám“ s 38,10% celkových hlasov. Tento čin kde uchádzač aktívne osloví podnik so žiadosťou o pracovné miesto je pre zamestnávateľa najvyhovujúcejší, keďže všetky náklady spojené s procesom získavania zamestnancov sa znížia alebo klesnú úplne na nulu. Ďalšou možnosťou je „úrad práce“, aj napriek tomu že možnosť dostala len jednu odpoveď, čo v predstavuje 4,76% celkových odpovedí respondentov. Tak na základe tejto jednej odpovedi si môžeme dovoliť tvrdiť, že spoločnosť MILK-AGRO využíva spoluprácu s úradmi práce. Porovnanie ktoré sa ukazuje ako pozoruhodné v negatívnom slova zmysle je, že možnosť „inzerát na online stránke“ dosiahol 9,52% z celkových odpovedí a možnosť „letáky“ nedostala žiadnu. Toto porovnanie nám hovorí o tom, že podnik investuje viac finančných prostriedkov do online platforiem ako do fyzickej reklamy, ako napríklad do už spomínaných letákov. Možnosť, ktorá ostala nepopísaná je „na základe odporúčania od bývalého zamestnanca“. Tejto možnosti sa dostalo 14,29% odpovedí, čo hovorí o tom že zamestnancom sa v podniku páčilo a radi to prezentujú druhým a tak tvoria reklamu pre podnik a tiež rozširujú goodwill spoločnosti.



Graf 6 Spôsob dozvedania sa o voľnej pracovnej pozícii

Priebeh výberového procesu

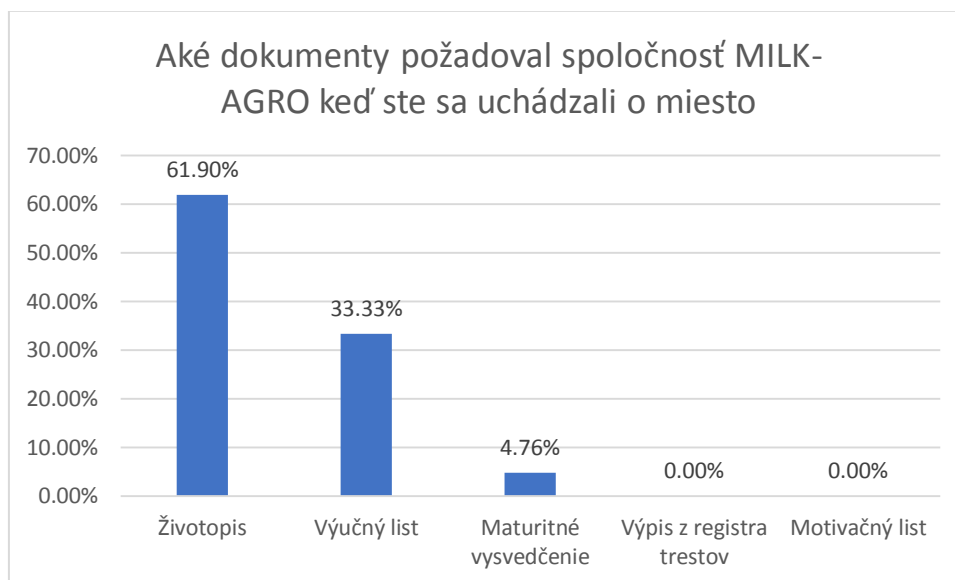
Touto otázkou sme sa pýtali našich respondentov o priebehu výberového procesu. V tejto otázke mohli respondenti zaškrtnúť viac odpovedí. Najviac opakovanou odpoveďou sa stala „pohovor“, ktorú si vybralo 14 respondentov, toto číslo prezentuje 66,67%. Tento výsledok sme predpokladali, keďže väčšina výberových procesov sa začína, a niektoré aj končia, pohovorom. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo pohovor + exkurzia a to so 28,57% odpoveďami. Osobne si myslíme, že tento druh výberu je veľmi vhodný a jeho praktizovanie by malo byť frekventovanejšie v rámci výberových procesov. Prostredníctvom tohto štýlu výberového procesu by potenciálni uchádzači mohli mať lepšiu predstavu o pracovnej činnosti a aj viac zmysluplných otázok na jej vykonávanie. Ďalšou odpoveďou je, že zamestnanec bol preradený z inej pozície alebo z iného oddelenia a táto odpoveď dosiahla 19,05%. Na túto časť sme sa tiež pýtali manažéra a dostali sme odpoveď, že spoločnosť túto metódu vyžíva dosť často, čo nám hovorí o tom, že podnik vyžíva pri získavaní nových zamestnancov aj svoje interné zdroje. K pomerovému číslu sme sa nedostali a ani manažérka nám nevedela poskytnúť žiadne pomerové čísla. Posledné 2 možnosti v tejto otázke sú online pohovor a povýšenie na danú pracovnú pozíciu. Obe obdržali 1 bod alebo 4,76%. Zaujímavosťou online pohovoru je, že spoločnosť využila túto možnosť nie kvôli pandémie COVID-19 ale kvôli tomu, že uchádzač sa nemohol fyzicky dostaviť na daný termín pohovoru. Túto informáciu sme zistili tiež v rozhovore s manažérkou spoločnosti. Poslednou možnosťou je assessment centrum, ktorú si nevybral žiaden respondent.



Graf 7 Priebeh výberového procesu

Dokumenty požadované spoločnosťou

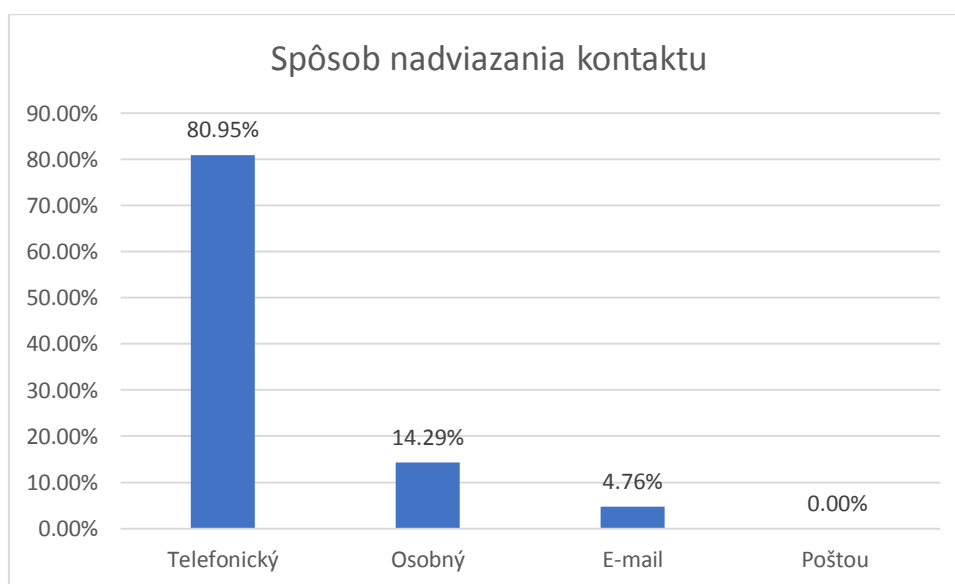
Pred touto otázkou sme absolvovali interný rozhovor s manažérom, v ktorom sme sa dozvedeli, že na uchádzačov sú kladené požiadavky v podobe písomných dokumentov a preto sme túto otázku tomu prispôbili. V tejto otázke bola najčastejšia odpoveď „životopis“, čo predstavovalo 61,9 % z celkových odpovedí. Tento výsledok nás neprekvapil, keďže životopis je základom každého pohovoru. Hneď druhou najčastejšou odpoveďou bola možnosť výučného listu so 7 opakovaniami alebo v percentuálnom prevedení 33,33%. Ako tretia a posledná požiadavka, ktorá sa dostala do našich odpovedí je „maturitné vysvedčenie“ s 1 odpoveďou, táto jedna odpoveď je 4,76% z celkového počtu odpovedí. Ďalšie možnosti „výpis z registra trestov“ a „motivačný list“ neobstáli ani s jednou odpoveďou. Pre túto časť procesu získavania zamestnancov by sme odporučili nastaviť nejaké väčšie požiadavky na svojich zamestnancov ako napríklad praktické skúšky. Na druhú stranu sme zistili, že práca nie je nijako náročná na vzdelanie a ani na nejaké praktické schopnosti človeka, takže v tomto je postoj spoločnosti pochopiteľný. No to sa netýka pozície manažéra, na ktorú tiež nie sú kladené žiadne praktické podmienky.



Graf 8 Potrebné dokumenty

Spôsob nadviazania kontaktu s uchádzačom pri procese získavaní zamestnancov

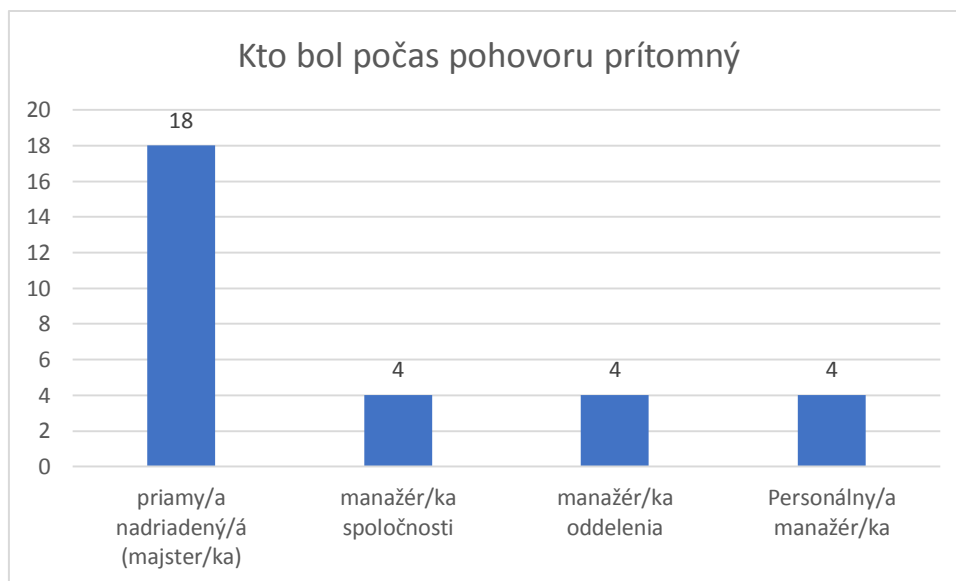
V tejto otázke sme sa pýtali respondentov ako spoločnosť MILK-AGRO nadväzuje kontakt s potencionálnymi zamestnancami. Najčastejšia opakovaná odpoveď bola telefonický, takto odpovedalo až 80,95% respondentov. Tento výsledok sa dal očakávať, keďže žijeme v modernom a hlavne COVID-ovom svete, takže telefonický kontakt je najpraktickejší, najbezpečnejší a v poslednom rade najrýchlejší. Druhou najčastejšou odpoveďou bolo osobný kontakt s 14,29%. 3. v poradí bola odpoveď E-mail s jedným opakovaním, táto jedna odpoveď predstavovala 4,76%. Posledná možnosť, ktorá obstála bez odpovede je poštou. Tento výsledok sa dal tiež predpokladať, keďže je to najnákladnejšie a dosť zaostalé z týchto možností. Náš pohľad na túto otázku je pozitívny, keďže podľa tejto otázky firma nadväzuje kontakt s potencionálnymi zamestnancami z necelých 81% telefonický a dokonca až necelých 86% elektronický.



Graf 9 Spôsob nadviazania kontaktu

Prítomné osoby počas pohovoru

V ďalšej otázke sme sa pýtali respondentov na to, kto bol prítomný na pohovore zo spoločnosti MILK-AGRO. Na prvom mieste obstála odpoveď „priamy/a nadriadený/á (majster/ka)“ s 18 odpoveďami. V internom rozhovore sme sa dozvedeli, že majster by mal byť pri väčšine výberového procesu, čo sa nám aj výsledkom potvrdilo. Ďalšie odpovede sa delia o druhé miesto a to s počtom opakovaní 4. Osobne si myslíme, že by to spoločnosť mala zmeniť a viac dosadzovať personalistov a možno aj manažerov oddelenia do výberového procesu. Tento krok by bol prospešný nielen pre firmu ale aj pre budúcich potencionálnych zamestnancov. Ak by tak firma učinila, tak by uchádzači o pracovné miesto dostali lepšiu spätnú väzbu na svoje otázky. Na druhú stranu chápeme, že manažér spoločnosti pravdepodobne nemá čas na každý pohovor, ale je veľmi pozitívne, že sa zapája do výberového procesu a dopomáha jeho plynulému chodu.



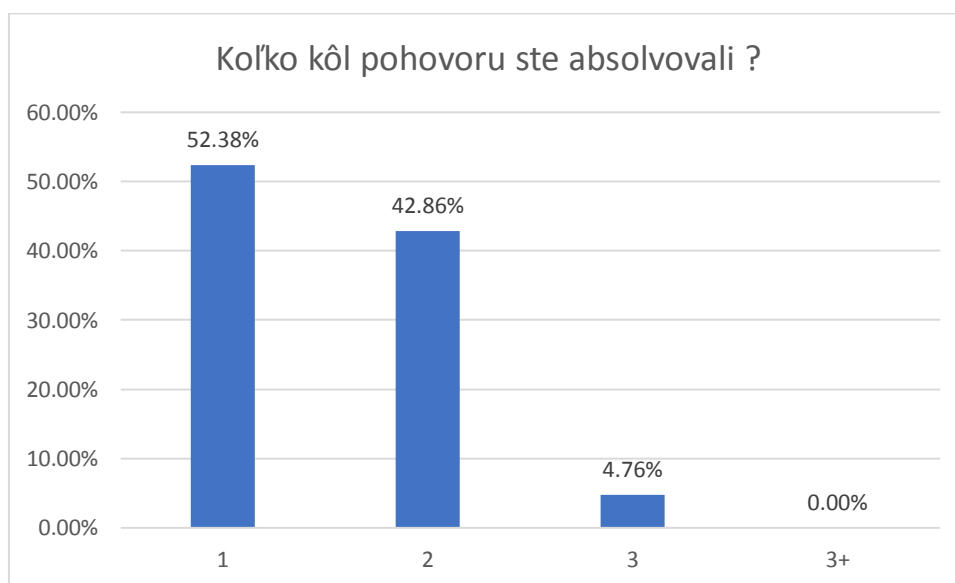
Graf 10 prítomnosť počas pohovoru

Kolá pohovoru

V tejto otázke sme sa zamerali na to, koľko kôl pohovoru museli respondenti absolvovať. Najčastejšou opakovanou odpoveďou bolo absolvovanie iba jedného kola a takto odpovedalo 52% respondentov. Hneď za touto odpoveďou je odpoveď, ktorá tvorí necelých 43% celkových odpovedí a to sú 2 kola pohovoru. Na poslednom mieste iba s jednou odpoveďou je možnosť s tromi kolami.

Tento výsledok prikladáme tomu fakt, že väčšina našich respondentov pracuje v spoločnosti pomerne dlho. Takže zo začiatku mohli vykonávať len jedno kolo pohovoru, no ako sa doba posúvala, tak sa posúvala aj spoločnosť a začlenila do svojho výberového procesu viac kôl pohovoru.

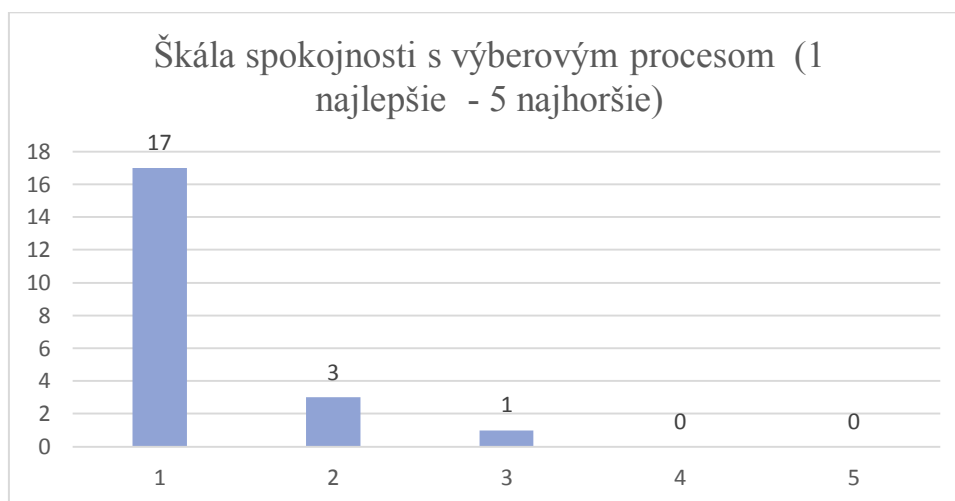
Ako sme mohli na začiatku vidieť, tak jeden z respondentov bol operatívny manažment z oblasti výroby a predpokladáme, že presne tento respondent musel absolvovať až 3 kolá pohovoru, čo predstavuje 4,76%.



Graf 11 Počet kôl pohovoru

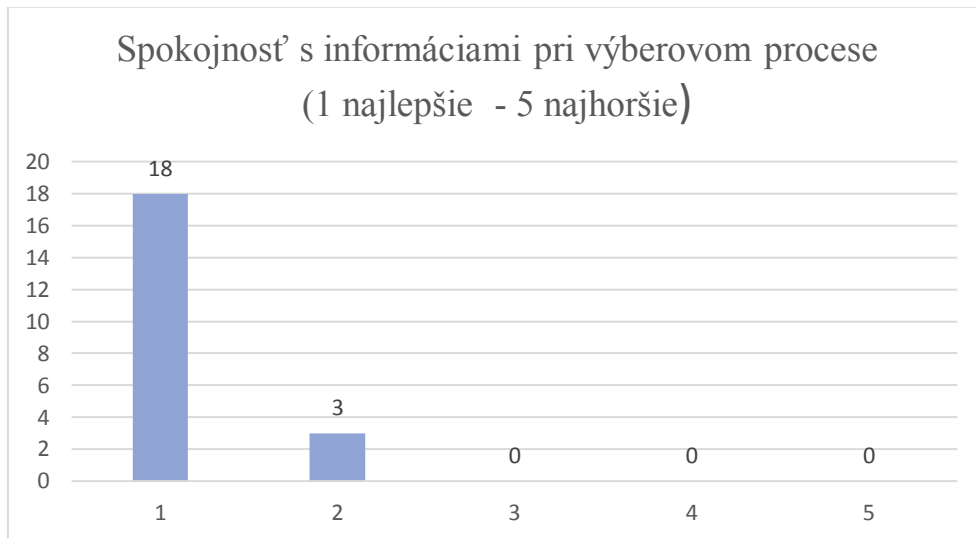
Škály spokojnosti

Na konci dotazníka sme vypracovali škály spokojnosti. Prvá škála bola spojená s výberovým procesom spoločnosti MILK-AGRO. Táto škála dopadla najhoršie zo všetkých no to len kvôli tomu, že sa v odpovediach nachádza jedno opakovanie možnosti s číslom 3, no 17 odpovedí obsahuje číslo 1, čo znamená že naši respondenti sú najviac spokojní s výberovým procesom spoločnosti MILK-AGRO. Ďalším hodnotením, ktoré sa dostalo no nášho grafického znázornenia je hodnota 2 a táto hodnota sa v našom dotazníku opakovala 3krát.



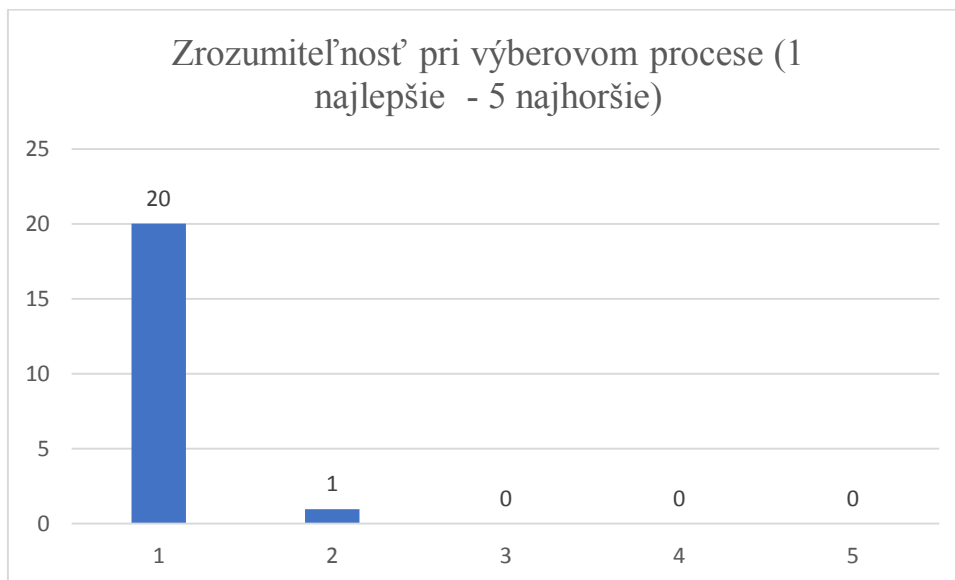
Graf 12 Škála spokojnosti s výberovým procesom

Druhou škálou je škála spokojnosti s informáciami pri výberovom procese. Táto škála obstála dosť jednoznačne a to preto, lebo odpoveď číslo 1 sa opakovala až pri približne 85% respondentov. Jediná ďalšia odpoveď, čo mala 3 opakovania bola odpoveď s číslom 2.



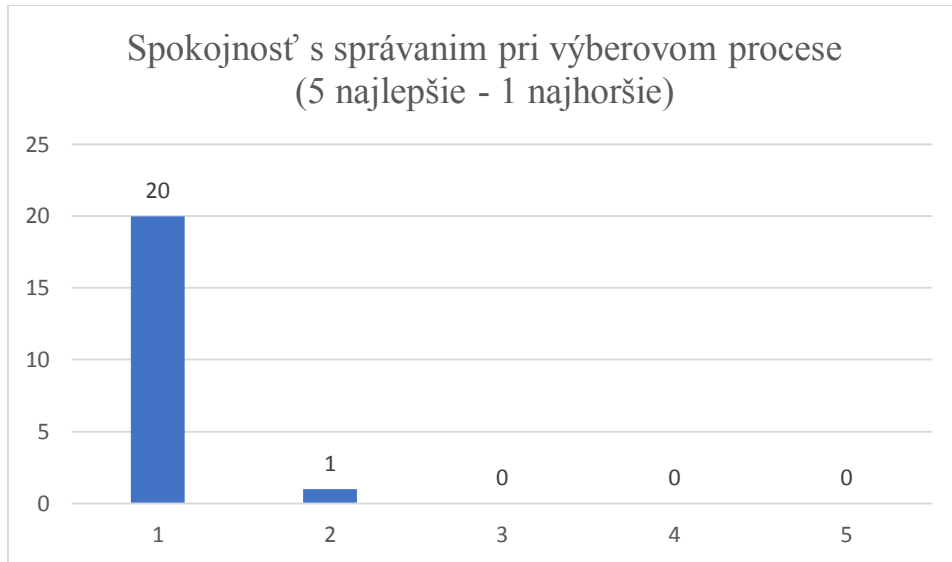
Graf 13 Spokojnosť s informáciami pri výberovom procese

Predposlednou škálou v našom dotazníku bola škála zrozumiteľnosti pri výberovom procese, ktorá obstála najlepšie zo všetkých. Táto škála mala až cez 95% opakovaní odpovedí s číslom 1 a iba jedno opakovanie s číslom 2. To nám hovorí o tom, že na pohovore respondentov bolo všetko jasne a zrozumiteľne podané budúcim zamestnancom.



Graf 14 Zrozumiteľnosť pri výberovom procese

Poslednou škálou a zároveň poslednou otázkou tohto dotazníka je škála s chovaním výberovej komisie pri výberovom procese. Podobne ako u predchádzajúcej škály sa spoločnosť MILK-AGRO môže pýšiť aj touto, pretože dopadla úplne rovnako ako škála zrozumiteľnosti.



Graf 15 Chovanie pri výberovom procese

V priemere všetkých škál možnosť 1 dosiahla 18,75 opakovaní, druhá dosiahla 2 odpovede a tretia dosiahla 0,25 opakovaní čo nám hovorí o spokojnosti zamestnancov s výberovým procesom. Z interného rozhovoru vieme, že spoločnosť MILK-AGRO kladie dôraz na chovanie sa nielen voči súčasným zamestnancom, ale aj voči potenciálnym napríklad pri pracovnom pohovore.

5 Diskusia

V tejto časti bakalárskej práce si zhodnotíme všetky výsledky z nášho dotazníka, popíšeme si koľko zamestnancov začalo na našom oddelení pracovať a koľko zamestnancov na oddelení momentálne pracuje, v poslednom rade, ako sme dosiahli naše ciele.

Zamerali sme sa na proces získavania a na proces výberu nových zamestnancov v spoločnosti MILK-AGRO. V tejto spoločnosti proces získavania nových zamestnancov nie je až tak finančne podporovaný ako by sme mohli očakávať, keďže spoločnosť dost' čerpá zo svojho dobrého mena a tiež z toho, že zamestnanci robia spoločnosti možno nechcenú, ale dobrú reklamu.

Proces výberu nových zamestnancov začína prevažne telefonickým kontaktovaním potenciálneho zamestnanca, a neskôr sa ten daný potenciálny zamestnanec zúčastní prijímacieho pohovoru. Pri tomto prijímacom pohovore si spoločnosť nastavila iba dokumentárne kritériá. Nasledujúcim bodom výberového procesu je spôsob priebehu pracovného pohovoru. Väčšina odpovedí v dotazníku sa nám stotožňovala s odpoveďou „pracovný pohovor“ a druhá najčastejšie opakovaná odpoveď bola „pohovor + exkurzia po pracovisku“.

Ďalším vplyvom na plynulý chod výberového procesu je výberová komisia, ktorá je v spoločnosti MILK-AGRO tvorená prevažne len priamym nadriadeným.

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje výberový proces je počet kôl. Firma vykonáva jedno alebo 2 kola pohovoru.

Od našich respondentov sme dostali aj spätnú väzbu ohľadom spokojnosti počas výberového procesu. Prevažne sa odpovede opakovali s najlepšou možnou možnosťou, no obdržali sme aj odpovede, ktoré sa nestotožňovali s najlepším možným výsledkom. Tento výsledok by sa mohol zmeniť po tom, ako sa naše odporúčania pretransformujú do praxe.

Ďalšie škály feedbacku sú spokojnosť s informáciami, zrozumiteľnosť a spokojnosť s chovaním výberovej komisie. Tieto škály dopadli vskutku dobre, no je tam stále miesto na zlepšenie.

Tomuto podniku by sme v prvom rade odporučili zvýšiť tok peňazí do sféry sociálnych sietí zo začiatku na reklamnú aktivitu a neskôr na inzerciu. Tento krok by viedol k širším zdrojom pri procese získavania zamestnancov a lepšej reklame pre spoločnosť.

Druhé odporúčanie by sa týkalo kritérií pre uchádzačov. Tieto kritéria by sme navrhovali obohatiť minimálne o nejaké technické skúšky, ktoré by sa líšili pre rôzne pozície.

Obyčajný pracovný pohovor by sme odporúčali úplne zameniť za pracovný pohovor + exkurziu po pracovisku, čo pre uchádzača predstavuje absolvovanie pracovného pohovoru a zároveň sledovanie procesu výroby, a tiež ukážku svojho potenciálneho pracovného miesta. Tento krok by mohol viesť k lepšej predstave o svojom budúcom výkone v práci pre potenciálnych zamestnancov a na základe tejto skúsenosti by mohli klásť konštruktívnejšie otázky voči zamestnávateľovi. Táto zmena by pre podnik neznamerala zvýšenie nákladov, keďže by sa zmenilo len prostredie kde sa vykonáva pracovný pohovor.

Predposledné odporúčanie by sa týkalo výberovej komisie. Podľa našich informácií tvorí výberovú komisiu väčšinou len jeden člen, a to priamy nadriadený. Tento fakt by sme zmenili na minimálne dvoch členov, keďže niekedy nestačí iba priamy nadriadený. Takáto zmena by viedla k presnejším informáciám pre potencionálneho zamestnanca. Z hľadiska nákladovosti, by tento krok podniku nijako neublížil.

Posledné odporúčanie je zamerané na kolá pohovoru, keďže vieme z dotazníka vyčítať, že rozdiel medzi hodnotami jedného kola a dvoch kôl je minimálny, a tak by sme podniku odporučili tento fakt zjednotiť a rozhodnúť sa pre len jedno kolo alebo pre dve. Táto zmena by viedla k lepšej orientácii pre budúcich uchádzačov o miesto.

V zárodku novootvorenej syrárne spoločnosť MILK-AGRO preradila piatich zamestnancov. Tento počet sa obohacoval po dobu šiestich mesiacov, kde prijali ďalších piatich. Po tomto období dvaja zamestnanci podali výpoveď, no spoločnosť sa rozhodla ich nahradiť tromi novými zamestnancami. Tento proces sa opakoval aj s tým, že niekto zo zamestnancov dovŕšil dôchodkový vek, až pokiaľ spoločnosť nedosiahla súčasné číslo, čo je dvadsaťjeden zamestnancov.

Primárnym cieľom našej bakalárskej práce bolo popísanie procesu výberu a získavania zamestnancov na pracovné miesta.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sme si v prvej, a to v teoretickej časti, rozobrali kto sa zaoberá týmito procesmi a aký chod by mali mať. Podrobnejšie sme si rozobrali aj metódy výberu zamestnancov a to pomocou pracovného rozhovoru a metódy assessment centrum.

Pre dosiahnutie primárneho cieľa sme museli splniť aj tie parciálne, ktoré súviseli s celým procesom výberu a získavania zamestnancov. Na dosiahnutie našich cieľov sme použili dotazník a rozhovor s manažérkou. Tieto dva zdroje nám dopomohli k záverom našej práce.

Ako prvý parciálny cieľ, ktorý sme si stanovili, sú požiadavky na zamestnancov. Pomocou dotazníka a rozhovoru sme zistili, že spoločnosť MILK-AGRO nemá vytvorené špecifické požiadavky na budúcich zamestnancov. Všetko čo budúci zamestnanec potrebuje sú písomné dokumenty, z ktorých je najdôležitejší životopis, no môže sa stať, že podnik si vyžiada od uchádzača aj maturitné vysvedčenie.

Druhý parciálny cieľ našej práce je zistiť, akými metódami spoločnosť MILK-AGRO získava svojich zamestnancov. Z odpovedí z dotazníka, a tiež z rozhovoru sme zistili, že spoločnosť nevyužíva efektivitu sociálnych sietí na oslovenie potenciálnych zamestnancov ako by mohla, a skôr sa zameriava na reklamu, ktorú tvoria jej zamestnanci, a tiež sa spolieha na dobré meno spoločnosti ako zamestnávateľa, ktoré si buduje už dlhý čas.

Ako tretí parciálny cieľ sme si určili zistenie zdrojov získavania nových zamestnancov. Spoločnosť MILK-AGRO využíva ako externé, tak aj interné zdroje. Z externých zdrojov sú to rôzni noví zamestnanci, ktorí prišli do podniku na základe odporúčania od známeho. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť využíva aj interné zdroje, a to tak, že buď zamestnanca preradí na inú pozíciu, alebo dokonca aj na iné oddelenie. Tiež existuje možnosť povýšenia zamestnanca, čo môže vplývať na atmosféru podniku negatívne, alebo pozitívne.

Predposledným parciálnym cieľom bolo zistiť, aké metódy podnik MILK-AGRO využíva pri výbere budúcich zamestnancov. Odpoveď na tento parciálny cieľ sme dostali tiež kombináciou rozhovoru a dotazníka. Podnik MILK-AGRO využíva prevažne pracovný pohovor a jeho rôzne podoby, ako napríklad pracovný pohovor spojený s exkurziou. Pri pracovnom pohovore je prevažne iba jedno kolo a prítomný je väčšinou priamy nadriadený. No spoločnosť tiež využíva spoluprácu s úradom práce. Toto sa netýka tých, ktorí sa dostali na svoje momentálne pracovné miesto z interných zdrojov.

Posledným parciálnym cieľom bolo zistiť, či pandémia COVID-19 ovplyvnila proces získavania a výberu zamestnancov v podniku, a ak je odpoveď áno, tak ako. Po zozbieraní výsledkov dotazníka a po rozhovore s manažérkou sme zistili, že podnik MILK-AGRO bol pandémiou COVID-19 ovplyvnený minimálne. Tento jav môžeme pripísať tomu, že podnik

pôsobí vo výrobe potravín a aj počas pandémie muselo potravinárske oddelenie fungovať nepretržite.

V zhrnutí má spoločnosť MILK-AGRO naozaj zaujímavý spôsob získavania zamestnancov, keďže do tohto procesu neinvestuje veľké množstvá peňazí. Vo výberovom procese by však firma mala podstúpiť zmeny, ktoré by sa týkali využitých metód. Keďže firma využíva na hodnotenie zamestnancov iba dokumenty, mohla by do svojho výberového procesu k daným dokumentom priradiť aj nejaké praktické skúšky. Táto zmena by bola finančne náročnejšia, ale výsledkom by bola viac kvalifikovaná pracovná sila. Tento krok by dopomohol spoločnosti k jeho ešte lepšiemu menu na trhu s pracovnou silou.

ZÁVER

Proces výberu a proces získavania zamestnancov je jeden z najdôležitejších procesov v podniku, keďže pracovníci tvoria neodmysliteľnú časť spoločnosti. V tejto bakalárskej práci sme sa zamerali na tieto dva procesy v spoločnosti MILK-AGRO. Na analýzu týchto procesov sme využili dotazník a aj neštandardizovaný rozhovor s manažérkou oddelenia syrárne.

Náš primárny cieľ tejto bakalárskej práce bol daný, a to identifikácia a analýza procesu získavania a výberu zamestnancov. Na dovŕšenie primárneho cieľa sme si určili ciele parciálne, ktoré sme splnili.

Spoločnosť MILK-AGRO na získavanie nových zamestnancov používa ako externé, tak aj interné zdroje. Medzi externé zdroje spoločnosti môžeme zahrnúť nových zamestnancov na základe odporúčania od známych. Pri interných zdrojoch sú to väčšinou rôzne preradenia medzi oddeleniami. Spoločnosť svojich potenciálnych zamestnancov oslovuje hlavne prostredníctvom odporúčaní svojich súčasných zamestnancov. Táto skutočnosť podniku veľmi vyhovuje, keďže je finančne najmenej náročná. Podnik však využíva aj napríklad online inzerciu, kde ponúkajú voľné pracovné miesta, no skôr sa spoliehajú na svojich zamestnancov.

Podnik MILK-AGRO svoj výberový proces realizuje prostredníctvom rozhovoru. Ďalšiu metódu, ktorú využíva, je rozhovor spojený s exkurziou po pracovisku. Kritériá pre následný prijímací pohovor do tejto spoločnosti sú len povinné dokumenty, ktoré musí uchádzač predložiť.

Tento proces získavania a výberu zamestnancov spoločnosti MILK-AGRO zahŕňa aj ekonomické výhody, ako napríklad pri procese získavania zamestnancov. Firma neinvestuje do reklám veľa finančných prostriedkov, keďže zamestnanci tvoria spoločnosti veľmi obstojnú reklamu pre okolie. Pri procese výberu zamestnancov podnik MILK-AGRO dosahuje ekonomickú výhodu tiež v prostredí financií, keďže jeho výberový proces je jednoduchý a finančne nenáročný.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJU*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN9788024714073
- [2] BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, 16 vyd. 2020. č. 3 23 ISSN 1336-7137
- [3] HELMS Marilyn M. *Encyclopedia of MANAGMENT*. Farmington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028s. ISBN 1414404786
- [4] JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing. 2006. 513 s. ISBN 8024712792
- [5] KOBLASA, Františk et al. *Proceedings of manufacturin systems today and tomorrow*. vyd. 1, Liberec: Technická univerzita v Liberci 2019, 106 s. ISBN 9788074945069
- [6] KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Košice: UPJŠ Košice, 2014. 156 s. ISBN 9788081522192
- [7] KOUBEK Josef, *Řízení lidských zdrojů*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN8072611683
- [8] JONIAKOVÁ Zuzana et al. *RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456s. ISBN9788081685323
- [9] MIHALČOVÁ, Bohuslava a al. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 225 s. ISBN 9788022524483
- [10] VACULIK, Martin. *ASSESSMENT CENTRUM:PSYCHOLOGIE VE VÝBĚRU A ROZVOJI LIDÍ*, Praha: NC publishing, 2010, 202 s. ISBN 9788090385887
- [11] VAVERČÁKOVÁ, Marta, HROMKOVÁ, Michaela *Riadenie ľudských zdrojov*. vyd. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce, 2018. 621 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

Časopisecké zdroje

[12] BARLOŠOVÁ, Terézia. *MANAŽMENT V TEÓRII A PRAXI*, Košice: Podnikovo hospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, 2020, 16 roč. č. 3 23 s. ISSN 1336-7137

Internetové zdroje

[13] Proceedings of 11th Annual International Scientific Conference Manufacturing Systems Today and Tomorrow [online]. 2019. Dostupné na internete: http://pokrok.tul.cz/MSTaT2019/Proceedings_of_11th_Annual_International_Scientific_Conference_Manufacturing_Systems_Today_and_Tomorrow_2019.pdf?fbclid=IwAR0opLviAplc7DnIBorbjFY9NwJu391EJHAC89J4ZGXfGVy-T67YuT4Vulg#page=38

[14] Crating an Effective New Employee Orientation Program [online]. 11.11.2009. Dostupné na internete: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214

[15] Marilyn M. Helms. *Encyclopedia of MANAGMENT*. Farmington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028s. ISBN 1414404786

[16] Kto je Hrista, a čo má vo firme na starosti HR oddelenie [online] . 16.09.2020. Dostupné na internete: <https://www.vema.sk/sk/kto-je-hrista-a-co-ma-vo-firme-na-starosti-hr-oddelenie>

[17] Návrh na zlepšenie procesu získavania, výberu a prijímania zamestnancov v malých a stredných podnikoch drevospracujúceho premysli Slovenska [online]. 2015. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Lorincova/publication/305995741_PROPOSAL_FOR_IMPROVEMENT_OF_ACQUISITION_SELECTION_AND_RECRUITMENT_OF_EMPLOYEES_IN_SMALL_AND_MEDIUM-SIZED_ENTERPRISES_OF_SLOVAK_WOOD_INDUSTRY/links/57a97d2208aed76703f89367/PROPOSAL-FOR-IMPROVEMENT-OF-ACQUISITION-SELECTION-AND-RECRUITMENT-OF-EMPLOYEES-IN-SMALL-AND-MEDIUM-SIZED-ENTERPRISES-OF-SLOVAK-WOOD-INDUSTRY.pdf

- [18] Metódy výberu zamestnancov zámerné na identifikáciu osobných morálnych vlastnosti [online]. 2015. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Lukas-Smerek/publication/323308418_Methods_of_employee_selection_focused_on_identifying_personal_moral_characteristics/links/5a8d1efca6fdcc786eb0621c/Methods-of-employee-selection-focused-on-identifying-personal-moral-characteristics.pdf
- [19] Metódy výberu zamestnancov zámerné na identifikáciu osobných morálnych vlastnosti [online]. 2017 Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Lukas-Smerek/publication/323308418_Methods_of_employee_selection_focused_on_identifying_personal_moral_characteristics/links/5a8d1efca6fdcc786eb0621c/Methods-of-employee-selection-focused-on-identifying-personal-moral-characteristics.pdf
- [20] Innovative Human Resource Management [online]. Dostupné na internete: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/entrenova/article/view/13877/7001>
- [21] Personálny manažment verzus personálny marketing [online]. Dostupné na internete: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

Prílohy

Dotazník

Dobrý deň, volám sa Kristián Kocúrek a som študentom na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Tento dotazník je súčasťou mojej bakalárskej práce, ktorá nesie názov PROCES ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV NA PRACOVNÉ MIESTA VO VÝBRANOM PODNIKU. Pomocou tohto dotazníka budem schopný popísať proces výberu a získavania zamestnancov vo spoločnosti SABI a následne tuto tému spracovať vo svojej práci. Ďakujem za spoluprácu.

Pozícia vo firme

1. Top manažment, strategický manažment, vrcholový manažér
2. Stredný manažment, taktický manažér
3. Operatívny manažér
4. Zamestnanec
5. Iné

Pohlavie

1. Muž
2. Žena

Vek

1. 18-25
2. 25-35
3. 35-45
4. 45-55
5. 55+

Počet rokov pôsobenia v spoločnosti MILK-AGRO

1. Do jedného roka
2. 1-3
3. 3-5
4. 5-7

5. 7+

Ako ste sa dozvedeli o spoločnosti MILK-AGRO

1. Prostredníctvom priateľa alebo známeho
2. Zo sociálnych sieti
3. Poznám spoločnosť lebo bývam pri sídle
4. Z novín
5. Z webovej stránky

Ako ste sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v spoločnosti MILK-AGRO

1. Na základe odporúčania od známeho
2. Uchádzač sa ponúkne sám
3. Na základe odporúčania od zamestnanca
4. Inzerát na online stránke
5. Úrad práce
6. Letáky

Ako prebehol výberový proces pre vašu pozíciu ?

1. Pohovor
2. Pohovor+Exkurzia po pracovisku
3. Bol/a som preradený/á na danú pozíciu
4. Online pohovor
5. Bol/a som povýšený/á na danú pozíciu
6. Neformálny rozhovor
7. Assessment centrum

Aké dokumenty ste museli predložiť pri prijímacom pohovore

1. Životopis
2. Výučný list
3. Maturitné vysvedčenie
4. Výpis z registra trestov

5. Motivačný list

Spôsob nadviazania kontaktu

1. Telefonický
2. Osobný
3. E-mail
4. Poštou

Kto bol počas pohovoru prítomný

1. Priamy/a nadriadený/á (majster/ka)
2. Manažér/ka spoločnosti
3. Personálny/a manažér/ka
4. Manažér/ka oddelenie

Koľko kôl pohovoru ste absolvovali ?

1. 1
2. 2
3. 3
4. 3+

Škála spokojnosti s výberovým procesom (1 najlepšie - 5 najhoršie)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

Spokojnosť s informáciami pri výberovom procese (1 najlepšie - 5 najhoršie)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

Zrozumiteľnosť pri výberovom procese (1 najlepšie - 5 najhoršie)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

Spokojnosť s chovaním pri výberovom procese (5 najlepšie - 1 najhoršie)

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5