

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/B/2023/36145173761298180

PROCES ZÍSKAVANIA A VÝBERU
ZAMESTNANCOV NA PRACOVNÉ MIESTA VO
VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

2023

Žaneta Krajčiová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PROCES ZÍSKAVANIA A VÝBERU
ZAMESTNANCOV NA PRACOVNÉ MIESTA VO
VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.

Bratislava 2023

Žaneta Krajčiová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Žaneta Krajčíová

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela srdečne poďakovať vedúcej mojej záverečnej práce, Mgr. Natálii Matkovčíkovej, PhD., za odbornú pomoc, cenné rady, čas a ochotu pri vypracovávaní záverečnej práce. Rovnako sa chcem poďakovať zamestnancom spoločnosti, predovšetkým zamestnankyni personálneho oddelenia, za ich čas a ochotu spolupracovať.

ABSTRAKT

KRAJČIOVÁ, Žaneta: *Proces získavania a výberu zamestnancov na pracovné miesta vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Mgr. Natália Matkovčíková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 61 s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov, ich úlohu v riadení ľudských zdrojov, metódy získavania a výberu zamestnancov podľa súčasných trendov. Pomocou dotazníkového prieskumu identifikovať a analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku, za ktorý sme si zvolili slovenskú reklamnú spoločnosť. Táto spoločnosť si želala zostať v anonymite, a preto v záverečnej práci vystupuje ako Spoločnosť XYZ. Záverečná práca pozostáva z piatich kapitol, obsahuje 4 obrázky a 14 grafov. V prvej kapitole sme sa zaoberali teoretickým vymedzením procesu získavania a výberu zamestnancov. V druhej kapitole sme objasnili hlavný cieľ záverečnej práce a stanovili sme niekoľko čiastkových cieľov na jeho dosiahnutie. Tretia kapitola je venovaná metodike práce a metódam skúmania. Štvrtou kapitolou sú výsledky práce pozostávajúce z vyhodnotenia dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami Spoločnosti XYZ a rozhovoru s pracovníčkou personálneho oddelenia, ktorý sme si zvolili za účelom doplnenia a porovnania výsledkov dotazníkového prieskumu. Na základe získaných informácií sme v poslednej, piatej kapitole predniesli niekoľko návrhov na zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v Spoločnosti XYZ.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, zamestnanec, získavanie zamestnancov, výber zamestnancov, spoločnosť

ABSTRACT

KRAJČIOVÁ, Žaneta: *Recruitment and selection process of employees for the jobs in a chosen company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Thesis consultant: Mgr. Natália Matkovčíková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 61 p.

The main objective of the bachelor thesis is to analyze the process of recruitment and selection of employees, their role in human resource management, methods of recruitment and selection of employees according to current trends. Using a questionnaire survey to identify and analyze the process of recruitment and selection of employees in a selected enterprise, for which we have chosen a Slovak advertising company. This company wished to remain anonymous and is therefore referred to as Company XYZ in the thesis. The thesis consists of five chapters, contains 4 figures and 14 graphs. The first chapter dealt with the theoretical definition of the recruitment and selection process. In the second chapter, we clarified the main objective of the thesis and set some sub-objectives to achieve it. The third chapter is devoted to the methodology of the thesis and the methods of investigation. The fourth chapter is the results of the thesis consisting of the evaluation of the questionnaire survey among the employees of Company XYZ and the interview with the HR department employee, which we chose in order to complement and compare the results of the questionnaire survey. Based on the information obtained, in the last, fifth chapter, we put forward some suggestions for making the recruitment and selection process more efficient at Company XYZ.

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

Obsah

Čestné vyhlásenie.....	4
PodĎakovanie	5
Zoznam ilustrácií a grafov	10
Úvod.....	11
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	
12	
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	12
1.1.1 Ciele, úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	13
1.1.2 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	15
1.2 Získavanie zamestnancov.....	15
1.2.1 Definovanie potreby obsadiť pracovné miesto	16
1.2.2 Voľba zdrojov uchádzačov.....	17
1.2.3 Metódy získavania zamestnancov	18
1.2.4 Dokumenty požadované od uchádzačov	20
1.2.5 Hodnotenie procesu získavania zamestnancov	21
1.3 Výber zamestnancov	21
1.3.1 Proces výberu zamestnancov.....	22
1.3.2 Metódy výberu zamestnancov.....	24
1.3.3 Hodnotenie procesu výberu zamestnancov	28
1.3.4 Moderné metódy získavania a výberu zamestnancov	29
2 Cieľ práce	33
3 Metodika práce a metódy skúmania	34
3.1 Charakteristika objektu skúmania	34
3.2 Pracovné postupy	35
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdrojov	35

3.4	Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	36
3.5	Štatistické metódy	37
4	Výsledky práce	38
4.1	Výsledky dotazníkového prieskumu	38
4.2	Proces získavania a výberu zamestnancov v Spoločnosti XYZ.....	47
4.3	Overenie hypotézy	50
5	Diskusia	52
	Záver	59
	Zoznam použitej literatúry	60

Zoznam ilustrácií a grafov

Obrázok č. 1 Výhody a nevýhody interných a externých zdrojov získavania zamestnancov

Obrázok č. 2 Stupne výberového procesu

Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra Spoločnosti XYZ

Obrázok č. 4 Korelačná analýza v programe JAMOMI

Graf č. 1 Pohlavie respondentov

Graf č. 2 Vek respondentov

Graf č. 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

Graf č. 4 Počet odpracovaných rokov v spoločnosti

Graf č. 5 Spôsob, akým sa respondenti o voľnej pracovnej pozícii dozvedeli

Graf č. 6 Dôvody, pre ktoré sa respondenti uchádzali o prácu v spoločnosti

Graf č. 7 Úplnosť informácií v pracovnej ponuke

Graf č. 8 Prvý kontakt respondentov so spoločnosťou

Graf č. 9 Dokumenty vyžadované od respondentov

Graf č. 10 Časový interval pozvania respondentov na výberový pohovor

Graf č. 11 Počet kôl výberového pohovoru

Graf č. 12 Ďalšie metódy výberu zamestnancov, ktoré respondenti absolvovali

Graf č. 13 Spôsob pripravovania sa respondentov na výberový pohovor

Graf č. 14 Časový interval obdržania vyrozumenia o výsledkoch výberového procesu

Úvod

V súčasnosti je proces získavania a výberu zamestnancov kritickým faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť a konkurencieschopnosť podnikov na trhu. Ak je proces získavania a výberu správne navrhnutý a realizovaný, môže pomôcť podnikom nájsť a získať kvalitných zamestnancov, ktorí budú schopní prispieť k ich rastu a rozvoju.

Cieľom záverečnej práce je charakterizovať procesy získavania a výberu zamestnancov, ich úlohy v riadení ľudských zdrojov, metódy získavania a výberu zamestnancov na základe súčasných trendov. Pomocou dotazníkového prieskumu identifikovať a analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. V prvej kapitole popisujeme súčasný stav riešenej problematiky od domácich aj zahraničných autorov. Táto kapitola sa ďalej delí na viacero podkapitol. V prvej z nich charakterizujeme riadenie ľudských zdrojov a zameriavame sa na jeho ciele, úlohy, funkcie a subjekty riadenia. V druhej podkapitole sa zameriavame na získavanie zamestnancov a vysvetľujeme definíciu potreby obsadiť pracovné miesto, zdroje a metódy získavania a dokumenty požadované od uchádzačov. V poslednej časti tejto podkapitoly hodnotíme tento proces. V tretej podkapitole sa zameriavame na proces výberu zamestnancov, predstavujeme metódy výberu a taktiež hodnotíme tento proces. V záverečnej časti tejto podkapitoly sa venujeme moderným metódam získavania a výberu zamestnancov.

Druhá kapitola je zameraná na cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré sme si stanovili.

V tretej kapitole popisujeme metodiku práce a metódy skúmania. Bližšie sa zameriavame na charakterizáciu spoločnosti, identifikáciu pracovných postupov a spôsob získavania údajov a ich zdrojov. Predstavujeme použité metódy vyhodnocovania a interpretácie výsledkov a štatistické metódy.

Štvrtá kapitola je venovaná procesu získavania a výberu zamestnancov v zvolenej spoločnosti. V tejto časti hodnotíme výsledky dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami spoločnosti a rozhovoru s pracovníčkou personálneho oddelenia, ktorý sme si zvolili za účelom doplnenia a porovnania informácií získaných z dotazníkového prieskumu. V tejto časti tiež overujeme hypotézu, ktorú sme si na účely tejto práce stanovili.

Piata kapitola obsahuje zhodnotenie získaných údajov a návrh odporúčaní pre zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v zvolenej spoločnosti.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Základom každej úspešnej a prosperujúcej organizácie je uvedomenie si, akú dôležitú a nenahraditeľnú súčasť v nej zohrávajú ľudské zdroje, predovšetkým však samotná úroveň a kvalita ich riadenia.

Pod termínom ľudské zdroje v organizácii je však dôležité rozumieť a zohľadniť nielen samotné množstvo a štruktúru zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú okrem iného vzdelanosť, schopnosť spolupracovať, kultúra či medzilľudské vzťahy.¹

Autorky Vaverčáková a Hromková² považujú za dôležité chápanie toho, že úspech a prosperita organizácie závisí od riadenia ľudí, ktorí pre organizáciu predstavujú najväčšie bohatstvo. Zmysel a funkčnosť riadenia ľudských zdrojov závisí od samotnej organizácie, rovnako ako aj jeho miera, mechanizmus a postavenie riadenia ľudských zdrojov v hierarchii činnosti riadenia organizácie.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Na základe poznatkov z odbornej literatúry možno pojem riadenie ľudských zdrojov definovať rôznorodo. Najčastejšie sa však tento pojem definuje ako činnosť zameraná na ľudské zdroje – zamestnancov, ktorá sa spája s ďalšími funkčnými oblasťami manažmentu s cieľom dosiahnutia synergie, teda dosiahnutia cieľov zamestnancov a organizácie ako celku. Kachaňáková³ ďalej uvádza, že činnosť riadenia prináleží predovšetkým manažérom a vedúcim tímov. Rozvíjať a skvalitňovať túto činnosť je zasa úlohou personalistov.

Armstrong⁴ riadenie ľudských zdrojov definuje ako premyslený a rozumne prepojený prístup k riadeniu toho, čo pre organizáciu predstavuje najväčšiu hodnotu. Ide

¹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

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

³ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

o riadenie ľudí, ktorí či už ako jednotlivci alebo kolektív svojou prácou prispievajú k dosahovaniu stanovených cieľov organizácie.

1.1.1 Ciele, úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je proces, ktorý napĺňa ciele troch subjektov – podniku, zamestnancov a spoločnosti. Do popredia sa dostávajú ciele podniku, v členení na všeobecné a špecifické. Pri všeobecných cieľoch ide o také ciele podniku, ktorých úlohou je merať a hodnotiť, ako efektívne samotné riadenie je. Do skupiny týchto cieľov patrí:⁵

1. **Získavanie ľudských zdrojov**, pretože ak chce podnik vykonávať stanovenú činnosť podnikania, potrebuje na to zamestnancov. Pre efektívne naplnenie tohto cieľa je potrebné správne stanovenie pracovných miest a požiadaviek na budúceho zamestnanca, ktorých má podnik možnosť získať na trhu práce.
2. **Motivovanie zamestnancov** – v prípade, ak si podnik určil správne kritéria a zamestnanca získal, prichádza čas na jeho motivovanie a následné využitie jeho potenciálu, ktorý je pre podnik kľúčový.
3. **Udržanie zamestnancov** – po dosiahnutí predchádzajúcich cieľov nastáva prirodzene to, že každý podnik sa snaží si výkonného zamestnanca udržať, k čomu majú manažéri k dispozícii niekoľko nástrojov.
4. **Rozvoj zamestnancov** – v reakcii na neustály pokrok doby a techniky a následné zmeny podnikového prostredia, či zvyšovanie požiadaviek na vedomosti a zručnosti zamestnancov, je v rámci rozvoja zamestnancov potrebné dôsledky týchto zmien eliminovať a vedomosti či zručnosti zamestnancov naďalej prehĺbovať.

Pri špecifických cieľoch riadenia ľudských zdrojov ide o ciele merajúce výkon každého zamestnanca a manažéra vo všetkých častiach organizačného celku. Ide o nasledujúce ciele:⁶

1. **Produktivita zamestnancov** – riadenie ľudských zdrojov sa formou mnohých nástrojov podieľa na jednotlivých funkciách riadenia sledujúc dosiahnutie čo najvyššej produktivity zamestnancov a kvality výrobkov a služieb.

⁵ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

⁶ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

2. **Spokojnosť s prácou** – spokojnosť zamestnancov s prácou sa stáva pre útvary riadenia ľudských zdrojov čoraz dôležitejšou. Aj keď sa zameriavajú na produktivitu zamestnancov, zároveň sa snažia zlepšiť spokojnosť zamestnancov s ich prácou. Táto spokojnosť sa prejavuje pozitívnym alebo negatívnym postojom k rôznym častiam pracovného procesu. Preto podnik pravidelne realizuje hodnotenia pracovnej spokojnosti zamestnancov.
3. **Stav právneho povedomia** – keďže riadenie ľudských zdrojov prebieha v prostredí definovanom právnymi normami, ako je Zákonník práce či antidiskriminačný zákon, je dôležité zamerať sa na zvyšovanie právneho povedomia zamestnancov tak, aby sa stali rovnocennými partnermi v procese riadenia.
4. **Kvalita pracovného života** – podnik má k dispozícii viacero nástrojov pre vytváranie takých pracovných podmienok, ktoré zlepšia kvalitu pracovného života či rovnováhu medzi osobným a pracovným životom zamestnanca.

Za hlavný cieľ teda možno podľa Kachaňákovej⁷ považovať dosiahnutie výhody oproti konkurencii pomocou taktického rozloženia schopných a lojálnych zamestnancov, a to na základe integrovaného systému kultúrnych a osobných praktík, na ktorom sa riadenie ľudských zdrojov podieľa plnením dvoch základných úloh. Medzi tieto úlohy patrí zabezpečenie náležitého počtu zamestnancov s požadovanou odbornou a kvalifikačnou štruktúrou, dynamicky zosúladenou so strategickými cieľmi podniku a koordinácia správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

Proces riadenia ľudských zdrojov pozostáva z funkcií riadenia, ktoré predstavujú integrovanú odbornú súčasť tohto procesu, majú svoje ciele, používajú špecifické metódy a posudzujú náklady na ich implementáciu. Patrí k nim:

- návrh a analýza pracovných miest,
- spracovanie plánov ľudských zdrojov,
- získavanie zamestnancov,
- výber zamestnancov,
- adaptácia zamestnancov,
- riadenie a hodnotenie pracovného výkonu,

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

- odmeňovanie a rozvoj zamestnancov,
- riadenie podmienok a vzťahov na pracovisku,
- ukončenie pracovného pomeru.⁸

1.1.2 *Subjekty riadenia ľudských zdrojov*

Z pohľadu podnikovej praxe poznáme viacero subjektov, ktoré sa na riadení ľudských zdrojov podieľajú. Vo veľkých podnikoch ide predovšetkým o nasledujúce subjekty:

1. **Vrcholový manažment**, ktorého úloha spočíva v definovaní priestoru strategického zvažovania a rozhodovania pre všetky úrovne riadenia, navrhnutí vízie budúceho smerovania a positioningu podniku a v pretavení poslania do konkrétnych budúcich výsledkov prostredníctvom formulácie cieľov.
2. **Útvar riadenia ľudských zdrojov** predstavuje vyhradené pracovisko na poskytovanie prevažne analytických, evidenčných, koncepčných a prevádzkových prác, ktoré sú potrebné pri riadení ľudí. Zosúladzuje a vedie všetkých, ktorí sa svojou činnosťou podieľajú na riadení ľudí z profesionálneho hľadiska.
3. **Línioví manažéri**, ktorí predstavujú manažérov na všetkých odvetviach a stupňoch riadenia, nesúcich zodpovednosť za prevádzkové a ekonomické výsledky rôznych oddelení. V tomto prípade je aj ich úlohou viesť zamestnancov a pomocou nich dosahovať stanovené ciele.⁹

1.2 **Získavanie zamestnancov**

Proces získavania zamestnancov spadá predovšetkým do kompetencie útvaru riadenia ľudských zdrojov a je veľmi dôležitou a kľúčovou činnosťou. Ide o činnosť, ktorej musí spoločnosť prikladať veľký význam, pretože výsledky tejto činnosti sa v nej prejavujú.

Úlohou získavania zamestnancov je podľa Kachaňákovvej¹⁰ nasledovné:

- nájsť správne pracovné zdroje,

⁸ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

¹⁰ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

- upovedomiť o voľných pracovných pozíciách a podniku ako celku,
- stimulovať záujem u potenciálnych uchádzačov pracovať pre daný podnik,
- zhromaždiť základné informácie o potenciálnych uchádzačoch,
- organizačne a administratívne zabezpečiť uvedené činnosti.

Koubek¹¹ získavanie zamestnancov vysvetľuje ako činnosť, ktorej podstata zabezpečuje, aby voľné pracovné miesta zaujali dostatočný počet vhodných uchádzačov na ich obsadenie, a to v stanovenom období a za primerané náklady. Ďalej získavanie opisuje ako činnosť identifikácie a vyhľadávania primeraných pracovných zdrojov, činnosť informovania o voľných pracovných miestach v organizácii a ich následného sprístupňovania, ale aj presvedčania toho správneho jednotlivca o výhodách práce v organizácii. K tejto činnosti ďalej pripisuje tiež jednanie s uchádzačmi a získavanie dostatočne relevantných informácií, ktoré budú v ďalšej etape nástrojom pre výber tých najvhodnejších.

Podľa Kachaňákovvej¹² za fázy procesu získavania zamestnancov možno považovať:

- definovanie potreby obsadenia pracovného miesta a špecifikovanie požiadaviek na zamestnanca,
- výber zdrojov uchádzačov,
- výber metód získavania zamestnancov,
- výber a šandardizácia požadovaných dokumentov,
- realizácia procesu získavania zamestnancov,
- hodnotenie procesu získavania a jeho výsledkov.

1.2.1 Definovanie potreby obsadiť pracovné miesto

Počiatočnou fázou procesu získavania zamestnancov je určenie presného počtu a štruktúry potrebného personálu. Tieto informácie podnik získava na základe plánu ľudských zdrojov, ktorému predchádzal detailný prehľad o pozíciách v ňom. O pozíciách takých, ktoré budú voľné, ktoré treba obsadiť či zrušiť.

¹¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹² KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

Na základe poznania tejto skutočnosti je možné následne špecifikovať požiadavky na zamestnancov, čomu však musí predchádzať analýza pracovného miesta. Analýzu pracovného miesta možno charakterizovať ako proces hľadania, zaznačovania, ukladania a analyzovania informácií. Informácií týkajúcich sa úloh, metód, zodpovednosti a podmienok, za ktorých sa práca vykonáva alebo iných pracovných okolností. Cieľom tejto analýzy je poskytnúť komplexnú predstavu o práci vo forme opisu pracovného miesta.

Následne je potrebné špecifikovať požiadavky na zamestnanca, ktoré možno chápať ako úroveň vzdelania, kvalifikácie, praxe či zručností potrebných na výkon danej práce.¹³

1.2.2 Voľba zdrojov uchádzačov

Ďalšou fázou v tomto procese je voľba zdrojov, pomocou ktorých možno potenciálnych zamestnancov získať. Získavanie zamestnancov môže pochádzať zo zdrojov interných alebo externých, prípadne ich kombináciou. Tieto zdroje majú svoje výhody a nevýhody, ktoré sme bližšie spracovali na Obrázku č. 1.

Interné zdroje	Externé zdroje
Výhody • motivovanie zamestnancov (možnosť pracovného rastu zamestnancov) • rýchlejšie prispôbenie sa • nižšia nákladovosť, rýchlejšie sa obsadzujú voľné pracovné miesta • vzájomné poznanie zamestnancov a organizácie, čím nevznikajú veľké rozdiely medzi očakávaním a realitou	Výhody • možnosti z väčšieho výberu uchádzačov o zamestnanie • noví uchádzači prinesú nové pohľady a možnosti riešenia organizačných problémov • získaním kvalifikovaných zamestnancov, organizácia ušetrí na nákladoch ich rastu
Nevýhody • obmedzené možnosti výberu, menej záujemcov o zamestnanie • vyššia nákladovosť na rozvoj zamestnancov • noví zamestnanci prinesú nové možnosti a nové pohľady na organizačné problémy • noví zamestnanci nemusia byť prijatí kolektívom z dôvodu postupu vyššej pracovnej pozície, čím vzniká rivalita	Nevýhody • vyššia nákladovosť na nových zamestnancov, čím vzniká nižšia obsadenosť pracovných miest • dlhšia doba prispôbenia sa • zložitejšie dosiahnutie pracovného postupu • zamestnanec a organizácia sa vzájomne nepoznajú

Obrázok č. 1 Výhody a nevýhody interných a externých zdrojov získavania zamestnancov

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

¹³ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

Interné zdroje predstavujú zamestnanci podniku. Efektívne získavanie zamestnancov týmto spôsobom je podmienené zodpovedajúcimi, neomylnými a nezaujatými poznatkami o ich výkone a správaní, ktoré je možné určiť na základe pravidelných hodnotení zamestnancov. Po voľbe interných zdrojov získavania si organizácia vyberie spomedzi zamestnancov, medzi ktorých patria:¹⁴

- zamestnanci, ktorí nie sú viac využiteľní na svojom pracovisku (nové vybavenie, technológia, zmena organizácie),
- zamestnanci vnímajúci, že ich zručnosti sú v nimi vykonávanej práci nedostatočne využívané,
- zamestnanci, ktorí majú záujem o preradenie na inú prácu v rámci organizácie.

Ak nastane situácia, že podnik na obsadenie voľných pracovných miest nemá zamestnancov priamo z podniku, zvolí možnosť ich získavania mimo podniku, teda z externých zdrojov. Medzi tieto zdroje patria zamestnanci v rámci iných organizácií, absolventi či voľné pracovné sily na pracovnom trhu.

Každý podnik by mal dbať na to, aby poskytoval rovnaké podmienky, či už uchádzačom prichádzajúcim zvnútra alebo zvonka podniku.

1.2.3 Metódy získavania zamestnancov

Podniky používajú mnoho rôznych typov metód na prilákanie najlepších budúcich zamestnancov. Nie každá práca má rovnaké požiadavky a každá spoločnosť má iné potreby. To znamená, že zamestnávatelia musia použiť metódy vhodné pre ich situáciu a osloviť kandidátov, ktorých hľadajú. V nasledujúcej časti si priblížime metódy zahŕňajúce získavanie zamestnancov prostredníctvom inzercie, sprostredkovanie zamestnancov úradmi práce a kontaktami so vzdelávacími inštitúciami, využitie služieb personálnych agentúr a sprostredkovanie kandidátov zamestnancami podniku.

Inzercia

Patrí medzi najpreferovanejšiu spomedzi metód získavania zamestnancov. Dá sa aplikovať pri získavaní zamestnancov na všetky pracovné pozície. Medzi jej sprostredkovateľov patrí tlač, rozhlas, televízia či internet, ktorý je v súčasnosti jednou z

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

najpoužívanejších metód vyhľadávania potenciálnych uchádzačov. Ide o vyhľadávanie na konkrétnych adresách, kde majú organizácie možnosť zverejňovať voľné pracovné miesta. Online inzercia je zvyčajne lacnejšia a môže poskytnúť viac informácií o pracovných príležitostiach, organizácii a pracovných štandardoch každého zamestnanca.¹⁵

Úrad práce sociálnych vecí a rodiny

Ide o orgán štátnej správy, ktorý v rámci vykonávania aktívnej politiky zamestnanosti v spolupráci s personálnym oddelením určitej organizácie pôsobí ako sprostredkovateľ pre ľudí hľadajúcich prácu. Eviduje voľné pracovné miesta pre uchádzačov o zamestnanie, sprostredkúva zamestnanie, poskytuje benefity nezamestnaným a podobne.

Kontakty s inštitúciami vzdelávania

Množstvo univerzít a stredných škôl ponúka možnosť praxe počas vzdelávania študentov alebo pri riešení záverečných projektov, a sprostredkujú tak stretnutia medzi študentmi a zamestnávateľmi. Tieto stretnutia môžu mať podobu seminárov, workshopov, kariérnych dní a rôznych prezentácií, v rámci ktorých má organizácia príležitosť spoznať študentov za minimálne náklady.¹⁶

Využitie personálnych agentúr

Ďalšou možnou metódou je využitie služieb personálnych agentúr, ktoré vystupujú ako agentúry primárne vyhľadávajúce a kumulujúce pracovné príležitosti na trhu práce a hľadajúce tých najvhodnejších z databázy uchádzačov. Táto metóda zahŕňa predovšetkým sprostredkovanie manuálnych pozícií a nekomplikovaných administratívnych činností.¹⁷

Sprostredkovanie zamestnancami

Ide o metódu, ktorá disponuje množstvom výhod. Zamestnanci často odporúčajú priateľov alebo členov rodiny s obdobnými názormi a návykmi. Väčšina zamestnancov taktiež odporúča ľudí s podobnými kvalifikačnými schopnosťami. Prijatí zamestnanci následne pociťujú zaviazanosť a dôveru, a preto zvyčajne snaživo pracujú. Známi môžu

¹⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

¹⁶ VETRÁKOVÁ, Milota - SEKOVÁ Mária - ĎURIAN, Jozef. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 8080555818.

¹⁷ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

takto prijatým zamestnancom pomôcť lepšie pochopiť poslanie, kultúru a ciele organizácie.¹⁸

1.2.4 Dokumenty požadované od uchádzačov

V predchádzajúcej časti sme sa venovali metódam získavania zamestnancov, ktoré majú za cieľ prilákať dostatočný počet kandidátov na obsadenie voľných pracovných miest. V nasledujúcej časti sa budeme naopak zaoberať výberom zamestnancov, pri ktorom organizácia vychádza zo znalostí o uchádzačoch získaných z vopred stanovených dokumentov. Presný typ a forma požadovanej dokumentácie býva určená profilom obsadzovanej pozície. Medzi základné normatívne dokumenty patria:¹⁹

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- motivačný (sprievodný) list,
- životopis,
- dotazník,
- odpis, výpis z registra trestov
- doklady o vzdelaní.

Pri výbere a zostavovaní týchto dokumentov musí organizácia dodržiavať limity stanovené legislatívnymi normami. Ide najmä o Zákonník práce, na základe ktorého môže požadovať len informácie súvisiace s prípadným zamestnaním a nie tehotenstvom, rodinným stavom či politickou alebo náboženskou príslušnosťou. Rovnako musí organizácia brať do úvahy aj subsidiaritu zákona. To znamená, že musí zohľadňovať nadsadenosť niektorých právnych noriem. V rámci požadovaných dokumentov môže byť od uchádzačov o zamestnanie v štátnej alebo verejnej službe vyžadované doloženie výpisu alebo odpisu z registra trestov. To sa môže požadovať aj napriek tomu, že Zákonník práce nedovoľuje vyžadovať údaje o bezúhonnosti uchádzača.

Po rozhodnutí o aplikovaní správneho zdroja získavania, stanovení vhodnej metódy a formy požadovaných dokumentov, sa začína samotný proces získavania zamestnancov, čím sa dosiahol jeho cieľ a až ďalšia fáza ukáže, či bol tento proces efektívny.

¹⁸ VETRÁKOVÁ, Milota - SEKOVÁ Mária - ĎURIAN, Jozef. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 8080555818.

¹⁹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

1.2.5 Hodnotenie procesu získavania zamestnancov

Procesu získavania zamestnancov predchádza množstvo úsilia a vysoká finančná náročnosť zo strany organizácie. Hodnotenie jeho efektívnosti by preto malo byť neodkladnou súčasťou podnikových aktivít, nakoľko môžu reálne východiská viesť k zlepšovaniu jednotlivých činností realizovaných v procese získavania zamestnancov.²⁰

Proces získavania zamestnancov možno hodnotiť prostredníctvom nasledujúcich ukazovateľov:²¹

- **doba obsadenia voľnej pracovnej pozície** predstavujúca časový interval od zverejnenia inzerátu po podpísanie pracovnej zmluvy s najvhodnejším kandidátom,
- **podielový pomer metód** (yield ratio), udávajúci pomer počtu uchádzačov získaných rôznymi metódami,
- **akceptačný pomer** – ukazovateľ udávajúci percento uchádzačov, ktorí prijali pracovnú ponuku. To znamená, že ak 100 ľudí dostane pracovnú ponuku a 80 uchádzačov ju prijme, akceptačný pomer predstavuje 80 %. Táto hodnota však nepredstavuje ideálnych 100 %, čo naznačuje, že je potrebné analyzovať dôvod tých, ktorí ponuku neprijali,
- **náklady** vzniknuté počas procesu získavania zamestnancov, ako sú poplatky agentúre, bonusy za odporúčanie či náklady na inzerciu.

Výsledkom všetkých krokov pri získavaní zamestnancov je zúženie výberu uchádzačov, ktorí prejavili záujem a sú odborne spôsobilí na obsadenie voľných pracovných pozícií.

1.3 Výber zamestnancov

V predchádzajúcej kapitole sme sa zaoberali procesom získavania zamestnancov, ktorého úspešným výsledkom je dostatočný počet vhodných a kvalifikovaných uchádzačov o voľné pracovné miesta.

²⁰ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

²¹ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

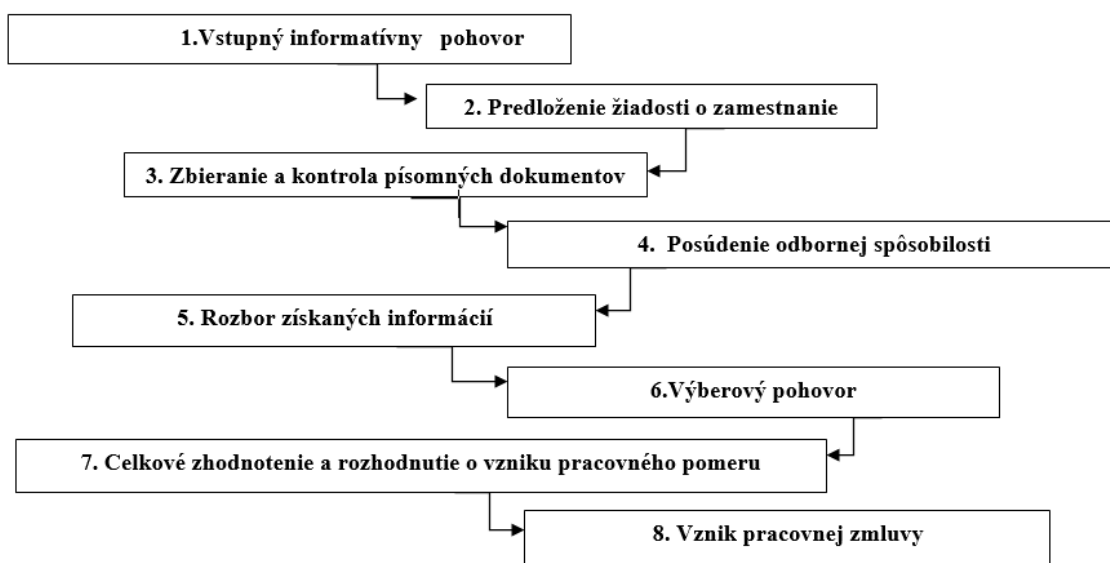
Úzko súvisiaci a nadväzujúci proces je proces výberu zamestnancov, ktorému sa podrobnejšie venujeme v nasledujúcej časti záverečnej práce.

1.3.1 Proces výberu zamestnancov

Podstatou výberu zamestnancov je pomocou výberových metód medzi získanými uchádzačmi zistiť, ktorý z nich bude s najväčšou pravdepodobnosťou spĺňať nielen požiadavky pracovnej pozície, ale taktiež prispieje k rozvoju zdravých vzťahov v rámci pracovného tímu, oddelenia a organizácie, a bude tak môcť prispieť k vytvoreniu želanej tímovej a organizačnej kultúry. Rovnako bude adekvátne flexibilný a bude disponovať rozvojovým potenciálom natoľko, aby došlo k prispôbeniu sa očakávaným či neočakávaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnom tíme a v organizácii.²²

Podľa Lewisa²³ by pri výbere zamestnancov malo ísť o posúdenie kandidátov na základe celoorganičných a útvarových kritérií a kritérií konkrétneho pracovného miesta.

Podľa viacerých autorov, výber zamestnancov možno opísať ako proces pozostávajúci z nasledujúcich ôsmich, vzájomne súvisiacich stupňov.



Obrázok č. 2 Stupne výberového procesu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

²² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

²³ LEWIS, Christopher. Employee Selection. London: Hutchinson, 1985. ISBN 9780091582715.

1. Vstupný informatívny rozhovor

Prvý stupeň možno považovať za prepojenie medzi funkciou získavania a funkciou výberu zamestnancov. Ide o vstupný informačný rozhovor, pri ktorom má uchádzač reagujúci na voľnú pozíciu záujem o detailnejšie informácie, pričom snahou organizácie je získať podstatné informácie o uchádzačovi.

2. Predloženie žiadosti o prijatie do zamestnania

Ak uchádzač účast'ou na vstupnom informačnom rozhovore a na základe počas neho poskytnutých informácií potvrdí, že pracovné miesto ho zaujalo a spĺňa jeho predstavy, predloží žiadosť o prijatie do zamestnania.²⁴

3. Zbieranie a kontrola písomných dokumentov

Nakoľko ide predovšetkým o písomné dokumenty, výsledky ich následnej kontroly a analýzy možno považovať za kategorizáciu uchádzačov o zamestnanie pomocou kľúčových údajov o identite, skúsenostiach a vzdelaní získaných v odbore a osobnostných črtách. Predmetom tejto analýzy sú spravidla žiadosti o zamestnanie, životopisy, kópie dokladov o vzdelaní a praxi, odborné posudky či odkazy na predchádzajúce vzdelanie.²⁵

4. Posúdenie odbornej spôsobilosti

Pre porovnanie vlastností a schopností uchádzača o zamestnanie s podmienkami a požiadavkami pracovného miesta využijeme testovaciu metódu, ktorá nám v tomto prípade medzi viacerými osobami poskytne objektívne a štandardizované meranie a porovnanie.

5. Rozbor získaných informácií

V procese výberu zamestnancov je ďalšou fázou analýza kompletne získaných informácií, vrátane výsledkov personálnej anamnézy, referencií a výstupov získaných z posúdenia odbornej spôsobilosti uchádzača. Ide o informácie, ktoré slúžia ako podkladový materiál pre výberový rozhovor.

²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

²⁵ VETRÁKOVÁ, Milota - SEKOVÁ Mária - ĎURIAN, Jozef. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 8080555818.

6. Výberový rozhovor

Predstavuje účelovú konverzáciu medzi hodnotiteľom a žiadateľom. Bližšie sa mu venujeme v nasledujúcej časti – metódy výberu zamestnancov.

7. Celkové zhodnotenie a rozhodnutie o vzniku pracovného pomeru

Výsledky získané počas výberového procesu sa ďalej spracúvajú zostavením rebríčka uchádzačov, na základe ktorého sa rozhoduje a podáva návrh na prijatie. Tieto výsledky by mali byť oznámené všetkým uchádzačom.

8. Vznik pracovnej zmluvy

Predstavuje prijatie uchádzača do zamestnania, kde následne personálny útvar s ním uzatvorí pracovnú zmluvu.²⁶

1.3.2 Metódy výberu zamestnancov

Na dosiahnutie cieľov výberového procesu možno použiť niekoľko rôznych metód, pričom rozhodnutie o ich aplikovaní závisí nielen od kategórie pracovnej pozície, ale aj od množstva finančných prostriedkov, ktoré organizácia na tento proces vyčlení. V každom prípade treba brať do úvahy fakt, že čím viac informácií o uchádzačoch máme, tým spoľahlivejšie bude naše rozhodnutie vybrať toho najlepšieho.²⁷

V nasledujúcej časti sa detailnejšie venujeme metóde výberový rozhovor, nakoľko ide o základnú a najpoužívanejšiu metódu. Ďalej si stručne priblížime špecifické metódy, ktorými sú testy pracovnej spôsobilosti a assessment centrum.

Výberový rozhovor ako základná metóda výberového procesu

Výberový rozhovor, známy aj ako interview, je jednou z najpoužívanejších metód v procese výberu zamestnancov. Počas tohto rozhovoru ide nielen o overenie už známych faktov, ale aj o možnosť spoznať kandidátove reflexy, skúsenosti nadobudnuté počas života, jeho intuitívne myslenie a improvizračné schopnosti. Počas rozhovoru je taktiež možné skúmať emocionálny prejav kandidáta, spôsob jednania so sebou samým a s ostatnými. Ďalej je možné identifikovať jeho obratnosť a postoj pri riešení úloh, a tým predpokladať

²⁶ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

²⁷ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

úspešnosť pri obsadzovaní pracovnej pozície, a to všetko či už voľne alebo v úmyselne navodených situáciách.

Keďže cieľom a účelom rozhovoru je viesť takú konverzáciu, počas ktorej možno získať od uchádzača čo najviac informácií, aby sa následne organizácia mohla o jeho prijatí rozhodnúť, musí byť tento rozhovor riadený a kontrolovaný. Uchádzači by naopak mali zistiť, či sa im práca páči a či sú ochotní ju prijať. Výsledkom správne vedeného a kontrolovaného rozhovoru by malo byť zodpovedanie otázok, či uchádzač disponuje takou spôsobilosťou a kvalifikáciou, aby mohol danú prácu vykonávať, či má uchádzač záujem túto prácu vykonávať a ako sa uchádzač v organizácii a pracovnom tíme adaptuje.

Cielenej konverzácii predchádza dôsledná príprava a jej realizovanie. Táto príprava zahŕňa predprípravnú fázu, v ktorej sa určí počet uchádzačov, posudzovateľov a podmienky uskutočnenia rozhovoru. Druhou fázou je samotná príprava rozhovoru z formálneho a obsahového hľadiska. Proces rozhovoru sa skladá z počiatočného kontaktu účastníkov, počas ktorého sa zoznámia s uchádzačom, privítajú ho a vytvoria príjemnú atmosféru pre celý proces. Nasleduje hlavná časť rozhovoru, samotný rozhovor a jeho záver, ktorý predstavuje priestor na rozlúčku s kandidátom a poskytnutie informácií o ďalšom postupe.²⁸

Výberové rozhovory možno z obsahového hľadiska členiť na:²⁹

- **štruktúrovaný rozhovor**, počas ktorého ide o kladenie vopred pripravených otázok kandidátom na základe skutočnosti, že každá položená otázka má primerané bodové ohodnotenie, vyplývajúce zo súboru modelových odpovedí. Výhodou tohto druhu interview je, že hodnotenie kandidátov je reálne, presné a dôveryhodné,
- **neštruktúrovaný rozhovor**, ktorému nepredchádza súbor vopred pripravených otázok, ale ide o voľne prebiehajúci rozhovor a otázky, ktoré nadväzujú na predchádzajúce odpovede uchádzača. Keďže každému kandidátovi sa počas rozhovoru kladú iné otázky, hodnotenie sa stáva neobjektívnym. Pretože pozorovateľ musí pozorne počúvať a určiť ďalšie otázky na základe uchádzačových predchádzajúcich odpovedí, odpovede nemožno starostlivo zaznamenávať, čo môže viesť k úniku dôležitých informácií,

²⁸ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

²⁹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

- **kombinovaný rozhovor**, pri ktorom ide o kombináciu predchádzajúcich dvoch rozhovorov. V jadre je štruktúrovaný, no ponecháva priestor na voľný dialóg a výsledkom je teda objektívne porovnanie jednotlivých kandidátov,
- **rozhovor na riešenie problémov** vedený tak, že kandidátovi je predložený predpokladaný problém a je poverený jeho riešením, pričom sa vyhodnotia nielen odpovede kandidáta, ale aj jeho schopnosť problém vyriešiť,
- **stresový rozhovor**, ktorého stratégia zahŕňa vystavenie uchádzača intenzívnemu stresu počas kladenia dynamických, sugestívnych a obťažných otázok s cieľom odhaliť jeho reakciu pod vplyvom tlaku.

Počas výberového rozhovoru môže dôjsť k niekoľkým chybám, ktorým by sa mal uchádzač vyvarovať, ak chce byť úspešný. Ide predovšetkým o nasledujúce chyby:³⁰

- kandidát disponuje nedostatkom informácií o organizácii, v ktorej sa uchádza o voľnú pozíciu,
- neskorý príchod uchádzača na výberový rozhovor,
- nedodržaná chronológia údajov v životopise,
- vyhlásenia o nepravdivých skutočnostiach, ktoré môžu byť priamo odhalené počas rozhovoru alebo neskôr v praxi,
- vytváranie negatívneho prvého dojmu – napríklad nevenovanie pozornosti celkovému vzhľadu alebo nesprávne držanie tela či nevhodná mimika,
- neprirodzené správanie uchádzača,
- nevypínanie si telefónu počas výberového rozhovoru,
- uchádzač si nepamätá, na ktorý inzerát reagoval,
- je neslušné a nevhodné, ak sa uchádzač v prvom rade pýta na platové podmienky.

Testy pracovnej spôsobilosti

Ide o metódu, ktorá umožňuje lepšie porozumieť uchádzačom o prácu. Tieto testy sú základom pre zistenie informácií o inteligencii, charaktere, vedomostiach, schopnostiach či

³⁰ KARIERAINFO. Najčastejšie chyby na pracovnom pohovore. [online]. 2011. [cit. 25.11.2022]. Dostupné na internete: https://karierainfo.zoznam.sk/cl/100327/828770/?fbclid=IwAR09r2Poifa1O9v2d2QKB84mMrmfKZE-bTj_34U_179qLO61DTjFzxRnCdQ

skúsenostiach uchádzača a umožňujú predpovedať ich úspešnosť pri obsadzovaní pracovného miesta. Medzi tieto testy patria:³¹

- **výkonové testy**, z ktorých sú zo širokej škály testov najznámejšie testy inteligencie, testy koncentrácie či testy osobnostných psychických funkcií merajúce logické myslenie, pohotovosť, schopnosť sústredenia sa a záťaž uchádzača,
- **osobnostné testy**, ktoré zvyčajne vo forme osobnostných dotazníkov testujú osobnostné vlastnosti jednotlivých kandidátov,
- **projektívne testy** – v istom časovom okamihu téma testu nie je jasná, pričom ide teda o situáciu, kedy testovaný nie je schopný kontrolovať svoje reakcie na nejednoznačnú podnetovú situáciu. Najznámejšie testy sú test výberu farby a tvaru alebo test stromovej kresby.

Hodnovernosť psychologických testov je podmienená základnými kritériami, ktorými sú validita, reliabilita a objektivnosť testov.

Assessment Centrum

Pojem assessment centrum označuje diagnosticko-výcvikové centrum. Ide o metódu, ktorá je mnohými organizáciami využívaná pri hodnotení kandidátov pri obsadzovaní najmä manažérskych a vyšších funkčných pozícií. Predstavuje proces uskutočňovaný za štandardizovaných podmienok s cieľom podrobiť kandidátov kombinácii individuálnych a skupinových cvičení, počas ktorých tím posudzovateľov skúma a hodnotí ich výkon a správanie. Zistené skutočnosti budú základom pre posúdenie ich budúceho potenciálu pri obsadzovaní danej pracovnej pozície.

Medzi výhody tohto spôsobu hodnotenia kandidátov patrí množstvo získaných informácií, ich validita, hodnotenie viacerými posudzovateľmi a využitie viacerých metód hodnotenia. Naopak, medzi nevýhody patrí vysoká finančná nákladnosť tohto prístupu a náročnosť zabezpečenia priestoru či organizácie samotného hodnotenia.³²

Výsledky získané počas výberového procesu sa ďalej spracúvajú zostavením rebríčka uchádzačov, na základe ktorého sa rozhoduje a podáva sa návrh na prijatie.

³¹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

³² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšír. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Konečné rozhodnutie, ktoré je predovšetkým na budúcom nadriadenom, by malo byť oznámené deň po výberovom pohovore nielen uchádzačovi, ktorému bolo pracovné miesto na základe hodnotenia pridelené, ale aj všetkým ostatným uchádzačom. V prípade, že zvolená metóda a výberový proces nedospeli k rozhodnutiu, môže sa výberový proces zopakovať aj s doteraz nepoužitou metódou.

1.3.3 Hodnotenie procesu výberu zamestnancov

Proces získavania a výberu zamestnancov je dôležitou súčasťou personálneho manažmentu každej organizácie, a preto musí mať zabezpečenie kvality tohto procesu vysokú prioritu. Schopnosť získavať a vyberať zamestnancov pomáha personálnemu manažmentu plniť jednu z jeho základných úloh, ktorou je zabezpečiť potrebný počet zamestnancov s požadovanou kvalifikáciou a odbornou štruktúrou.³³

Počas procesu výberu zamestnancov zloženého z viacerých stupňov, sa o prijatí kandidátov rozhoduje na základe súboru dostatočne relevantných informácií tak, aby išlo o objektívne, transparentné a spoľahlivé rozhodnutie.

Podstatou stupňovitého výberu zamestnancov je eliminovať nevhodných kandidátov čoraz zložitejšími krokmi a prísnejšími metódami výberu. Výberové konanie začína od momentu, kedy uchádzač prejaví záujem o voľné pracovné miesto a končí sa rozhodnutím o obsadení pozície a následným podpisom pracovnej zmluvy.³⁴

Dôležitým bodom v procese získavania a výberu zamestnancov je zváženie celkovej súčasnej situácie a postavenia podniku. Tomuto procesu by malo predchádzať personálne plánovanie a analýza pracovných miest. Tento proces by mal byť východiskom pre ďalšie funkcie personálneho manažmentu, ako sú adaptácia zamestnancov, postupný rast kvalifikácie, hodnotenie, odmeňovanie či ukončenie pracovného pomeru.³⁵

³³ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

³⁴ JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

³⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

1.3.4 *Moderné metódy získavania a výberu zamestnancov*

Digitálna revolúcia zmenila proces získavania a výberu zamestnancov. Tradičný prístup sa pretransformoval do sveta inovácií s novými a zaujímavými metódami, ktoré môžu zamestnávateľia kreatívnym spôsobom pri týchto procesoch využívať. V nasledujúcej časti si priblížime niektoré z nich.

Sociálny nábor

Sociálny nábor je moderná metóda získavania a výberu zamestnancov, ktorá využíva sociálne siete a internet na oslovenie potenciálnych kandidátov. Táto metóda sa v posledných rokoch stala veľmi populárnou a úspešnou najmä vďaka pandémie, ktorá obmedzila tradičné spôsoby získavania a výberu zamestnancov. Veľký počet každodenných používateľov internetu a sociálnych sietí je priestorom na oslovenie špecifických cieľových skupín potenciálnych uchádzačov a nájdenie budúceho zamestnanca. Rozhodujúcim krokom v úspešnej stratégii sociálneho náboru je výber platforiem, ktoré používajú cieľové skupiny uchádzačov.

V súčasnosti je najväčšou a najobľúbenejšou profesionálnou platformou LinkedIn, na ktorej sa nachádza veľké množstvo kvalifikovaných uchádzačov z rôznych oblastí ako právo, manažment, obchod alebo IT. Okrem LinkedInu sa pre sociálny nábor využívajú aj iné platformy ako Facebook, Instagram, Twitter alebo TikTok. Výhodou týchto platforiem je ich masová obľúbenosť a dosah na rôzne cieľové skupiny, ako aj možnosť osloviť potenciálnych kandidátov pomocou zaujímavých a interaktívnych príspevkov a reklám.³⁶

V rámci sociálneho náboru sa tiež často využíva employee advocacy, kedy sa zamestnanci podieľajú na zdieľaní a propagácii pracovných pozícií a zamestnávateľa na svojich sociálnych sieťach, a tým prispievajú k zvýšeniu záujmu o pracovné príležitosti a značku firmy.³⁷

³⁶ RECRU, 7 tipov pre úspešný nábor na sociálnej sieti LinkedIn. [online]. [cit. 25.11.2022]. Dostupné na <https://www.recruhr.com/sk/7-tipov-pre-uspesny-nabor-na-socialnej-sieti-linkedin/>

³⁷ HOLMES, Holly. Employee advocacy: what it is and why you should use it. [online]. 29.08.2022. [cit. 02.01.2023]. Dostupné na internete: <https://www.cultivatecommunications.com/insights/employee-advocacy-what-it-is-why-you-should-use-it/>

Celkovo je sociálny nábor modernou a účinnou metódou získavania a výberu zamestnancov, ktorá využíva potenciál internetu a sociálnych sietí na oslovenie cieľových skupín uchádzačov a získanie kvalifikovaných kandidátov.

Komunikácia vo virtuálnej realite

Virtuálna realita predstavuje nový spôsob, ako sa spoločnosti môžu priblížiť k potenciálnym uchádzačom a ukázať im, čo môžu očakávať od pracovného miesta v danej spoločnosti. Táto metóda umožňuje uchádzačom získať vizuálny a zvukový zážitok z prostredia spoločnosti, ktorá hľadá nových zamestnancov. Vďaka virtuálnej realite môže spoločnosť vytvoriť simuláciu pracovného prostredia, ukázať zručnosti, ktoré sa od kandidátov očakávajú a poskytnúť im interaktívne prostredie pre riešenie problémov a výziev.

Okrem toho, virtuálna realita umožňuje spoločnostiam usporiadať virtuálne veľtrhy, a prezentovať sa tak potenciálnym uchádzačom vo veľkých množstvách. Virtuálny veľtrh umožňuje uchádzačom interakciu so zástupcami spoločnosti a získať informácie o pracovných pozíciách, ktoré sú momentálne k dispozícii.

Ďalšie príklady využitia virtuálnej reality v získavaní a výbere zamestnancov zahŕňajú vytváranie virtuálnych testov založených na zručnostiach a kompetenciách, ktoré sú potrebné pre danú pracovnú pozíciu. Taktiež môžu byť vytvorené virtuálne hry, ktoré umožnia kandidátom demonštrovať ich schopnosti a zručnosti.³⁸

Využitie virtuálnej reality v získavaní a výbere zamestnancov môže pomôcť spoločnostiam prilákať najtalentovanejších kandidátov a zároveň im umožniť zistiť, či daná spoločnosť a jej pracovné prostredie sú pre nich vhodné.

Gamifikácia

Bežné otázky, ktoré sa kladú počas pohovoru, sa môžu časom stať nudnými a opakujúcimi sa až do takej miery, že potenciálni zamestnávatelia často nedokážu správne posúdiť predpoklady kandidáta. V takom prípade môže pomôcť gamifikácia, ktorá

³⁸ MCLAREN, Samantha. 8 Innovative Ways Companies Are Using Virtual Reality to Recruit. [online]. 18.07.2018. [cit. 02.01.2023]. Dostupné na internete: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/innovative-ways-companies-are-using-virtual-reality-to-recruit>

predstavuje využitie hier, mechanizmov a herného dizajnu v procese získavania a výberu zamestnancov. Tento prístup uľahčuje a zefektívňuje hodnotenie schopností, zručností a myslenia kandidáta, pretože gamifikácia sa niekedy používa na vytvorenie simulovaného pracovného prostredia s aktivitami, ktorým by potenciálny zamestnanec mohol čeliť pri obsadzovaní danej pozície.³⁹

Gamifikácia môže pomôcť náborovým pracovníkom lepšie pochopiť, ako sa uchádzači učia, aké sú ich silné a slabé stránky a ako si s nimi dokážu poradiť v rôznych situáciách. Pomocou tejto metódy môžu náboroví pracovníci lepšie posúdiť kreativitu, spoluprácu a komunikačné zručnosti kandidátov, ktoré sú kľúčovými aspektmi pre úspech v mnohých pracovných pozíciách. Gamifikácia môže do procesu získavania a výberu priniesť zábavu a inovácie a zároveň pomôcť náborovým pracovníkom lepšie identifikovať najlepších kandidátov na danú pozíciu.⁴⁰

Systém sledovania uchádzačov (Applicant Tracking System – ATS)

ATS systémy sú modernou metódou získavania a výberu zamestnancov, ktoré umožňujú spravovať kandidátske informácie v centrálnej databáze a zvyšovať efektivitu spracovania informácií. Nové technológie, ako strojové učenie a umelá inteligencia, pomáhajú pri predpovedaní najvhodnejších kandidátov pre určité pozície a znižujú riziko nesprávneho výberu. ATS systémy sú často integrované s inými aplikáciami, čo umožňuje rýchly a ľahký prístup k potrebným informáciám. Pri výbere tohto systému by mali byť zvážené faktory, ako funkčnosť, flexibilita, bezpečnosť a cena. Výber správneho ATS systému môže mať veľký vplyv na úspech procesu získavania a výberu zamestnancov.⁴¹

Budovanie značky zamestnávateľa (Employer branding)

Snahou každej organizácie pri získavaní nových zamestnancov by malo byť vytvorenie konkurenčnej výhody. To možno dosiahnuť propagáciou výhod organizácie a jedinečnej firemnej kultúry, ktorá zvýši spokojnosť zamestnancov a priláka nové talenty.

³⁹ ZIELINSKI, Dave. The Gamification of Recruitment. [online]. 01.11.2015. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1115-gamification-recruitment.aspx>

⁴⁰ MAURER, Roy. Playing Games with Applicants. [online]. 11.08.2016. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/pages/games-applicants-recruiting.aspx>

⁴¹ ZIELINSKI, Dave. How to Choose a Next-Generation Applicant Tracking System. [online]. 20.07.2015. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/how-to-choose-a-next-generation-applicant-tracking-system.aspx>

Zamestnávateľská značka sa stáva stále dôležitejšou v súčasnej internetovej dobe, kde je prístup k informáciám o spoločnosti jednoduchý. Táto aktivita sa zameriava na budovanie pozitívnej povesti organizácie a nevyžaduje len úsilie vedenia, ale aj zamestnancov. V skutočnosti až 75% uchádzačov overuje informácie o organizácii pred podaním žiadosti o zamestnanie. Preto je dôležité nájsť len pozitívne informácie o organizácii a jej hodnotách. Budovanie zamestnávateľskej značky môže byť kritické pre získanie a udržanie kvalitných zamestnancov, čo má vplyv na úspech organizácie.⁴²

⁴² MAURER, Roy. Playing Games with Applicants. [online]. 11.08.2016. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/pages/games-applicants-recruiting.aspx>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je charakterizovať procesy získavania a výberu zamestnancov, ich úlohy v riadení ľudských zdrojov, metódy získavania a výberu zamestnancov na základe súčasných trendov. Pomocou dotazníkového prieskumu identifikovať a analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili čiastkové ciele, pomocou ktorých sme chceli zistiť:

- zdroje získavania zamestnancov,
- metódy využívané pri procese získavania zamestnancov,
- dokumenty vyžadované od uchádzačov,
- metódy výberu zamestnancov,
- priebeh výberového pohovoru,
- spôsob vyhodnotenia procesov získavania a výberu zamestnancov.

Pre účely záverečnej práce sme si stanovili nasledovný predpoklad, alternatívnu a nulovú hypotézu.

Stanovili sme si hypotézu na základe predpokladu, že zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti najdlhšie, a to 11 a viac rokov, boli s priebehom a organizáciou výberového pohovoru spokojní. Budeme predpokladať, že existuje vzťah medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a dĺžkou obdobia odpracovaného v spoločnosti.

H1: Medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov (dĺžka odpracovaného obdobia) existuje štatisticky významný vzťah.

H0: Medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov (dĺžka odpracovaného obdobia) neexistuje štatisticky významný vzťah.

3 Metodika práce a metody skúmania

Tretia kapitola bakalárskej práce je venovaná metodike práce a metódam skúmania, ktoré sme spracovali v štyroch podkapitolách. V prvej podkapitole sme sa zaoberali charakteristikou objektu skúmania, kde sme charakterizovali nami vybranú organizáciu, jej históriu a organizačnú štruktúru. Druhá podkapitola je venovaná pracovným postupom, ktoré sme pri vypracovávaní záverečnej práce zvolili. Ďalšia podkapitola slúži na definovanie spôsobu, akým sme pri spracovávaní tejto práce získavali informácie a ich zdroje. V štvrtej kapitole sme opísali metódy, pomocou ktorých sme výsledky práce vyhodnocovali a interpretovali. Posledná kapitola je venovaná použitým štatistickým metódam.

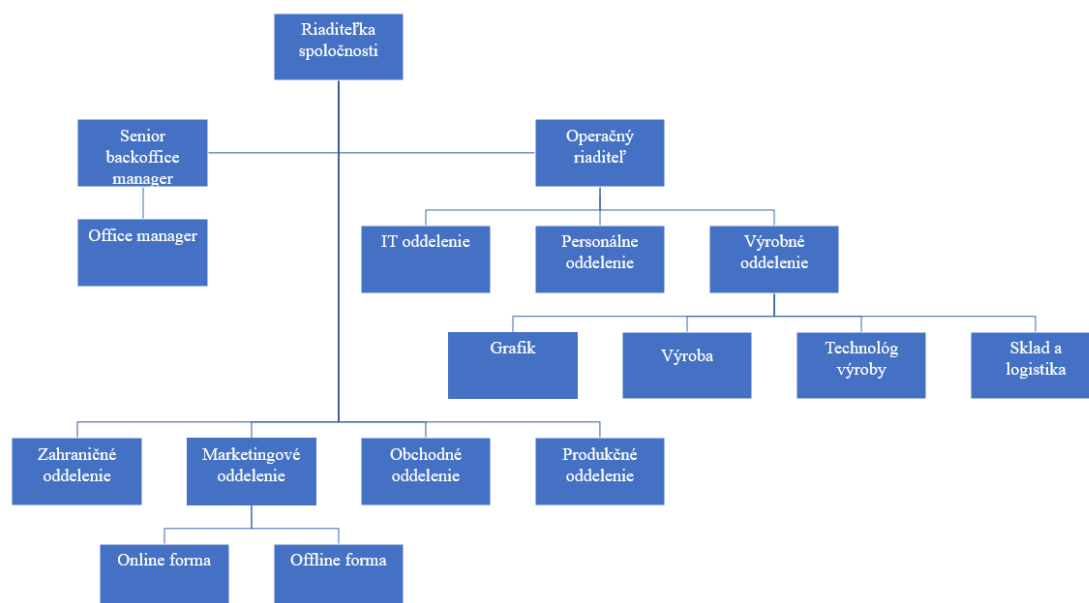
3.1 Charakteristika objektu skúmania

Pre spracovanie bakalárskej práce sme si za objekt skúmania vybrali spoločnosť, ktorá si želala zostať v anonymite, a preto v našej práci vystupuje pod názvom Spoločnosť XYZ. Ide o rodinný podnik s viac ako tridsaťročnou históriou.

Počiatky Spoločnosti XYZ siahajú do roku 1991, kedy jej zakladateľ začínal ako živnostník bez akejkoľvek techniky a počítačov, s jedným zamestnancom, ale s víziou a túžbou uspieť. Spoločnosť začínala ako dovozca a distribútor reklamných predmetov. Neskôr investovala do technológií na branding a ľudských zdrojov. Spoločnosť tak okrem dovážaných darčkových predmetov začala ponúkať aj ich potlač a služby grafického štúdia. Časom k tomu pribudla aj polygrafická výroba a knižárň. Nárast počtu klientov, zamestnancov a obchodných aktivít, viedol k zmene právnej formy a od roku 1999 sa transformovali na spoločnosť s ručením obmedzeným. V rokoch 2004 – 2009 sa im podarilo vybudovať vlastné administratívne a skladové centrum.

Aktuálne spoločnosť ponúka dovoz a distribúciu reklamných predmetov, ich branding, zabezpečovanie interiérovej a exteriérovej reklamy, služby grafického štúdia, prenájom reklamných plôch a informačných navigačných tabúl na Slovensku. Z malej rodinnej firmy sa tak stala úspešná a popredná reklamná agentúra s takmer 50 zamestnancami, sídliaca v rezidenčnej štvrti Bratislavy.

Našu výskumnú vzorku tvorilo 20 zamestnancov naprieč celou organizačnou štruktúrou Spoločnosti XYZ, zobrazenou na Obrázku č. 3.



Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra Spoločnosti XYZ

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov Spoločnosti XYZ

3.2 Pracovné postupy

Nevyhnutným krokom pri spracovaní bakalárskej práce bolo určenie vhodného obsahu tejto práce. Počiatočná fáza jej spracovania pozostávala z identifikácie vhodnej domácej a zahraničnej literatúry relevantnej k našej téme a jej následného získania tak, aby bola teoretická časť spracovaná čo najlepšie. Ďalším krokom bolo premostenie z teoretickej časti do časti praktickej, a to správnym stanovením čiastkových cieľov. Nasledujúcim krokom bol výber spoločnosti, ktorá bola ochotná a vhodná na analýzu procesu získavania a výberu zamestnancov. Po dohode s vybranou spoločnosťou a získaní povolenia na spoluprácu, sme vypracovali dotazník pre zamestnancov spoločnosti, obsahujúci vhodný súbor otázok a zoznam otázok pre pracovníčku personálneho oddelenia, slúžiaci na doplnenie všetkých potrebných informácií z danej oblasti. Prieskum sme zahájili dňa 6. marca 2023 a zber dát a informácií trval dva týždne. Po zbere dát a informácií mohlo dôjsť k vyhodnoteniu a interpretácii výsledkov prieskumu a návrhu vhodných odporúčaní na zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov v Spoločnosti XYZ.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdrojov

Pre efektívne vypracovanie bakalárskej práce sme využili niekoľko rôznych zdrojov. Pri riešení teoretickej časti sme vychádzali najmä z knižných zdrojov od rôznych autorov v

danej oblasti, ktoré sme získali prostredníctvom Univerzitnej knižnice v Bratislave a Slovenskej ekonomickej knižnice. Išlo o slovenskú aj zahraničnú literatúru. Údaje sme taktiež čerpali aj z voľne dostupných internetových zdrojov od domácich, ale aj zahraničných autorov. Nadobudnuté poznatky sme následne využili na uskutočnenie dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami spoločnosti a na rozhovor s pracovníčkou personálneho útvaru. Výsledky tohto prieskumu nám slúžili ako podklad pre spracovanie praktickej časti tejto práce. Nápomocnými nám boli aj interné materiály spoločnosti a ich webová stránka.

Dotazník s 20 otázkami sme vypracovali pomocou Google Forms. Úvodná časť dotazníka obsahovala sociodemografické údaje o respondentoch. V ďalšej časti sme sa zamerali na zdroje získavania zamestnancov, informácie v pracovnej ponuke a na metódy výberu zamestnancov, konkrétnejšie na výberový pohovor. Záverečná časť dotazníka obsahovala priestor na spätnú väzbu zamestnancov k výberovému procesu.

Dotazník obsahoval niekoľko otvorených a uzavretých otázok s jednou alebo viacerými možnosťami odpovedí, ako aj otázky s možnosťou uviesť vlastný názor. Dotazníkový prieskum bol realizovaný prostredníctvom internej e-mailovej komunikácie spoločnosti, kde zamestnanci obdržali priamy odkaz na dotazník. Z celkového počtu 50 zamestnancov sa prieskumu zúčastnilo 20 respondentov z rôznych pracovných pozícií. Priemerný čas potrebný na vyplnenie dotazníka bol 5 minút a 24 sekúnd a návratnosť bola 40%.

Ďalším zdrojom informácií pre našu prácu bol rozhovor s pracovníčkou personálneho oddelenia, ktorý nám pomohol doplniť potrebné informácie o procese získavania a výberu zamestnancov v danej spoločnosti.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Záverečnú prácu sme spracovali pomocou základných vedeckých metód. V teoretickej časti sme použili syntézu, ktorá nám umožnila postupovať od jednotlivých častí k vytvoreniu celku. Táto metóda nám taktiež pomohla sledovať vzájomné a podstatné súvislosti medzi rôznymi poznatkami. Využili sme aj metódu analýzy a selekcie, ktorá nám umožnila vybrať tie najrelevantnejšie a najdôležitejšie informácie z veľkého množstva informačných zdrojov. Komparatívna metóda nám pomohla porovnať rôzne pojmy a pohľady, zatiaľ čo v praktickej časti sme ju využili na porovnanie výsledkov dotazníkového

prieskumu s výsledkami rozhovoru s personálnou pracovníčkou. Pri získavaní informácií z interných materiálov spoločnosti a jej webovej stránky sme využili metódu analýzy obsahu. Záverečnú časť našej práce sme vypracovali pomocou deduktívnej metódy, vďaka ktorej sme mohli navrhnúť niekoľko odporúčaní na zlepšenie procesu získavania a výberu zamestnancov v danej spoločnosti.

3.5 Štatistické metódy

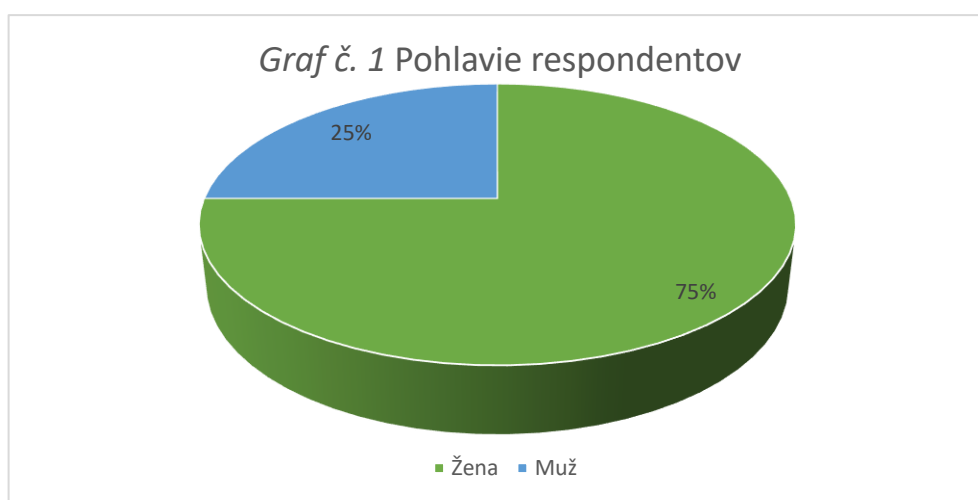
V praktickej časti bakalárskej práce sme použili matematicko-štatistické metódy na vyhodnotenie odpovedí respondentov. Výsledky sme následne vizuálne vyhodnotili pomocou grafických metód a vytvorili sme koláčové, stĺpcové a pruhové grafy v programe Microsoft Excel. V záverečnej práci sme taktiež realizovali korelačnú analýzu v programe JAMovi s cieľom overiť, či existuje vzájomná súvislosť medzi spokojnosťou respondentov s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a dĺžkou obdobia odpracovaného v spoločnosti.

4 Výsledky práce

Túto kapitolu sme spracovali v troch podkapitolách. V prvej sme sa zaoberali výsledkami dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami Spoločnosti XYZ. Druhá podkapitola obsahuje informácie, ktoré sme získali po rozhovore s pracovníčkou personálneho oddelenia spoločnosti. V rozhovore sme jej položili niekoľko otvorených otázok. V tretej podkapitole sme sa venovali overeniu hypotézy.

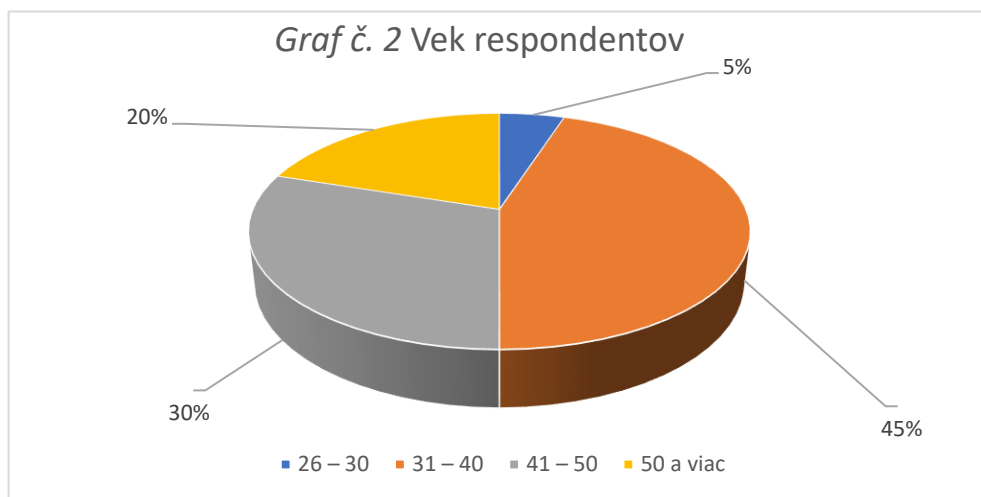
4.1 Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 75 % žien a 25% mužov.



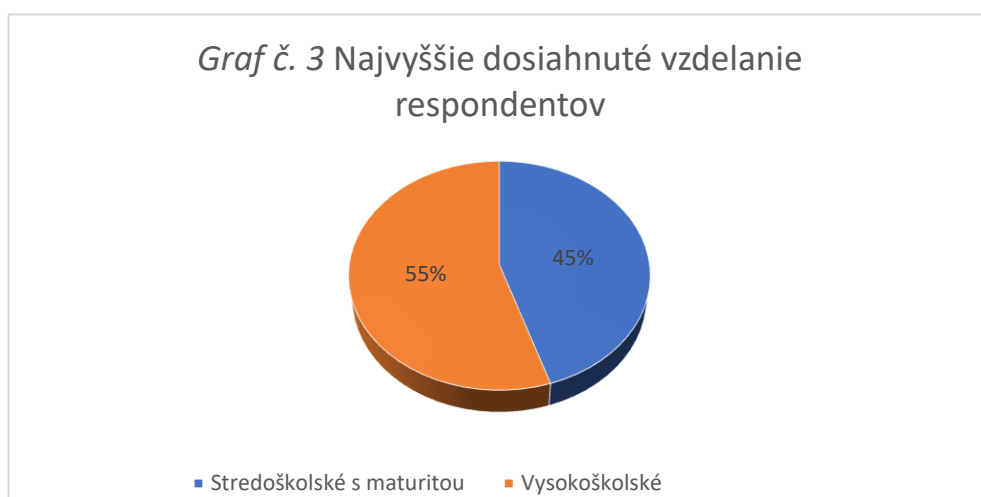
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe grafu č. 2 môžeme vidieť, že najpočetnejšiu časť tvorili respondenti vo veku od 31 do 40 rokov, čo predstavuje 45% z celkového počtu opýtaných. Druhou najpočetnejšou skupinou boli respondenti vo veku od 41 do 50 rokov, čo predstavuje 30%. Ďalšiu skupinu tvorili opýtaní starší ako 50 rokov, ktorí tvorili 20%. Do vekovej kategórie od 26 do 30 rokov sa zaradilo 5%. Vekové kategórie menej ako 18 rokov a 18 – 25 rokov neboli medzi respondentami zastúpené vôbec.



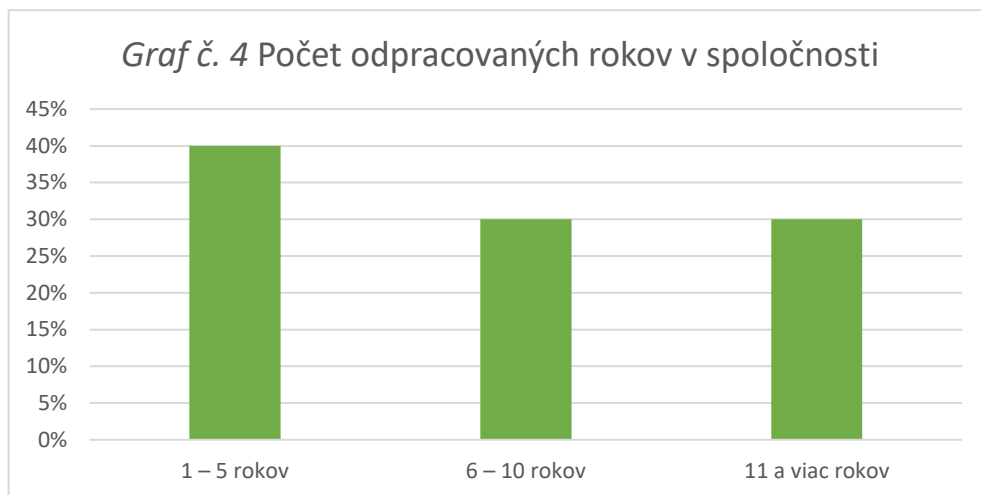
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalej sme sa respondentov pýtali, aké je ich najvyššie dosiahnuté vzdelanie. 45 % z celkového počtu opýtaných ukončilo strednú školu s maturitou. Zvyšných 55% malo vysokoškolské vzdelanie.



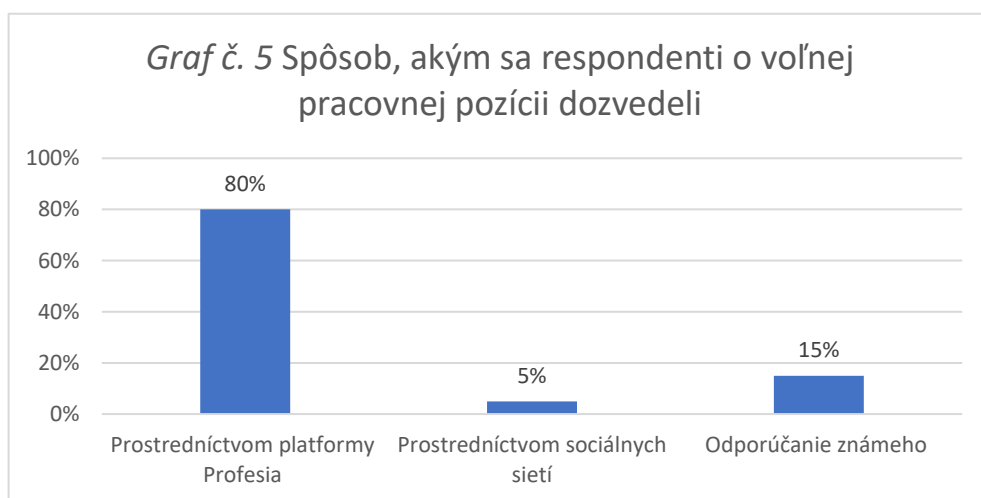
Zdroj: Vlastné spracovanie

Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť, koľko rokov respondenti v danej spoločnosti pracujú. Z grafu vyplýva, že najväčšia časť respondentov, predstavujúca 40 % zo všetkých opýtaných, pracuje v spoločnosti XYZ v intervale 1 až 5 rokov. Rozpätie 6 až 10 rokov označilo 30% opýtaných. Respondentov pracujúcich v spoločnosti dlhšie ako 11 rokov bolo rovnako 30%.



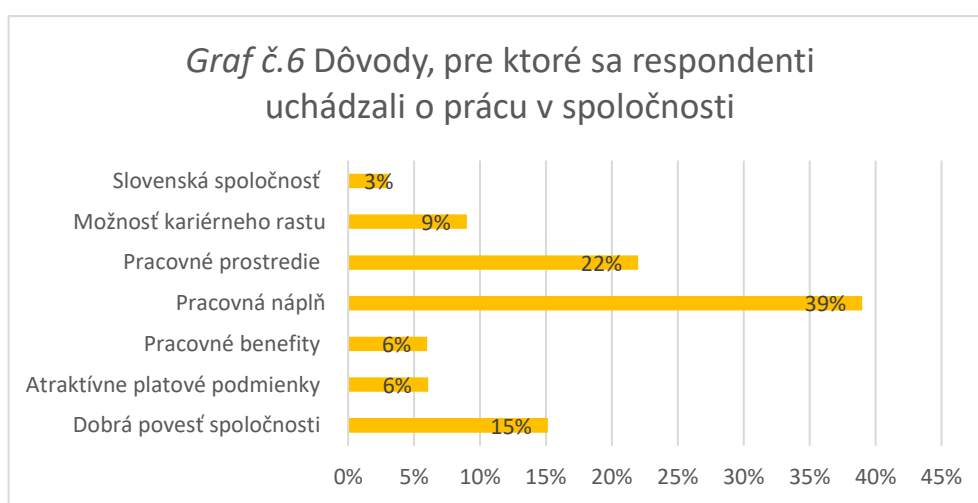
Zdroj: Vlastné spracovanie

Dotazník ďalej pokračoval otázkami týkajúcimi sa už samotného procesu získavania zamestnancov. Respondentov sme sa pýtali, akým spôsobom sa dozvedeli o voľnej pracovnej ponuke v Spoločnosti XYZ. Väčšina, konkrétne 80 % z nich uviedla, že sa o voľnej pracovnej pozícii dozvedela prostredníctvom platformy Profesia. Ďalšia skupina opýtaných uviedla, že ich do spoločnosti na otvorenú pozíciu odporučil známy. Išlo o skupinu tvorenú 15% z celkového počtu opýtaných. Za výhody odporúčania voľných pracovných miest známym možno považovať to, že známi väčšinou odporúčajú ľudí, ktorí sú im podobní. Na druhej strane, odporúčaní zamestnanci majú istý pocit záväzku voči známym, preto majú tendenciu tvrdo pracovať. Posledná časť bola zložená z 5 % opýtaných respondentov, ktorí uviedli, že voľné pracovné miesta objavili na sociálnych sieťach.



Zdroj: Vlastné spracovanie

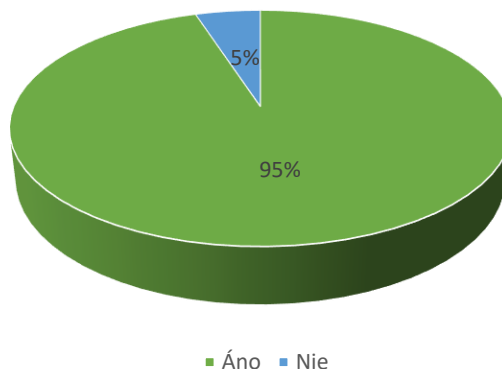
Nasledujúcou otázkou sme sa snažili zistiť, prečo sa respondenti uchádzali o prácu práve v Spoločnosti XYZ. Respondenti mali možnosť vybrať si z viacerých možností práve tie, ktoré u nich dominovali, a vďaka ktorým na pracovnú ponuku reagovali. Dominantnou bola pracovná náplň, vďaka ktorej na pracovnú ponuku reagovalo 39% respondentov. Druhá najviac označovaná možnosť bola pracovné prostredie, ktoré zavážilo u 22% respondentov. Ďalším dôvodom uchádzania sa o prácu bola u 15% opýtaných dobrá povest' spoločnosti. Skupinu pozostávajúcu z 9% respondentov zaujalo práve to, že sa vedeli v danej spoločnosti kariérne posúvať a neustále rásť. 6% respondentov zaujali benefity, ktoré spoločnosť ponúka. Rovnaký počet, 6% z opýtaných, zaujali platové podmienky. 3% z celkového počtu respondentov zaujala skutočnosť, že išlo o slovenskú spoločnosť.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšia otázka bola zameraná na to, či informácie uvedené v pracovnej ponuke boli pre respondentov postačujúce. 95 % uviedlo, že pracovná ponuka obsahovala všetky dôležité informácie a dozvedeli sa z nej všetko potrebné. Naopak, 5 % respondentov uviedlo, že pracovná ponuka nebola dostatočne úplná na to, aby im poskytla všetky potrebné informácie. Išlo o selektívnu otázku a respondenti, ktorí označili „Nie“, mali v ďalšej otázke priestor na vyjadrenie toho, čo im v pracovnej ponuke chýbalo.

Graf č. 7 Úplnosť informácií v pracovnej ponuke

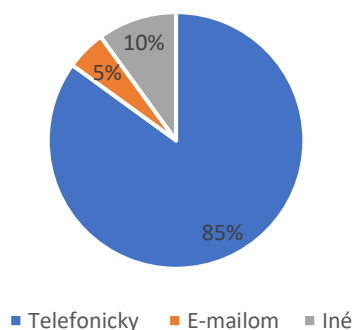


Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako už bolo spomenuté, nasledujúca otázka bola sprístupnená len uchádzačom, ktorí na predchádzajúcu otázku odpovedali „Nie“. 5% opýtaných touto odpoveďou vyjadrilo, že im v pracovnej ponuke chýbali niektoré informácie k tomu, aby sa dozvedeli všetko potrebné. Zistili sme, že opýtaným konkrétne chýbali informácie, ktoré by bližšie špecifikovali výkon práce.

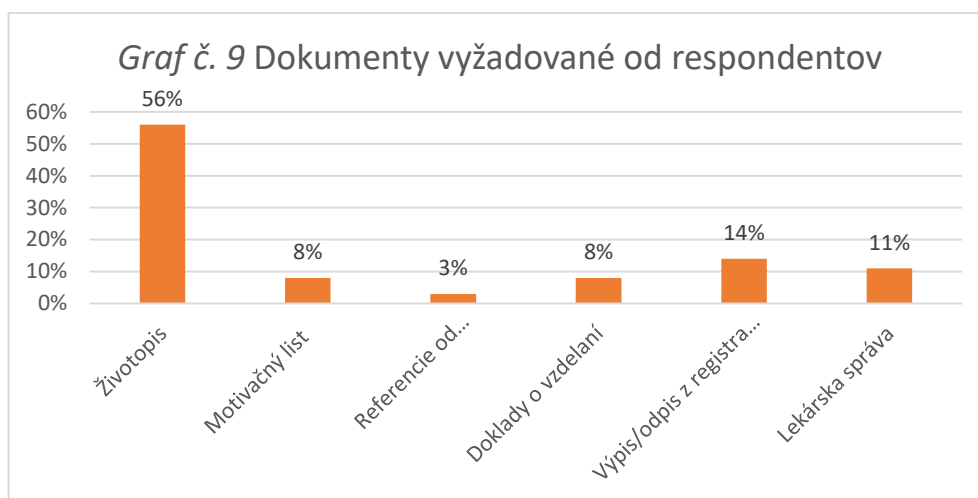
V ďalšej časti dotazníka mali respondenti určiť, akým spôsobom prebehol ich prvý kontakt so spoločnosťou. Prvý kontakt so spoločnosťou prebehol u 85% opýtaných telefonickou formou. E-mailom so spoločnosťou komunikovalo 5% respondentov a zvyšných 10% označilo možnosť „Iné“. Do možnosti „Iné“ respondenti uviedli, že so spoločnosťou komunikovali, už v dnešnej dobe málo vídanou, listovou formou alebo naopak nenahraditeľným, osobným stretnutím.

Graf č. 8 Prvý kontakt respondentov so spoločnosťou



Zdroj: Vlastné spracovanie

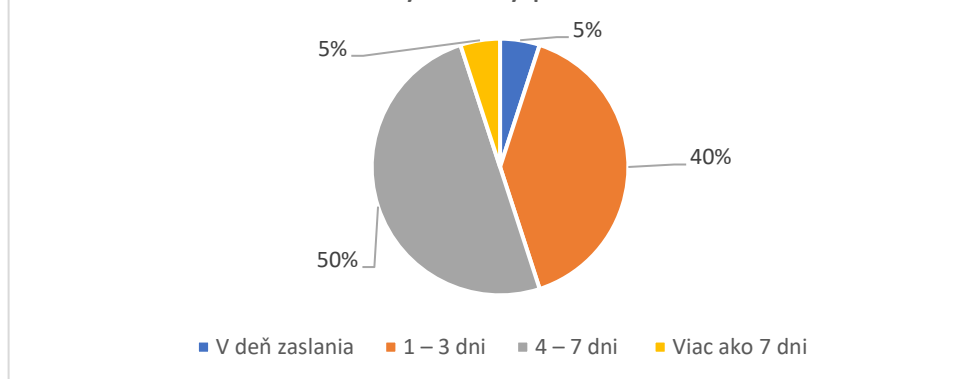
Cieľom nasledujúcej otázky bolo zistiť, aké dokumenty spoločnosť od respondentov vyžadovala. Na výber sme im dali šesť možností. Viac ako polovica, 56% z celkového počtu opýtaných označila, že spoločnosť od nich vyžadovala životopis. Nejde o nezvyčajný jav, nakoľko životopis patrí k najviac vyžadovaným dokumentom od uchádzačov. Spoločnosť od 14% respondentov žiadala, aby predložili výpis registra trestov. Od 11% z celkového počtu opýtaných spoločnosť vyžadovala lekársku správu. Možnosti motivačný list a doklady o vzdelaní mali u respondentov rovnaké zastúpenie, konkrétne každá skupina pozostáva z 8% opýtaných. Spoločnosť od skupiny pozostávajúcej z 3% z celkového počtu opýtaných vyžadovala, aby doložili referencie od bývalého zamestnávateľa.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pokračujúcou otázkou sme skúmali časový interval, v ktorom respondenti od zaslania požadovaných dokumentov dostali od spoločnosti pozvanie na výberový pohovor. Respondentom boli poskytnuté štyri časové intervaly. Polovicu respondentov spoločnosť kontaktovala v intervale 1 až 3 dni. 40 % opýtaných dostalo pozvánku v intervale 4 – 7 dni. Spoločnosť reagovala promptne u 5% respondentov a na výberový pohovor ich pozvala ešte v deň, kedy dokumenty zasielali. Naopak, 5 % respondentov čakalo najdlhšie, pretože trvalo viac ako týždeň, kým pozvánku dostali.

Graf č. 10 Časový interval pozvania respondentov na výberový pohovor



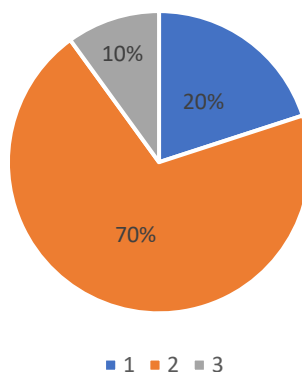
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou otázkou sme sa respondentov pýtali na spôsob, akým bol výberový pohovor realizovaný. Všetci respondenti uviedli, že výberový pohovor absolvovali fyzicky v priestoroch spoločnosti.

Dotazník pokračoval otvorenou textovou otázkou, kde sme respondentom poskytli priestor na vyjadrenie toho, kým bol výberový pohovor zo strany spoločnosti vedený. 35% z celkového počtu opýtaných napísalo, že pracovný pohovor viedol konateľ spoločnosti XYZ. So skupinou 35% opýtaných viedla výberový pohovor riaditeľka spoločnosti. 20% respondentov za vedúceho pohovoru označilo pracovníčku personálneho oddelenia a s 10% viedol výberový pohovor ich vtedy ešte budúci nadriadený.

Respondentov sme sa ďalšou otázkou spojenou s priebehom výberového pohovoru pýtali, z koľkých kôl pozostával. Na výber mali zo štyroch možností, pričom možnosť 4 a viac kôl neuviedol nikto. 20% opýtaných absolvovalo len jedno kolo výberového pohovoru, 70% sa zúčastnilo dvoch kôl a 10% troch.

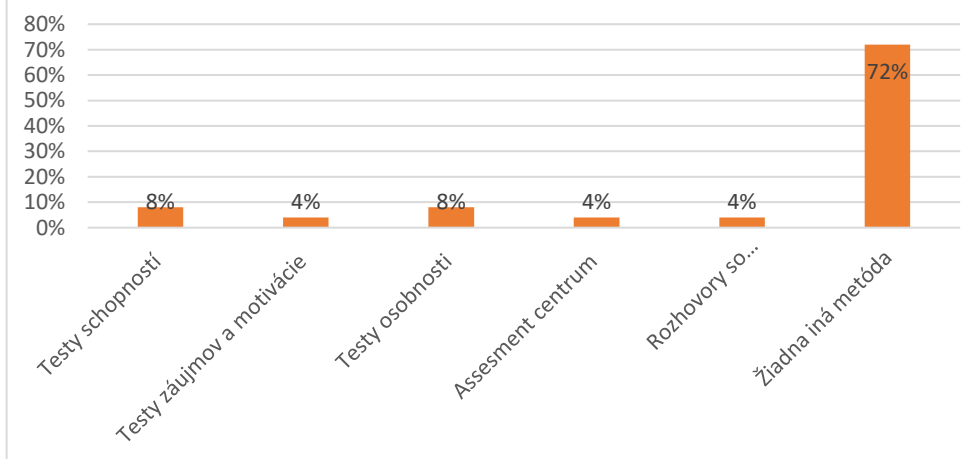
Graf č. 11 Počet kôl výberového pohovoru



Zdroj: Vlastné spracovanie

Dotazník pokračoval otázkou, či respondenti absolvovali inú metódu výberu okrem výberového rozhovoru. Opýtaní mali možnosť vybrať si minimálne 1 a maximálne 8 možností. Z grafu č. 12 vyplýva, že najväčšiu časť opýtaných, a teda 72% neabsolvovalo počas výberového procesu žiadnu inú metódu, ako výberový pohovor. 8% opýtaných absolvovalo testy schopností. Testy osobnosti absolvovalo rovnako 8% respondentov. Nasledujúce tri skupiny, z ktorých každá pozostávala zo 4% opýtaných, absolvovali testy záujmov a motivácie, rozhovory so spolupracovníkmi a assessment centrum.

Graf č. 12 Ďalšie metódy výberu zamestnancov, ktoré respondenti absolvovali



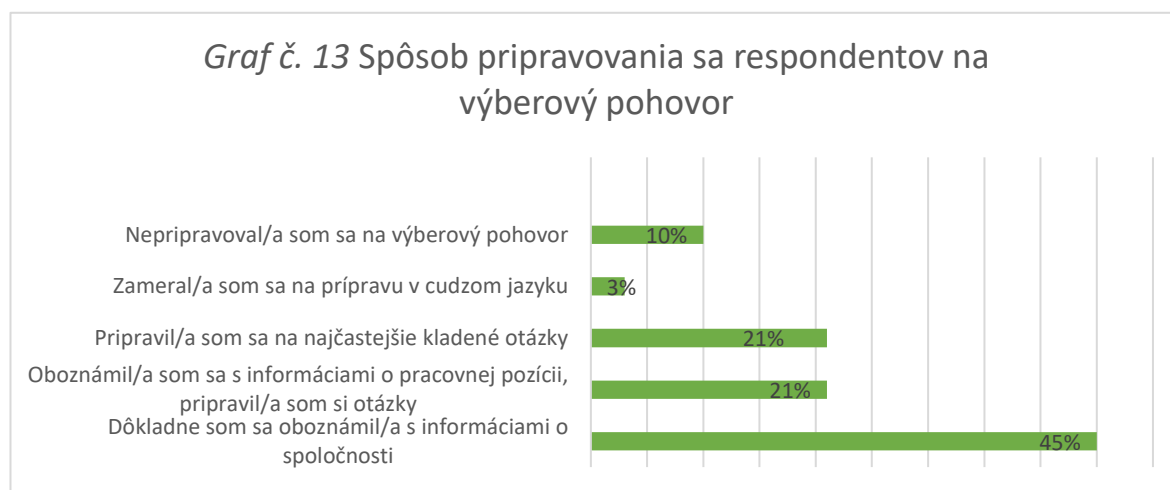
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri ďalšej otázke sme sa zamerali na spokojnosť respondentov s priebehom a organizáciou výberového pohovoru. 95 % uviedlo, že priebeh a organizácia výberového pohovoru prebehli bezproblémovo a nenastali žiadne komplikácie či nespokojnosť. 5% z opýtaných však vyjadrilo nespokojnosť. Táto otázka mala selektívny charakter a umožňovala respondentom vyjadriť sa k svojej spokojnosti alebo nespokojnosti s daným aspektom.

Zistili sme, že nespokojnosť u 5% opýtaných súvisela s priestormi spoločnosti, v ktorých bol výberový pohovor vedený.

Naopak, 95% respondentov uviedlo, že všetko prebehlo hladko a boli spokojní. Tento fakt hodnotíme ako pozitívum pre spoločnosť. Respondentov zaujali najmä prostredie spoločnosti, spôsob komunikácie zo strany spoločnosti, ponúkané mzdové podmienky a benefity, organizovanosť a hladký priebeh výberového procesu.

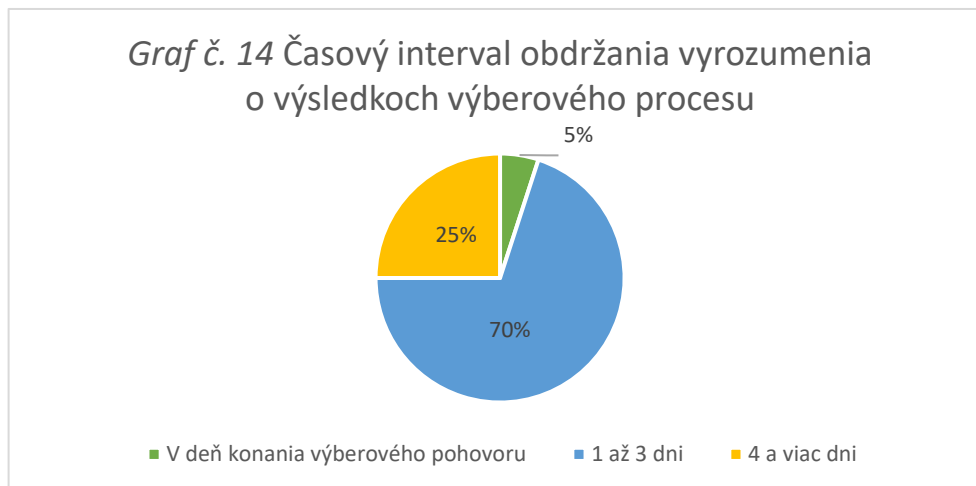
V záverečnej časti dotazníka sme sa respondentov pýtali, ako sa pripravovali na pracovný pohovor. Z grafu č.13 vyplýva, že 45% opýtaných vykonalo prieskum o spoločnosti. 21% sa dôkladne oboznámilo s informáciami o pracovnej pozícii alebo malo pripravené doplňujúce otázky. Skupina 21 % respondentov sa pripravovala študovaním zvyčajne najčastejšie kladených otázok počas výberových pohovorov. Z grafu č. 13 ďalej vyplýva, že 3 % opýtaných sa zameriavalo na prípravu v cudzom jazyku a naopak, 10 % opýtaných sa nepripravovalo vôbec.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Prostredníctvom poslednej otázky dotazníka sme sa snažili od respondentov zistiť, ako dlho trvalo, kým im boli oznámené výsledky výberového procesu v spoločnosti.

Respondenti mali na výber spomedzi troch možností. 70% z celkového počtu opýtaných uviedlo, že sa im spoločnosť ozvala v intervale 1 až 3 dni. Skupine 25% opýtaných sa spoločnosť ozvala v intervale 4 a viac dní a 5% opýtaných spoločnosť kontaktovala ešte v deň konania výberového pohovoru.



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Proces získavania a výberu zamestnancov v Spoločnosti XYZ

Ďalším zdrojom informácií pre spracovanie praktickej časti našej záverečnej práce bol rozhovor so zamestnankyňou personálneho oddelenia Spoločnosti XYZ. K otázkam sme pristupovali v dvoch okruhoch. Prvý okruh súvisel so získavaním zamestnancov a druhý okruh s výberom zamestnancov. Tento rozhovor a získané informácie nám pomohli lepšie pochopiť fungovanie týchto procesov v Spoločnosti XYZ. Predovšetkým nám umožnili doplniť a porovnať informácie získané z dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami.

Získavanie zamestnancov

V tejto časti rozhovoru sme sa opýtali zamestnankyne personálneho oddelenia na niekoľko otázok týkajúcich sa získavania zamestnancov v ich spoločnosti. Zaujímalí sme sa o dôvody, pre ktoré by mohla spoločnosť potrebovať zamestnať nového zamestnanca, ako aj o to, kto spracováva opis pracovného miesta a špecifikáciu požiadaviek na zamestnanca. Ďalšie otázky sa týkali zdrojov a metód získavania zamestnancov a trvania procesu obsadzovania pracovnej pozície. Na záver sme sa pýtali na to, kto je zodpovedný za užší výber kandidátov pre voľné pracovné pozície.

Potreba zamestnať nových zamestnancov v spoločnosti môže vzniknúť z viacerých dôvodov. Napríklad, ak sa spoločnosť rozrastá, potrebuje zamestnať ďalších ľudí na zvládnutie zvýšenej záťaže a udržanie efektivity práce. Ďalším dôvodom môže byť

preťaženie existujúceho personálu, ktorý už nie je schopný zvládnuť všetky úlohy. Potreba zamestnať nových zamestnancov sa tiež môže vyskytnúť v prípade, ak existujúci zamestnanec odíde, spoločnosť pracuje na novom projekte alebo sa rozhodne rozšíriť svoje služby.

Opis pracovného miesta je vždy vypracovaný od začiatku vzniku pracovného miesta a je súčasťou internej HR smernice spoločnosti. Opisy sú spracované s jednotlivými riaditeľmi úsekov v spolupráci s personálnym oddelením tak, aby obsahovali všetky dôležité informácie o pracovnej náplni a zodpovednostiach, ktoré sú spojené s danou pozíciou. Požiadavky na zamestnanca sú rovnako dané v závislosti od druhu obsadzovanej pozície. Pre spoločnosť je kľúčové, aby zamestnanci boli zodpovední a spoľahliví pri plnení svojich úloh, mali tímovo zameraný prístup a vedeli sa správať príjemne voči kolegom. Spoločnosť ďalej všeobecne oceňuje aktívnu účasť zamestnancov na jej celkovom procese.

Spoločnosť získava zamestnancov kombináciou interných a externých zdrojov. Interným zdrojom môže byť existujúci zamestnanec, ktorý má potrebnú kvalifikáciu a skúsenosti pre dané pracovné miesto. Takýto zamestnanec už pozná ich spoločnosť a jej kultúru, čo môže pomôcť pri jeho rýchlejšom začlenení do tímu. V prípade, že vhodného kandidáta nemožno nájsť v rámci spoločnosti, obracia sa spoločnosť na externé zdroje. Ide predovšetkým o personálne agentúry, internetové portály (Profesia), sociálne siete alebo odporúčania existujúcich zamestnancov a ich známych. Trvanie tohto procesu závisí od naliehavosti pracovnej pozície a v priemere trvá tri týždne, môže sa však líšiť podľa obsadzovanej pozície.

Prioritne spoločnosť vyžaduje životopis. V niektorých prípadoch môže byť požadovaný aj sprievodný list alebo referencie. V závislosti od obsadzovanej pozície to tiež môže byť aj lekárska správa či výpis z registra trestov.

Za užší výber kandidátov sú zodpovední vedúci personálneho oddelenia, obchodný alebo prevádzkový riaditeľ, ako aj vedúci oddelenia, pod ktorého by mal potenciálny zamestnanec spadať.

Výber zamestnancov

Druhá časť rozhovoru bola venovaná procesu výberu zamestnancov. Pýtali sme sa na metódy, ktoré spoločnosť pri tomto procese využíva, ako aj na to, kto sa zúčastňuje výberového pohovoru, z koľkých kôl pozostáva a akým spôsobom je realizovaný. Ďalej sme sa informovali o najčastejších nedostatkoch, ktoré spoločnosť pociťuje u uchádzačov, a o

problémoch, ktorým čelia počas týchto procesov. Zaujímalo nás tiež, ktorú pozíciu vnímajú ako najťažšie obsaditeľnú. Posledná otázka sa týkala vyhodnocovania procesu získavania a výberu zamestnancov a toho, kto zodpovedá za finálne rozhodnutie o výbere zamestnancov.

V spoločnosti patrí medzi základné metódy výberu zamestnancov výberový pohovor. V prípade, že ide o obsadzovanie pozície s vyššou náročnosťou, používajú aj testovanie uchádzačov, prípadne využívajú služby assessment centra. Uchádzačom tiež ponúkajú možnosť porozprávať sa s potenciálnymi kolegami, s cieľom odhaliť tímový potenciál uchádzača. Snažia sa tak nájsť najvhodnejších kandidátov a zabezpečiť, aby sa do ich tímu dostali skutočne kvalitní a motivovaní zamestnanci.

Na výberovom pohovore sa zúčastňuje vedúci oddelenia, vedúci personálneho oddelenia a v niektorých prípadoch aj riaditeľka spoločnosti. Cieľom spoločnosti je urobiť pohovor čo najmenej stresujúcim pre uchádzača, preto pozostáva z dvoch, výnimočne troch kôl. V prvom kole sa vytvára príjemná a priateľská atmosféra, aby sa uchádzač uvoľnil a mal priestor na prezentáciu svojich kvalít a skúseností. V druhom kole sa zameriava na odborné otázky súvisiace s pracovným miestom. Uchádzač už pozná účastníkov pohovoru z prvého kola, a preto sa môže cítiť viac uvoľnene. Pri rozhovore sa snažia byť priateľskí a profesionálni, aby mohli získať čo najviac informácií o kvalifikácii a skúsenostiach uchádzača a ukázať mu, že sa o neho naozaj zaujímajú. Pohovor sa zvyčajne uskutočňuje v priestoroch spoločnosti, ale v prípade potreby spoločnosť realizuje aj video pohovory.

V poslednej dobe sa spoločnosť stretáva s uchádzačmi, ktorí majú v životopise mnoho zamestnaní aj za krátky časový horizont a vyjadrujú neistotu ohľadom svojich pracovných cieľov. Na pohovore sa tak snažia zistiť, akým smerom by sa chceli uberať a akým spôsobom by mohli byť prospešní pre spoločnosť. Napriek tomu, že sa zhodnú na pracovných podmienkach, niektorí uchádzači sa bez oznámenia neobjavia na pracovnom mieste, čo pre nich predstavuje najväčší problém. V rámci procesu získavania a výberu zamestnancov sa spoločnosť stretáva s rôznymi problémami. Niektorí uchádzači majú najmä po čase pandémie záujem pracovať výhradne formou homeoffice alebo preferujú nepravidelný pracovný čas počas dňa. Ďalším problémom je nezáujem o prácu alebo častá fluktuácia zamestnancov. Napriek tomu má spoločnosť viac ako polovicu takých zamestnancov, ktorí u nich pracujú viac ako 10 rokov.

Najnáročnejšie obsadiť spoločnosť vníma pozície, kde je potrebná vysoká úroveň komunikačných a sociálnych zručností (schopnosť pracovať s ľuďmi).

Finálne rozhodnutie je na vedúcom personálneho oddelenia a zástupcovi riaditeľa spoločnosti. Tieto procesy spoločnosť vyhodnocuje prostredníctvom prieskumov spokojnosti zamestnancov, ktoré zisťujú, ako sa noví zamestnanci počas začiatkovej fázy cítia a či majú pocit, sa im spoločnosť snaží pomôcť s adaptáciou na nové pracovné prostredie (Net Promoter Score a podobne). Ďalej sleduje úspešnosť nových zamestnancov priebehom času, čo sa týka plnenia ich pracovných povinností a dosahovania stanovených cieľov.

4.3 Overenie hypotézy

Predpokladali sme, že zamestnanci, ktorí pracujú v Spoločnosti XYZ najdlhšie, a to 11 a viac rokov, boli s priebehom a organizáciou výberového pohovoru spokojní. Hypotézu sme si stanovili na základe predpokladu, že existuje vzťah medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a dĺžkou obdobia odpracovaného v spoločnosti.

Konkrétne sme stanovili alternatívnu hypotézu (H1), že medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov (dĺžka odpracovaného obdobia), existuje štatisticky významný vzťah. Nulovú hypotézu (H0) sme stanovili tak, že medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov (dĺžka odpracovaného obdobia) neexistuje štatisticky významný vzťah.

Pomocou korelačnej analýzy v programe JAMOVÍ sme overovali, či je táto hypotéza podložená dostatočnými dátami.

Contingency Tables

Počet rokov	Spokojnosť		Total
	Áno.	Nie.	
Nie	13	1	14
Áno	6	0	6
Total	19	1	20

 χ^2 Tests

	Value	df	p
χ^2	0.451	1	0.502
N	20		

Comparative Measures

	Value	95% Confidence Intervals	
		Lower	Upper
Odds ratio	0.692 ^a	0.0247	19.4

^a Haldane-Anscombe correction applied

Nominal

	Value
Phi-coefficient	0.150
Cramer's V	0.150

Obrázok č.4 Korelačná analýza v programe JAMOVÍ

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe štatistickej významnosti testu chi-kvadrát s hodnotou $p = 0,502$ (hodnota vyššia ako hladina významnosti 0,05) sme prijali nulovú hypotézu (H_0). To znamená, že neexistuje štatisticky významný vzťah medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov (dĺžka odpracovaného obdobia). Alternatívnu hypotézu (H_1), že existuje štatisticky významný vzťah medzi týmito premennými, sme zamietli. Výška Phi koeficientu $\phi = 0,150$ tiež naznačuje slabú koreláciu medzi premennými.

5 Diskusia

Získavanie a výber zamestnancov sú kľúčovými procesmi, ktoré majú vplyv na úspešnosť a konkurencieschopnosť každej spoločnosti. Správne vybraní zamestnanci, ktorí majú potrebné zručnosti a skúsenosti, môžu prispieť k zlepšeniu produktivity a kvality práce, čím sa zvyšuje výkonnosť spoločnosti a zlepšuje sa jej imidž. Okrem toho, výber vhodných zamestnancov pomáha znižovať fluktuáciu zamestnancov, čo môže zlepšiť stabilitu spoločnosti a znižovať náklady na získavanie a zaškolenie nových zamestnancov. V neposlednom rade, správny výber zamestnancov môže mať priamy vplyv na zákaznícke služby. Zamestnanci, ktorí sú správne vybraní a majú potrebné zručnosti a skúsenosti, môžu lepšie splniť potreby zákazníkov a zlepšiť ich spokojnosť s poskytovanými službami. Vzhľadom na význam týchto procesov, by mali spoločnosti klásť dôraz na kvalitné získavanie a výber zamestnancov, aby mohli dosiahnuť svoje ciele a úspešne konkurovať na trhu.

V rámci našej bakalárskej práce sme sa venovali analýze procesu získavania a výberu zamestnancov v slovenskej reklamnej spoločnosti, ktorá z dôvodu rešpektovania požiadavky na zachovanie anonymity vystupuje v našej práci ako Spoločnosť XYZ. Snažili sme sa preskúmať fungovanie týchto procesov v danej spoločnosti, a na základe získaných poznatkov navrhnúť niekoľko odporúčaní, ktoré by boli aplikovateľné v praxi a mohli by prispieť k zlepšeniu fungovania týchto procesov v spoločnosti.

V rámci procesu získavania zamestnancov existuje v spoločnosti viacero dôvodov, prečo by mohla mať potrebu zamestnať nového človeka. Medzi tieto dôvody môže patriť rozširovanie spoločnosti, znižovanie pracovného zaťaženia existujúceho personálu, zmeny v personálnom zložení alebo potreba zamestnať pracovníkov s potrebnými zručnosťami a skúsenosťami pre nové projekty alebo rozšírenie služieb. Je dôležité, aby spoločnosť mala jasnú predstavu o dôvodoch, prečo hľadá nového pracovníka, aby mohla zabezpečiť, že nový zamestnanec bude mať potrebné zručnosti a skúsenosti a bude schopný plniť stanovené ciele a očakávania.

V spoločnosti je proces vytvárania popisu pracovného miesta integrovaný od jeho vzniku a je súčasťou internej HR smernice. Spoluprácou s jednotlivými riaditeľmi úsekov sa zabezpečuje, aby opisy pracovných miest obsahovali všetky potrebné informácie o pracovnej náplni a zodpovednostiach spojených s danou pozíciou. Požiadavky na zamestnanca sú určené na základe druhu obsadzovanej pozície. V spoločnosti sa vo

všeobecnosti kladie dôraz na zodpovednosť a spoľahlivosť pri plnení úloh, tímovú spoluprácu, príjemné vystupovanie a vítaní sú aktívni zamestnanci, ktorí sa zapájajú do celého procesu spoločnosti. Tento proces pomáha zabezpečiť, že spoločnosť zamestnáva kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú schopní plniť zadané úlohy a prispievať k úspechu spoločnosti.

Prvým z našich čiastkových cieľov bolo zistiť zdroje získavania zamestnancov v Spoločnosti XYZ. Zistili sme, že spoločnosť využíva interné aj externé zdroje získavania zamestnancov. Proces interného obsadzovania pracovných pozícií sa realizuje hlavne vtedy, ak existuje vhodný zamestnanec s potrebnými kvalifikáciami a skúsenosťami, ktorý by mohol prejsť na danú pozíciu. Spoločnosť uprednostňuje obsadenie voľnej pracovnej pozície interným zamestnancom, ak je to možné, pretože to zabezpečuje nielen zvýšenie zamestnaneckej motivácie a spokojnosti, ale aj zníženie času a nákladov na získanie nového zamestnanca. Interné obsadzovanie pracovných pozícií je vhodné najmä pre pozície, ktoré vyžadujú určitú úroveň skúseností a poznatkov zo spoločnosti a kde je potrebná rýchla adaptácia na nové úlohy a zodpovednosti. V prípade, že interné obsadenie pracovnej pozície nie je možné, spoločnosť sa obracia na externé zdroje. Pri výbere externých zdrojov získavania zamestnancov spoločnosť dbá na to, aby boli tieto zdroje spoľahlivé, efektívne a finančne prispôbené aktuálnej situácii spoločnosti.

Ďalším našim čiastkovým cieľom bolo zistiť metódy získavania zamestnancov v Spoločnosti XYZ. Spoločnosť využíva niekoľko metód získavania zamestnancov, aby zabezpečila náležitý počet kvalifikovaných pracovníkov. Jednou z týchto metód je využitie služieb personálnych agentúr. Okrem toho spoločnosť často využíva aj internetový portál Profesia. Spoločnosť však nezabúda ani na sociálne siete. Využíva ich nielen na propagáciu svojich produktov a služieb, ale aj na získavanie nových zamestnancov. Tieto siete totiž umožňujú rýchle a efektívne šírenie informácií o voľných pracovných pozíciách medzi veľkým množstvom ľudí. V neposlednom rade, spoločnosť získava svojich zamestnancov aj na základe odporúčaní od svojich zamestnancov a známych. Tieto odporúčania sa ukazujú ako veľmi cenný zdroj kandidátov, pretože sa jedná o ľudí, ktorých zamestnanci už poznajú a majú s nimi dobré skúsenosti. V tejto časti by sme spoločnosti odporučili, aby zvážila finančné ohodnotenie zamestnanca, ktorý na dosadenie voľnej pracovnej pozície odporučí svojho známeho. Toto môže byť motiváciou pre zamestnancov, aby odporúčali kvalitných kandidátov zo svojho okolia. Finančná odmena by mala byť jasne definovaná a kontrolovaná, aby sa zabránilo zneužitiu a zabezpečilo spravodlivé odmeňovanie za prínosy

pre spoločnosť. Spoločnosť by však mala mať na pamäti, že kandidát by mal byť vyhodnotený predovšetkým na základe svojich kvalifikácií a schopností a finančné ohodnotenie by malo byť iba pridanou hodnotou pre zamestnanca, ktorý ho odporučil.

Tretím čiastkovým cieľom bolo zistiť, aké dokumenty spoločnosť od uchádzačov vyžaduje. Na základe dotazníkového prieskumu sme zistili, že spoločnosť vyžaduje od uchádzačov nasledujúce dokumenty: životopis, motivačný list, referencie od bývalého zamestnávateľa, doklady o vzdelaní, výpis z registra trestov a lekársku správu. Po rozhovore s pracovníčkou personálneho oddelenia sme zistili, že najvyššiu prioritu má pre spoločnosť životopis, no v niektorých prípadoch môžu byť požadované aj sprievodné listy alebo referencie. Konkrétne požiadavky na dokumenty sú závislé od pozície, ktorú spoločnosť obsadzuje. Napríklad, pre niektoré pozície môže byť taktiež nutné predložiť lekársku správu alebo výpis z registra trestov. Vzhľadom na to, že spoločnosť požaduje pomerne vysoký počet dokumentov, navrhujeme vylepšiť proces hodnotenia týchto dokumentov. Pre zvýšenie efektivity a prehľadnosti by spoločnosť mohla zvážiť implementáciu softvéru, ktorý by umožňoval automatické skenovanie a hodnotenie dokumentov. Takýto krok by pomohol zjednodušiť proces hodnotenia, zredukovať čas potrebný na manuálne hodnotenie a zabezpečiť konzistentnosť a presnosť hodnotenia.

Štvrtým čiastkovým cieľom bolo identifikovať metódy výberu zamestnancov v Spoločnosti XYZ. Za užší výber uchádzačov zodpovedá vedúci personálneho oddelenia, obchodný alebo prevádzkový riaditeľ, ako aj vedúci oddelenia, pod ktorého by budúci zamestnanec spadal. V spoločnosti pri výbere nových zamestnancov využívajú predovšetkým základnú metódu, výberový pohovor. Avšak, ak ide o obsadenie pozície s vyššou náročnosťou, pristupujú k výberu nových zamestnancov obozretnejšie. Preto používajú aj testovanie uchádzačov, prípadne využívajú služby assessment centra. Cieľom je nájsť najvhodnejších kandidátov a zabezpečiť tak príchod kvalitných a motivovaných zamestnancov do ich tímu. Testovanie uchádzačov a služby assessment centra im umožňuje získať ďalšie informácie o kandidátoch, ktoré mohli byť neviditeľné počas výberového pohovoru. Týmto spôsobom vedia zistiť ich kompetencie, zručnosti, osobnostné vlastnosti, schopnosti a potenciál pre rast. Dôkladný výber spoločnosti umožňuje identifikovať kandidátov, ktorí by mohli najlepšie zapadnúť do ich organizačnej kultúry a byť najúčinnejší v plnení pracovných úloh.

V rámci nášho výskumu sme si stanovili ďalší čiastkový cieľ, a to zistiť informácie o priebehu výberového pohovoru v Spoločnosti XYZ. Tento proces je pre spoločnosť základnou a najčastejšie používanou metódou pri výbere nových zamestnancov. Konkrétne sme sa pomocou tohto čiastkového cieľa snažili zistiť, kto sa na pohovore zúčastňuje, koľko kôl obsahuje a akým spôsobom ho spoločnosť realizuje. Ďalej sme sa pýtali na spokojnosť respondentov s organizáciou a priebehom pohovoru a zisťovali sme, ako sa na neho pripravovali. Taktiež sme sa zameriavali aj na reakčný čas spoločnosti na oznámenie výsledkov pohovoru respondentom.

V spoločnosti sa na výberovom pohovore zúčastňuje vedúci oddelenia, pod ktorého by potenciálny zamestnanec spadal, vedúci personálneho oddelenia a v niektorých prípadoch aj riaditeľka a konateľ spoločnosti, čo zabezpečuje kvalitné rozhodovanie a výber najvhodnejšieho uchádzača.

Spoločnosť sa snaží robiť tento proces čo najmenej stresujúcim pre uchádzačov a preto zvolili pohovor pozostávajúci z dvoch, výnimočne troch kôl. Pri prvom kole sa zameriavajú na všeobecné otázky týkajúce sa uchádzačovej motivácie, záujmov a skúseností, aby sa oboznámili s ich pozadím a mohli lepšie posúdiť, či sa hodí na pracovné miesto. V druhom kole sa už zameriavajú na odborné otázky a požiadavky súvisiace s pracovným miestom, pretože v tomto kole ide o to, aby získali čo najviac informácií o uchádzačových kvalifikáciách a schopnostiach. Otázky môžu byť mierené napríklad na konkrétne projekty, na ktorých uchádzač pracoval, na ich technické zručnosti alebo na to, ako by riešili konkrétne situácie spojené s pracovnými úlohami.

Výberový pohovor realizovaný fyzicky, je v spoločnosti dlhodobo bežnou praxou, pretože umožňuje uchádzačom a zamestnávateľovi osobné stretnutie, ktoré je dôležité z hľadiska budovania vzťahov a ujasnenia vzájomných očakávaní. Vo výnimočných prípadoch však spoločnosť realizuje aj video pohovory. Video pohovory však nemôžu úplne nahradiť osobné stretnutie, a preto by sme ich spoločnosti odporučili využívať najmä na predselekcii uchádzačov alebo na prvé kolo výberového pohovoru, aby ušetrili čas a náklady, ktoré by vznikli pri cestovaní. Video pohovory sú v tomto prípade tiež flexibilnejšie a umožňujú zapojiť uchádzačov z rôznych častí sveta.

Za prednosť spoločnosti považujeme zistenie, že prevažná väčšina respondentov bola s priebehom a organizáciou výberového pohovoru spokojná. Zaujalo ich najmä prostredie a spôsob komunikácie zo strany spoločnosti. Ďalej šlo o ponúkané mzdové podmienky a

benefity, organizovanosť a hladký priebeh výberového procesu. Na základe nášho prieskumu sme však zistili aj nespokojnosť niektorých respondentov, ktorá súvisela s priestormi spoločnosti, v ktorých bol výberový pohovor vedený. Konkrétne však respondenti nevyjadrili, v akej súvislosti boli s priestormi nespokojní. Preto by sme spoločnosti navrhli viacero odporúčaní. Napríklad, či sú priestory dostatočne priestranné a vybavené zdravotne nezávadným nábytkom (ergonomickým a pohodlným na sedenie na dlhšiu dobu). Okrem toho by sme navrhli zvážiť prítomnosť vzduchotechniky, ktorá by zabezpečila dostatočné vetranie a čerstvý vzduch v miestnosti. Ak sú priestory spoločnosti nedostatočné, mohla by zvážiť alternatívne miesta na vedenie pohovorov, ako napríklad prenájom priestorov v coworking centrách alebo v iných komerčných priestoroch. Toto riešenie by mohlo uchádzačom poskytnúť priestor, ktorý je dostatočne vybavený a umožní viesť pohovor v príjemnej a profesionálnej atmosfére. Ak bola nespokojnosť s priestormi spojená so zlou dostupnosťou, spoločnosť by mohla zabezpečiť dostupné parkovacie miesta v blízkosti priestorov spoločnosti, aby uchádzači nemuseli riešiť zložité parkovanie a mohli sa plne sústrediť na pohovor. Tieto kroky by mohli pomôcť zvýšiť spokojnosť uchádzačov a zlepšiť celkový dojem o spoločnosti.

Je dôležité, aby uchádzači prišli na výberový pohovor dobre pripravení. Príprava pred pohovorom môže pomôcť zvýšiť ich sebadôveru, znalosti o spoločnosti a pracovnej pozícii, a zlepšiť tak ich schopnosť odpovedať na otázky. V záverečnej časti týkajúcej sa priebehu výberového pohovoru sme sa respondentov pýtali, ako sa pripravovali. Väčšina opýtaných vykonala prieskum o spoločnosti, ďalej sa respondenti dôkladne oboznámili s informáciami o pracovnej pozícii alebo mali pripravené doplňujúce otázky. Ďalšia skupina respondentov sa pripravovala na všeobecne najčastejšie kladené otázky počas výberových pohovorov. Ďalšia skupina opýtaných sa zameriavala na prípravu v cudzom jazyku a zvyšok opýtaných sa nepripravovalo vôbec.

Posledná otázka v rámci nášho čiastkového cieľa týkajúceho sa priebehu výberového pohovoru odhalila, že spoločnosť sa uchádzačom vo väčšine prípadov ozvala v intervale 1 až 3 dni. Skupina respondentov zvolila možnosť 4 a viac dní a ostatní dostali vyrozumienie ešte v deň konania pohovoru, čo považujeme za pozitívne.

Pracovníčka na personálnom oddelení nám prostredníctvom rozhovoru doplnila najčastejšie problémy, s ktorými sa počas týchto procesov v ich spoločnosti stretávajú. Ide najmä o uchádzačov, ktorí majú v životopise mnoho zamestnaní a prejavujú neistotu

ohľadom svojich pracovných cieľov. Niektorí uchádzači, ktorí sa zhodnú s pracovnými podmienkami a očakávaniami, sa však bez oznámenia neobjavia na pracovnom mieste, čo pre spoločnosť predstavuje veľký problém. Ďalej sa stretávajú s problémami spojenými s nezaujmom o prácu alebo častou fluktuáciou zamestnancov. Napriek tomu však vyzdvihli fakt, že majú tím, kde viac ako polovica zamestnancov pracuje v spoločnosti viac ako 10 rokov, čo si veľmi vážia. V nadväznosti na tieto problémy, by sme spoločnosti odporúčali nasledovné:

- Zavedenie takých psychologických testov v procese výberu uchádzačov, aby bola spoločnosť schopná lepšie hodnotiť ich schopnosti a osobnostné vlastnosti. Tento proces by im umožnil identifikovať uchádzačov, ktorí by mohli mať potenciál pre dlhodobú spoluprácu a zároveň znížiť počet uchádzačov s veľkým množstvom krátkodobých zamestnaní v životopise.
- Vylepšenie webovej stránky spoločnosti tak, aby poskytovala uchádzačom podrobnejšie informácie o kultúre a hodnotách spoločnosti, pracovných podmienkach, benefitoch a iných dôležitých aspektoch zamestnania. To by pomohlo zvýšiť záujem uchádzačov o prácu v spoločnosti a znížiť počet tých, ktorí sa bez oznámenia neobjavia na pracovnom mieste.
- Zavedenie pravidelných stretnutí so zamestnancami a manažérmi, kde by sa diskutovali otvorené otázky a návrhy na zlepšenie. Toto by poskytlo priestor pre zamestnancov na vyjadrenie svojho názoru a zároveň umožnilo manažérom zistiť, čo motivuje a zaujíma ich zamestnancov,
- Zavedenie systému odmeňovania pre zamestnancov, ktorí zostanú v spoločnosti po dobu viac ako jedného roka. Toto by motivovalo zamestnancov zostať v spoločnosti a zároveň pomohlo minimalizovať fluktuáciu zamestnancov.

V rámci nášho posledného čiastkového cieľa, nám zamestnankyňa personálneho oddelenia na záver rozhovoru uviedla spôsob, akým proces získavania a výberu zamestnancov v ich spoločnosti vyhodnocujú. Finálne rozhodnutie o výbere zamestnancov je na zodpovednosti vedúceho personálneho oddelenia a zástupcu riaditeľa spoločnosti. Procesy získavania a výberu zamestnancov sú systematicky vyhodnocované prostredníctvom rôznych metód a nástrojov. Na základe prieskumov spokojnosti zamestnancov spoločnosť zisťuje, ako sa noví zamestnanci cítia počas začiatkovej fázy a či je pre nich vytvorené dostatočné prostredie na adaptáciu. Sledovanie úspešnosti nových zamestnancov sa vykonáva v pravidelných intervaloch s cieľom overiť, či plnia svoje

pracovné povinnosti a dosahujú stanovené ciele. Týmto spôsobom sa spoločnosť snaží zlepšiť procesy získavania a výberu zamestnancov a zabezpečiť, že noví zamestnanci budú produktívni a spokojní v práci.

Pre účely našej záverečnej práce sme stanovili alternatívnu a nulovú hypotézu, ktoré sme testovali pomocou korelačnej analýzy v štatistickom programe Jamovi. Formulovali sme našu hypotézu na základe predpokladu, že zamestnanci pracujúci v spoločnosti najdlhšie, teda 11 a viac rokov, boli s priebehom a organizáciou výberového pohovoru spokojní. Predpokladali sme, že existuje vzťah medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a dĺžkou obdobia odpracovaného v spoločnosti.

Stanovili sme si alternatívnu hypotézu (H1), že medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov, existuje štatisticky významný vzťah, a nulovú hypotézu (H0), že takýto vzťah neexistuje.

Na základe štatistickej významnosti testu chi-kvadrát s hodnotou $p = 0,502$ (hodnota vyššia ako hladina významnosti 0,05) sme prijali nulovú hypotézu a zamietli alternatívnu hypotézu. To znamená, že sme dospeli k záveru, že medzi spokojnosťou s priebehom a organizáciou výberového pohovoru a skupinou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti 11 a viac rokov, neexistuje štatisticky významný vzťah.

Na základe získaných informácií sa nám podarilo spoločnosti predniesť niekoľko odporúčaní na zefektívnenie procesu získavania a výberu zamestnancov. Naše odporúčania sú založené na dôkladnej analýze súčasných procesov Spoločnosti XYZ a snažia sa identifikovať oblasti, kde by bolo možné tieto procesy zlepšiť.

Záver

Získavanie a výber zamestnancov sú jedným z kľúčových procesov v každej spoločnosti, pretože zamestnanci tvoria neodmysliteľnú časť každého podniku. Ide o proces, ktorý sa dá merať, vyhodnocovať a riadiť.

Cieľom záverečnej práce bolo analyzovať procesy získavania a výberu zamestnancov, ich úlohy v riadení ľudských zdrojov, metódy získavania a výberu zamestnancov na základe súčasných trendov. Pomocou dotazníkového prieskumu identifikovať a analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranom podniku. V našej bakalárskej práci sme sa zameriavali na analýzu procesov získavania a výberu zamestnancov v slovenskej reklamnej spoločnosti, ktorá pre zachovanie anonymity vystupuje pod názvom Spoločnosť XYZ. Na vyhodnotenie týchto procesov sme využili dotazník a rozhovor s pracovníčkou z personálneho oddelenia.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme stanovili niekoľko čiastkových cieľov a môžeme konštatovať, že sme ich úspešne dosiahli.

Investovanie do procesov získavania a výberu zamestnancov môže mať priamy vplyv na ekonomickú návratnosť spoločnosti. Takýto proces môže zabezpečiť, že spoločnosť si vyberie kvalitných zamestnancov, ktorí sú najvhodnejší pre dané pracovné pozície. Tým sa zlepši celková kvalita práce a výsledkov spoločnosti, čo môže zvýšiť produktivitu a efektivitu zamestnancov. Okrem toho, správne zvolený proces získavania a výberu zamestnancov môže pomôcť minimalizovať náklady na fluktuáciu zamestnancov, čo môže znižovať náklady na získavanie a školenie nových zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

JONIAKOVÁ, Zuzana a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003. 212s. ISBN 80-89085-22-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšír. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWIS, Christopher. *Employee Selection*. London: Hutchinson, 1985. ISBN 9780091582715.

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

VETRÁKOVÁ, Milota - SEKOVÁ Mária - ĎURIAN, Jozef. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 8080555818.

Internetové zdroje

HOLMES, Holly. Employee advocacy: what it is and why you should use it. [online]. 29.08.2022. [cit. 02.01.2023]. Dostupné na internete: <https://www.cultivatecommunications.com/insights/employee-advocacy-what-it-is-why-you-should-use-it/>

KARIERAINFO. Najčastejšie chyby na pracovnom pohovore. [online]. 2011. [cit. 25.11.2022]. Dostupné na internete: https://karierainfo.zoznam.sk/cl/100327/828770/?fbclid=IwAR09r2Poifa1O9v2d2QKB84mMrmfKZE-bTj_34U_179qLO61DTjFzxRnQtQ

MAURER, Roy. Employer Branding 2.0: Produce Better-Aligned Candidates. [online]. 08.08.2017. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employer-branding-lars-schmidt-dummies.aspx>

MAURER, Roy. Playing Games with Applicants. [online]. 11.08.2016. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/pages/games-applicants-recruiting.aspx>

MCLAREN, Samantha. 8 Innovative Ways Companies Are Using Virtual Reality to Recruit. [online]. 18.07.2018. [cit. 02.01.2023]. Dostupné na internete: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/innovative-ways-companies-are-using-virtual-reality-to-recruit>

RECRU, 7 tipov pre úspešný nábor na sociálnej sieti LinkedIn. [online]. [cit. 25.11.2022]. Dostupné na <https://www.recruhr.com/sk/7-tipov-pre-uspesny-nabor-na-socialnej-sieti-linkedin/>

ZIELINSKI, Dave. How to Choose a Next-Generation Applicant Tracking System. [online]. 20.07.2015. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/how-to-choose-a-next-generation-applicant-tracking-system.aspx>

ZIELINSKI, Dave. The Gamification of Recruitment. [online]. 01.11.2015. [cit. 23.11.2022]. Dostupné na internete: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/1115-gamification-recruitment.aspx>

Interné materiály

Interné materiály spoločnosti

Webová stránka spoločnosti