

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 101005/B/2022/36122167630249732

**Efektívnosť nástrojov výberového konania vo vybraných
organizáciách v SR
Bakalárska práca**

2022

Filip Šinály

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

**Efektívnosť nástrojov výberového konania vo vybraných
organizáciách v SR**
Bakalárska práca

Študijný program: Ľudské zdroje a sociálny manažment

Študijný odbor: Národohospodárska fakulta

Školiace pracovisko: Katedra sociálneho rozvoja a práce

Školiteľ: doc. PhDr. Mária Antalová, PhD.

Bratislava 2022

Filip Šinály

Abstrakt

ŠINÁLY Filip: *Efektívnosť nástrojov výberového konania vo vybraných organizáciách v SR*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta, katedra sociálneho rozvoja a práce. Vedúca záverečnej práce: ANTALOVÁ, Mária, doc. PhDr., PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár. – Bratislava: NHF EU, 2021, s.

Cieľom bakalárskej práce je identifikovať základné pojmy súvisiace s prácou, posúdiť možnosti merania kvality procesu prijímania pracovníkov a zhodnotiť efektívnosť nástrojov výberového konania s dôrazom na motiváciu uchádzačov o zamestnanie.

Prvá časť práce bude orientovaná na vytvorenie teoretického rámca skúmanej problematiky. Bude zameraná na personálny manažment, manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie so zvláštnym zreteľom na personalistiku, procesy prijímania nových pracovníkov a diskrimináciu.

V metodologickom prístupe budú zohľadnené možnosti kvantifikácie kvality procesu prijímania nových pracovníkov, s dôrazom na nástroje výberového konania.

Empirická časť poskytne prehľad o jednotlivých nástrojoch výberového konania vo vybraných organizáciách a zhodnotí ich efektívnosť. Taktiež poskytne analýzu dopadu neprofesionálneho prístupu zo strany personalistov na motiváciu potenciálnych zamestnancov.

Kľúčové slová: personálny manažment, výberové konanie, diskriminácia, náborové procesy

Abstract

ŠINÁLY Filip: Effectiveness of selection procedure tools in selected organizations in the Slovak Republic. University of Economics in Bratislava. Faculty of National Economy, Department of Social Development and Labor. ANTALOVÁ, Mária, doc. Mária ANTAL, M.A., PhDr., PhD. Degree of professional qualification: bachelor. - Bratislava: NHF EU, 2021, p.

The aim of the bachelor thesis is to identify the basic concepts related to work, to assess the possibilities of measuring the quality of the recruitment process and to evaluate the effectiveness of selection tools with emphasis on the motivation of job seekers.

The first part of the thesis will be oriented towards the establishment of a theoretical framework of the issue under study. It will focus on personnel management, human resource management and organizational behavior with special attention to HRM, recruitment processes and discrimination.

The methodological approach will take into account the possibilities of quantifying the quality of the recruitment process, with an emphasis on selection tools.

The empirical part will provide an overview of the different selection procedure tools in the selected organizations and evaluate their effectiveness. It will also provide an analysis of the impact of an unprofessional approach by recruiters on students' motivation.

Keywords: personnel management, selection procedure, discrimination, recruitment processes

Pod'akovanie

Chcel by som sa poďakovať vedúcej mojej práce, pani doc. PhDr. Márií Antalovej, PhD., za vedenie a usmerňovanie pri písaní mojej bakalárskej práce. Rovnako aj za jej rady a celkovú ochotu pomôcť kvalitne spracovať moju tému. Vďaka patrí aj Ministerstvu životného prostredia, Magistrátu hlavného mesta SR Bratislava a firme v súkromnom sektore s ktorými som mohol spraviť rozhovor.

Obsah

Úvod	8
1. Teoretický rámec práce.....	9
1.1 Definovanie pojmu personálny manažment.....	9
1.2 Definovanie pojmu manažment ľudských zdrojov.....	10
1.3 Identifikácia personálneho manažmentu a manažmentu ľudských zdrojov pre potreby práce	13
2. Činnosti personálneho manažmentu	15
2.1. Proces prijímania nových zamestnancov	15
2.1 Nástroje prijímania nových zamestnancov	15
2.2. Assesment centrum	17
3. Výberové konanie a jeho efektívnosť	19
3.1 Diskriminácia	19
3.2 Diskriminačné dôvody a výnimky zo zákazu diskriminácie	21
4. Cieľ a metódy bakalárskej práce	23
4.1 Stanovené hypotézy.....	23
4.2 Metódy a techniky výskumu	23
5. Vyhodnotenie dotazníka	25
5.1 Základné informácie o výberovej vzorke	25
5.1.1 Štruktúra podľa pohlavia.....	25
5.1.2. Veková štruktúra	26
5.1.3 Štruktúra podľa vzdelania	26
5.1.4 Štruktúra podľa sektoru	26
5.2 Základné predstavy o výberovom konaní.	27
5.2.1 Počet pracovných pozícií.....	27
5.2.2 Vnímanie inzerátu o voľnom pracovnom mieste.....	28
5.2.3 Maximálny počet kôl	29
5.3 Správanie organizácie	29

5.4 Diskriminácia	30
5.4.1 Mali ste niekedy podozrenie, že Vás nevybrali kvôli problému, ktorý nemá vplyv na pracovný výkon? (pohlavie, vek, vzťah, orientácia, náboženstvo...)	30
5.5 Mzda.....	31
6. Rozhovory s vybranými organizáciami.....	32
6.1 Interview I: Vedúci pracovník Magistrátu hlavného mesta Bratislava.....	32
6.2 Interview II: Vedúci pracovník Ministerstva životného prostredia	35
6.3 Interview III: Pracovník medzinárodnej firmy	38
7. Diskusia	41
8. Návrhy na zlepšenie	43
9. Záver.....	44
Zoznam použitej literatúry.....	45

Úvod

Môžeme usudzovať, že proces zamestnávania ľudí je jednoduchý, pretože v každej organizácii prijímanie pracovníkov funguje, tak čo by mohlo byť na ňom zložité? Opak je pravdou. Personálny manažment a jeho súčasti predstavujú zložitý proces, v ktorom ide o prácu s ľuďmi a všetci vieme, že práca s nimi nie je jednoduchá.

Manažment ľudských zdrojov na Slovensku sa od iných personálnych manažmentov vo svete príliš nelíši, ale predsa má svoje špecifiká a jedinečnosti, ktoré by sme radi popísali.

Súčasná situácia na trhu práce je charakteristická nedostatkom pracovných príležitostí a nadbytkom uchádzačov, ktorí hľadajú prácu. Aj z tohto dôvodu sa uchádzači stretávajú s rozdielnym zaobchádzaním, a to z viacerých dôvodov ako sú napríklad vek, pohlavie, sexuálna orientácia, rasa, náboženstvo. Aj napriek právnej ochrane, sa jednotlivci stretávajú so znevýhodňovaním, a len niektorí z nich sa odhodlajú bojovať za ochranu svojich práv.

Z toho dôvodu sme si zvolili pre vypracovanie práve túto tému, ktorej cieľom je analyzovať a komparovať samotný proces prijímania nových zamestnancov a identifikovať následnú možnú neefektívnosť výberového konania.

V prvej kapitole definujeme základné pojmy, ktoré sú kľúčové a nevyhnutné pre naplnenie cieľa našej práce. Venujeme sa definíciám pojmov personálny manažment a manažment ľudských zdrojov, ktoré potrebujeme pre ich identifikáciu v našej práci.

V druhej kapitole zameriavame pozornosť na proces prijímania nových zamestnancov, ktorý je nosný pre našu tému. Na teoretickej rovine analyzujeme nástroje prijímania nových zamestnancov a prehodnocujeme ich efektívnosť.

Tretia a posledná kapitola je zameraná na zisťovanie bariér v procese prijímania nových pracovníkov.

Na dosiahnutie nami stanoveného cieľa práce budeme aplikovať niekoľko vedeckých metód, ktorými sú teoretická analýza, primárna analýza, komparácia a všetky existujúce logické metódy.

1. Teoretický rámec práce

Teoretický rámec práce je založený na definovaní dvoch základných pojmov, ktorými sú personálny manažment a manažment ľudských zdrojov. V teórii sú dosť vágne, z toho dôvodu sme sa stretli s rôznymi prístupmi k nim.

1.1 Definovanie pojmu personálny manažment

Podľa A. Kachaňákovkej personálny manažment predstavuje „ucelený rozvoj personálu, systém formovanie pracovných vzťahov v reprodukčnom procese a systém vytvárania optimálnych podmienok pre efektívne pôsobenie personálu v pracovnom procese a využitím účinných metód vedenia ľudí pri plnení strategických zámerov a cieľov podniku.“¹

Iný prístup vidíme u E. B. Flippo, ktorý tvrdí, že „personálny manažment je plánovanie, organizovanie a kontrola takých činností ako je vyhľadávanie, integrácia a rozvoj pracovníkov v záujme dosiahnutia cieľov organizácie.“²

V britskom Inštitúte pre personálny manažment experti pod ním rozumejú „súčasť podnikového manažmentu, ktorá je zameraná na koordináciu činnosti pracovníkov podniku. Jeho poslaním je koordinácia a rozvoj činnosti jednotlivých pracovníkov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku.“³

Podľa P. Sisona (1991) je „personálny manažment funkciou manažmentu, ktorý sa zaoberá podporou a zvyšovaním rozvoja efektivity práce a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii prostredníctvom správneho plánovania, organizovania, riadenia, koordinácie a kontroly činností súvisiacich s obstarávaním, rozvojom, motiváciou a kompenzáciami zamestnancov na dosiahnutie cieľov podniku.“⁴

¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 1992. Personálny manažment. Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992. s. 8;

² FLIPPO, E. B. 1971. Principles of Personnel Management. McGraw Hill, New York, 1971, s. 5;

³ GRAHAM, H. T. 1989. Human Resource Management. MacDonald and Evans, London, 1989, s.140. ISBN

⁴ Sison 1991

Personálny manažment je termín, ktorý sa stále používa v mnohých vládnych agentúrach a predovšetkým v neziskovom sektore na opis funkcie, ktorá sa zaoberá zamestnávaním ľudí v rámci organizácie.

A. Kachaňáková zdôrazňuje, že „personálny manažment zahŕňa aj vypracovanie a implementáciu politík a procesov na vytvorenie dobre riadeného pracovného prostredia podporujúceho zamestnancov.“⁵

Podľa Indického inštitútu personálneho manažmentu "personálny manažment je riadenie práce alebo riadenie zamestnancov, predstavuje činnosti zaoberajúce sa ľudskými vzťahmi v rámci organizácie."⁶

Spates (1944) definoval personálny manažment ako spôsob zaobchádzania s jednotlivcami v práci tak, aby každý z nich získal čo najväčšiu realizáciu svojich vnútorných schopností, a dosiahol maximálnu efektivitu pre seba a svoju skupinu.

„Podstatou personálneho riadenia je riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonnosti organizácie.“⁷

Vyššie spomenuté definície nám klasifikujú personálny manažment, či už ako ucelený rozvoj personálu alebo spôsoby zaobchádzania s jednotlivcami v práci, atď.

Netreba zabúdať, že v podniku plní dve základné úlohy:

1. „Zabezpečiť, aby podnik mal k dispozícii potrebný počet pracovníkov v požadovanej procesnej a kvalifikačnej štruktúre;
2. Zabezpečiť, aby správanie- aktivita týchto pracovníkov bola v súlade s hlavným cieľom podniku. Potreba zabezpečiť toto pozitívne správanie sa pracovníkov súvisí s efektivitou ich práce. Z riadiacej praxe je známy poznatok, že efektívne využívanie pracovného potenciálu pracovníka nemožno dosiahnuť na základe príkazu, ale že je nevyhnutné pracovníka motivovať.“⁸

1.2 Definovanie pojmu manažment ľudských zdrojov

⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2008. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7;

⁶ Indian Institute of Management, 2018;

⁷ ARMSTRONG, M. 1999. Personální manažment. 1.vydanie, Praha : Grada Publishing, 1999, s.43;

⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 1992. Personálny manažment. Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992, s. 18;

V slovenskom jazyku sa používajú dva termíny: manažment ľudských zdrojov a riadenie ľudských zdrojov. Zdôrazňujeme, že ich obsah je totožný.

J. Višňovský v práci Personálny manažment vníma „manažment ľudských zdrojov (MLZ) „ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov organizácie, teda na ľudské zdroje, ktorá sa spolu s ostatnými funkciami celostného manažmentu (plánovanie, organizovanie, koordinovanie, kontrola atď.) podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku.“⁹

„Manažment ľudských zdrojov je definovaný ako strategický a logický premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“¹⁰ Každý človek je inej povahy, niekto preukazuje zodpovednosť k práci, snahu zdokonaľovať a vzdelávať sa, podávať čo najlepšie výkony a na druhej strane sú ľudia, ktorí nie sú natoľko odhodlaní. Cieľom každej organizácie je dosiahnuť konkurenčnú výhodu a to správnym výberom vhodných zamestnancov a motiváciou.

Manažment ľudských zdrojov plní v každej organizácii dve základné úlohy:

1. „zabezpečiť potrebný počet pracovníkov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre;
2. zabezpečenie pozitívneho správania sa zamestnancov organizácie prostredníctvom motivácie. Ide o to, že ľudí za určitých okolností je možné prinútiť pracovať. Nemožno ich však nikdy za žiadnych okolností prinútiť pracovať efektívne. Efektívne pracuje iba motivovaná pracovná sila.“¹¹

Hodnotenie výsledkov predstavuje spätnú väzbu pre zistenie úspešnosti prijatých postupov. Tie vo svojom dôsledku vedú k vytvoreniu nových podmienok v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Po evalvácii je možné rozhodnúť, či budú dané postupy uplatňované naďalej alebo budú prehodnotené.

Diagnostický model zahŕňa štyri fázy:

1. „hodnotenie podmienok v oblasti ľudských zdrojov;

⁹ Višňovský, J. a kol. Manažment ľudských zdrojov. 4. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. ISBN 978-80-8069-956-7;

¹⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů . 10 vydanie. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3;

¹¹ Bajžíková, Ľ. a kol. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7;

2. stanovenie cieľov odvodených z hodnotenia;
3. výber postupu k dosiahnutiu cieľa;
4. hodnotenie výsledkov.¹²

Efektívne plnenie uvedených úloh riadenia ľudských zdrojov vyžaduje širokú paletu rôznych činností, ktoré sa zvyknú označovať ako personálne funkcie. „Ide o strategické riadenie ľudských zdrojov, plánovanie ľudských zdrojov, analýza práce, získavanie a výber zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, riadenie a plánovanie kariéry, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy, pracovné podmienky, personálny informačný systém.“¹³

C. Monksová uskutočnila výskum v 97 organizáciách v Írsku. Na základe výsledkov zdefinovala 4 modely personálneho riadenia, ktoré si bližšie rozoberieme.

Prvým modelom je **tradičný administratívny model**. V rámci tohto modelu personálny útvar plní výrazne podpornú funkciu so zameraním na administratívne záležitosti. Zároveň vedie záznamy a kontroluje pravidlá a predpisy. Druhým modelom riadenia je model tradičných kolektívnych pracovných vzťahov.

Druhý model zahŕňa personálne útvary, ktoré sa zameriavajú na **kolektívne pracovné vzťahy** a majú vypracované príručky a postupy. Ich úlohou je zabezpečovať záležitosti daných vzťahov. Tretí model je tzv. model inovatívno-profesionálny model.

Tretí model zahŕňa oblasť, v ktorej personalisti sa zameriavajú na **plánovanie pracovných síl**, odmeňovanie, vzdelávanie a ich rozvoj.

Posledným štvrtým modelom je **inovatívno-sofistikovaný model**. Rieši otázky, ktoré sú začlenené do strategických plánov organizácie.

V rámci personálneho riadenia je potrebné definovať aj 4 základné roly personálnych manažérov. J. Storey zdefinoval 4 základné roly ako nositeľov zmien, ktorých rola je blízka modelu riadenia ľudských zdrojov; poradcov, ktorí konajú ako interní konzultanti. Veľkú časť praktických činností v oblasti ľudských zdrojov prenechávajú líniovým manažérom.

¹² Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85623-29-3;

¹³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů . 10 vydanie. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3;

Tretou rolou personálneho manažéra je rola usmerňovateľa, pretože sa zaoberajú formulovaním a sledovaním pravidiel zamestnávania ľudí. Poslednou štvrtou rolou je rola sluhy. V rámci tejto roly len poskytujú služby, aby uspokojili požiadavky líniových manažérov.

1.3 Identifikácia personálneho manažmentu a manažmentu ľudských zdrojov pre potreby práce

Pre účely našej práce bude kľúčovou definíciou personálneho manažmentu jeho identifikácia britským inštitútom, ktorá znie:

„Personálny manažment je súčasťou podnikového manažmentu, ktorý je zameraný na koordináciu činnosti pracovníkov. Jeho poslaním je rozvoj činnosti jednotlivých pracovníkov a pracovných skupín v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku.“¹⁴

Pri personálnom manažmente budeme klásť dôraz na presné naplánovanie a analýzu pracovných miest, aby organizácia vedela, aké typy ľudí hľadá a čo od nich očakáva. Je dôležité dať pracovníkom na vedomie, že si ich organizácia váži a počíta s nimi aj v budúcnosti, aby neexistovala tendencia častej fluktuácie zamestnancov. Zároveň okrem vyššie spomínaných faktorov je dôležité aby sa vo firmách, resp. organizáciách dodržiavali korektné výberové konania, bez akéhokoľvek typu diskriminácie.

K riadeniu ľudských zdrojov budeme pristupovať ako k inovatívne prístupu, ktoré dáva dôraz na samotnú stratégiu. Vďaka nemu človek už nebol považovaný, len ako pracovná sila, resp. vykonávateľ spoločensko-profesionálnej roly. Človek v oblasti riadenia ľudských zdrojov je vnímaný ako sociálny kapitál, do ktoré je potrebné neustále investovať. Človek prestal byť predmetom záujmu, len ako nákladová položka.

Napríklad J. H. Donnelly, J. L. Gibson a J. M. Ivancevich za *riadenie ľudských zdrojov* považujú „proces dosahovania podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizovania, prepúšťania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizácii“¹⁵. Podľa nich je významnou úlohou ľudských zdrojov obstarávanie zamestnancov, výber a umiestňovanie pracovníkov, ich stabilizácia a prípadné prepúšťanie

¹⁴ GRAHAM, H. T. 1989. Human Resource Management. MacDonald and Evans, London, 1989, s.140. ISBN

¹⁵ DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997, s. 543. ISBN 978-80-7169-422-9.

zo zamestnania, za ktoré zodpovedá personálny útvar. Do jeho kompetencie prináleží aj *rozvoj ľudských zdrojov*, chápaný ako vzdelávanie, výchova a hodnotenie pracovníkov. Uvedení autori chápu rozvoj ľudských zdrojov ako súčasť personálneho riadenia.

Podľa K. Leggeovej existujú rozdiely medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov. Podľa K. Leggeovej personálne riadenie je zamerané predovšetkým na iných ako riadiacich pracovníkov, naopak riadenie ľudských zdrojov sa týka viac riadiacich pracovníkov ako zamestnancov. Takisto podľa K. Leggeovej personálne riadenie ovplyvňuje líniový manažment, pričom riadenie ľudských zdrojov predstavuje integrované aktivity líniového manažmentu. Nakoniec podľa K. Leggeovej personálne riadenie odmieta potrebu zapojenia do personálnych činnosti vyšších manažérov a naopak riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje význam zapojenia vyšších manažérov a uplatnenia princípov strategického manažmentu.

V čom spočívajú rozdiely obsahu pojmov „personálne riadenie“ a „riadenie ľudských zdrojov“? M. Footová a C. Hooková definujú personálne riadenie ako taktické, sledujúce krátkodobé ciele, zdôrazňujúce „krokový“ postup riešenia problémov, zakladajúce si na tradičných formách komunikácie, v ktorom existuje prevládajúci náhľad na človeka ako na pracovnú silu. Prikláňa sa k tradičnej mocenskej hierarchii, uprednostňuje tradičné odmeňovanie, snaží sa dosiahnuť rovnaké podmienky pre pracovné tímy, zdôrazňuje potrebu pomôcť jednotlivcom, presadzuje systém vhodný pre všetkých, ktorý by bol zakotvený v pravidlách a procedúrach organizácie. Avšak na rozdiel od personálneho riadenia, riadenie ľudských zdrojov definujú ako strategické, sledujúce dlhodobé ciele, zdôrazňujúce stanovenie referenčného rámca riešenia problémov, využívanie rôznych komunikačných kanálov, zdôrazňujúce dôležitosť pracovníka v rámci tímu, zdôrazňujúce významu odborov, využívajúce rôzne systémy odmeňovania, uprednostňujúce individuálny kontakt, v ktorom je zohľadnený systém odmeňovania, identifikujúci, kedy sú jednotlivci pripravení prebrať zodpovednosť za ich vlastné rozhodnutia. Presadzuje názor, že ľudia majú právo na dohodu, ktorú dosahujú prostredníctvom efektívneho manažmentu, zdôrazňuje súlad medzi riadením ľudí a riadením iných zdrojov, má tendenciu presúvať aktivity týkajúce sa plánovania, monitorovania a evalvácie výkonu na líniových manažéroch.

2. Činnosti personálneho manažmentu

2.1. Proces prijímania nových zamestnancov

Proces prijímania zamestnancov je základnou a systematickou činnosťou personálneho manažmentu. Snahou každého podniku je zabezpečiť dostatočný počet vhodných zamestnancov, ktorí rozhodujú o úspešnosti podniku. Úspechom nie je len kvantita zamestnancov, ale predovšetkým ich kvalita vyjadrená pracovným potenciálom pre podnik. „Pracovným potenciálom sa rozumejú vedomosti, skúsenosti, schopnosti, zručnosti, inteligencia, talent a osobnostné charakteristiky zamestnancov potrebné na splnenie vytýčených cieľov a poslania podniku.“¹⁶

Úspešnosť každého podniku sa odvíja od pracovného potenciálu, ktorým podnik disponuje. Každý podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť štyri základné zdroje:

1. **„materiálne** - stoja nad materiálnymi a finančnými;
2. **finančné** - sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie;
3. **informačné** - rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti podniku;
4. **ľudské** - tvoria jadro riadenia každého podniku.“¹⁷

2.1 Nástroje prijímania nových zamestnancov

Podľa M. Armstronga a S. Taylora (2015) je pohovor, respektíve výberový pohovor, najbežnejšou metódou výberu zamestnancov. Účelom pohovoru je získať o uchádzačoch informácie, ktoré umožnia predpovedať ich budúci výkon a stanoviť záverečné rozhodnutie o výbere najvhodnejšieho kandidáta. Pohovor je bezprostredným interview.

M. Armstrong (2007) uvádza nasledujúce jeho typy:

¹⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 235. ISBN 978-80- 8078-391-4;

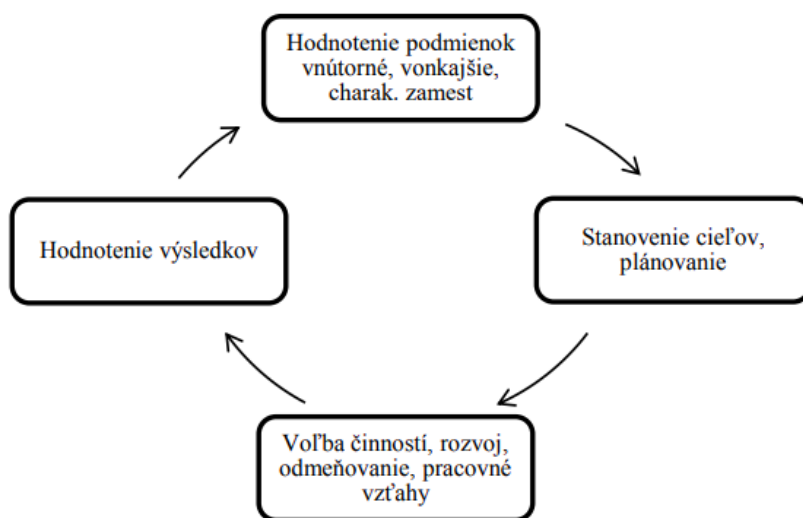
¹⁷ MIHALČOVÁ, B. et al. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 226. ISBN 978-80-225-2448-3;

1. Individuálne pohovory (pohovory typu 1+1) – ide o najbežnejšiu metódu výberu zamestnancov. Jedná sa o diskusiu medzi štyrmi očami, ktorá poskytuje najlepšiu príležitosť k nadviazaniu úzkeho kontaktu a vzťahu medzi pracovníkom vedúcim pohovor a uchádzačom.
2. Panelový pohovor – skupina dvoch alebo viacerých ľudí, ktorí sa zhromaždili, aby uskutočnili pohovor s jedným uchádzačom. Najobvyklejšie je, že panel tvorí personalista a líniový manažéri. Výhodou je, že panel umožňuje zdieľať informácie a znižuje výskyt prekrývajúcich sa otázok.
3. Výberová komisia – je oficiálnejším a obvykle väčším panelovým pohovorom, zvolaným a povereným orgánmi podniku, pretože existuje viac strán, ktoré majú záujem na rozhodovaní o výbere. Jedinou výhodou tohto pohovoru je, že umožňuje rôznym ľuďom pozrieť sa na uchádzača a porovnať si navzájom svoje poznatky. Nevýhodou je, že členovia komisie majú sklon pýtať sa neplánované a náhodné otázky, že predsudky alebo stanoviská dominantných členov komisie môžu prevážiť nad názormi ostatných členov a že uchádzači nie sú schopní si zjednať spravodlivosť, pretože sa im zriedkavo dovoľuje rozvinúť svoje myšlienky.

Podľa L. Sojku má záverečný pohovor s uchádzačom obvykle najväčšiu váhu a prakticky rozhodne o prijatí alebo neprijatí pracovníka.

Rozhovor môže mať tri rôzne formy. Prvou formou je **neštruktúrovaný rozhovor**. Neštruktúrovaný rozhovor nemá vopred pripravenú štruktúru, prebieha spontánne vo voľnom konverzačnom štýle. Naopak **štruktúrovaný rozhovor** je tvorený z otázok, ktoré sú vopred pripravené. Prípadne vopred pripravené kladené otázky sú rozdelené medzi členov hodnotiteľskej komisie. Poslednou treťou formou je **kombinovaný pohovor**. Kombinovaný

pohovor je zložený z otázok, ktorých určitá časť je už vopred pripravená. Zvyšnú časť otázok kladú účastníci náhodne podľa situácie aká vznikla počas vedenia pohovoru.



Obrázok č.1: Diagnostický model

Zdroj: (MILKOVICH, G.T., 1993)

Po zrealizovaní pohovoru, za pomoci jednej z troch metód nasleduje komplexnejší prístup k výberu pracovníkov. V rámci tejto časti pohovoru sa využívajú rôzne interaktívne, alebo aj kombinované metódy, ktoré si bližšie rozoberieme.

2.2. Assesment centrum

Assesment centrum predstavuje komplexnejší prístup k výberu pracovníkov. Táto interaktívna metóda, v rámci ktorej uchádzači riešia skupinové aj individuálne úlohy, sa využíva zväčša pri posudzovaní kandidátov na manažérske funkcie. V tomto type sú kombinované viaceré metódy ako rolové hry, modelové záťažové situácie, prípadové štúdie, interview, psychologické či odborné testy, kde je potrebné vyžadovať vzájomnú spoluprácu a komunikáciu. AC nevyužíva rozhovory a skupinové diskusie. Uchádzači sú hodnotení viacúrovňovo, hodnotí sa ich originalita a kreativita daného riešenia, ich vodcovské, komunikačné, interpersonálne schopnosti, či spoločná práca uchádzačov v tomto procese (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2011).

Počet účastníkov:

1. Na strane uchádzačov je optimálny počet 5 – 12. Minimálny počet uchádzačov je odvodený napríklad od toho, že by bola ťažko zvládnutá určitá hra bez potrebného počtu účastníkov. Horná hranica vyplýva z psychiky ľudí, čiže dominantné osoby budú dominovať a zvládnu úlohy, čím u ostatných jedincov môžu nastať „bloky“ v psychike, ktoré ich ovplyvňujú. Vo vyššom počte uchádzačov nastáva problém ich detailne diagnostikovať.
2. Na strane pozorovateľov, školiteľov, či hodnotiteľov je optimálny počet 4. Pri tejto metóde výberu by najvhodnejšími pozorovateľmi mohli byť: budúci nadriadený, personálny manažér, expert na pracovné miesto a psychológ. Úloha psychológa je pri assessment centre nezastupiteľná. (Kachaňáková A., Nachtmanová O., Joniaková Z., 2011)

Výber pracovníkov sa v Assessment centre vykonáva počas 2 - 4 dní, pričom uchádzači musia absolvovať:

1. pohovory;
2. úlohy – simulované každodenné situácie, ktoré sú súčasťou voľného pracovného miesta – telefónne rozhovory, korešpondencia;
3. prípadové štúdie;
4. diskusiu, ktorej cieľom je odhaliť schopnosť uchádzača diskutovať, argumentovať, presviedčať;
5. manažérske hry;
6. testy osobnosti a schopností (Mihalčová a kol., 2007).

Pracovné úlohy vykonávané v assessment centre môžu viesť k lepšej predzvesti budúceho pracovného výkonu a pokroku u pracovníka, než posudzovanie uchádzača líniovými či dokonca personálnymi manažérmi bežným, tradičným a často nekvalifikovaným spôsobom. (Armstrong, 2007)

3. Výberové konanie a jeho efektívnosť

Aby bolo výberové konanie efektívne, musí spĺňať isté podmienky. Akonáhle nastane nesúlad, dochádza k bariéram celého procesu. Následky „chybného“ výberového konania môžu mať rôzne dopady. Najväčším problémom neefektívneho výberového konania je diskriminácia a s ňou spätý neúspech pri hľadaní si zamestnania.

Medzi najzávažnejšie chyby pri procese náboru a výberu pracovníkov môžeme zaradiť nepresné stanovenie pracovnej náplne pracovného miesta, nepresné používanie vstupného pohovoru, nejasné kritéria úspešnosti, ktoré súvisia s nedostatočným zadefinovaním schopností a osobnostných vlastností, nedostatočnou analýzou príčin zlyhania, venovaním malej pozornosti overeniu údajov a zisťovaniu preferencií, resp. dlhý priebeh výberového konania.

3.1 Diskriminácia

„Zásada zákazu diskriminácie predstavuje nosný prvok pri uplatňovaní práva na voľný prístup k zamestnaniu. Predstavuje však veľmi veľký problém, hlavne pre oblasť predzmluvných vzťahov, pretože aj napriek jej dôslednej právnej úprave a rozsiahlej judikatúre SD EÚ stále nemá diskriminácia v predzmluvných vzťahoch klesajúcu tendenciu a stáva sa jedným z dôvodov, pre ktoré býva uchádzač často odmietnutý. Takýto dôvod odmietnutia uchádzača býva skrytý za nedostatok kvalifikácie alebo uchádzači odmietnutí z diskriminačných dôvodov nebývajú ani kontaktovaní. Je však dôležité, aby sme zásadu zákazu diskriminácie nechápali iba ako základ pre výkon práv, ale aj ako základné ľudské právo.“¹⁸ Rovnosť vo výberovom konaní negarantujú iba zákony upravujúce oblasť pracovnoprávných vzťahov, ale tiež Ústava SR a právne akty Európskej únie a ďalších medzinárodných organizácií.

„Zákaz diskriminácie vo vzťahoch, ktoré vznikajú pri realizácii výberového konania, je jedným zo základných ustanovení, ktoré garantujú rovnosť uchádzačov o zamestnanie a ochranu dôstojnosti konkrétného uchádzača o zamestnanie, a to tak, že uchádzač bude

¹⁸ BARANCOVÁ, H. 2013. Teoretické problémy pracovného práva. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 249 s. ISBN 978-80-7380-465-7;

hodnotený na základe jeho osobných vlastností a nebude vo výberovom konaní hodnotený na základe toho, aké stereotypy spoločnosť viaže k jeho rodu, etniku alebo náboženstvu.’’¹⁹

Dodržiavaním zákazu diskriminácie sa nezabezpečuje iba rovnosť osôb, ale dodržiavanie zásady rovnakého zaobchádzania prispieva k zvýšeniu transparentnosti na trhu práce a poskytnutí rovnakých šanci uchádzačom nielen vo vnútri podniku, ale aj v rámci domácich uchádzačov o zamestnanie a aj v rámci zahraničných uchádzačov o zamestnanie.

Zákaz diskriminácie v pracovnoprávných vzťahoch vychádza z antidiskriminačného zákona, pričom tento predstavuje minimálny požadovaný štandard pre oblasť celého právneho poriadku, ktorý je nevyhnutné dodržiavať. Ostatné právne predpisy môžu zákaz diskriminácie rozšíriť na ďalšie dôvody, pre ktoré sa zákaz diskriminácie zakazuje, nemôžu však okruh diskriminačných dôvodov zúžiť. Pre pracovnoprávne vzťahy je zákaz diskriminácie všeobecne upravený v článku 1 základných zásad Zákonníka práce ako jedna z východiskových zásad pracovného práva a tiež v § 13 Zákonníka práce.

„Zákonník práce pri prijímaní fyzickej osoby do zamestnania zakazuje zamestnávateľovi porušiť zásadu rovnakého zaobchádzania, ak ide o prístup k zamestnaniu.’’²⁰ Toto ustanovenie ďalej odkazuje na použitie už vyššie spomínaného §13 ods. 1 a 2.

Priama a nepriama forma diskriminácie

Diskrimináciu môžeme rozdeliť na priamu a nepriamu.

„Priama diskriminácia je konanie alebo opomenutie, pri ktorom sa s osobou zaobchádza menej priaznivo, ako sa zaobchádza, zaobchádzalo alebo by sa mohlo zaobchádzať s inou osobou v porovnateľnej situácii.’’²¹ Bližšie ju môžeme vysvetliť ako konanie, v ktorom sa s konkrétnym jednotlivcom zaobchádza horšie ako s iným jednotlivcom.

Príkladom priamej diskriminácie na pracovnom trhu môže byť uprednostnenie mladšej uchádzačky o zamestnanie pred staršou, napriek rovnakej vzdelanostnej úrovni, alebo

¹⁹ DEAKIN, S. – MORRIS, G., 2012. Labour law. 6.vyd. Oxford: Hart Publishing, 2012, 616 s. ISBN 978-1-84946-341-6;

²⁰ §41 ods. 8 Zákonníka práce;

²¹ Antidiskriminačný zákon a formy diskriminácie. [online]. 2005. Bratislava: Občianske združenie Občan, demokracia a zodpovednosť. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na internete: <http://www.oad.sk/?q=node/171>;

prepustenie zamestnanca pre jeho sexuálnu orientáciu, ktorú zamestnávateľ pri zamestnávaní nevedel.

„Nepriama diskriminácia je navonok neutrálny predpis, rozhodnutie, pokyn alebo prax, ktoré znevýhodňujú osobu v porovnaní s inou osobou. Nepriama diskriminácia je teda niečo, čo navonok môže vyzerat' ako rovnaké zaobchádzanie, avšak pri bližšom skúmaní má diskriminačný efekt. Nepriamou diskrimináciou nie je, ak predpis, rozhodnutie, pokyn alebo prax, ktoré by inak predstavovali tento druh diskriminácie, sú objektívne odôvodnené sledovaním oprávneného záujmu a sú primerané a nevyhnutné na jeho dosiahnutie.“²²

Za nepriamu diskrimináciu na pracovnom trhu by sme mohli považovať situáciu, keď by boli poskytované rôzne úľavy a zvýhodnenia manželom. Toto zaobchádzanie sa môže javiť na prvý pohľad nediskriminujúco, ale ak sa nad tým hlbšie zamyslíme, uvedomíme si, že slovenský právny poriadok neumožňuje uzatvárať manželstvá, ani iné oficiálne zväzky homosexuálnym párom, ktorí by boli v takomto prípade znevýhodnení.

3.2 Diskriminačné dôvody a výnimky zo zákazu diskriminácie

Pojem diskriminácia je spätý so zásadou rovnakého zaobchádzania, nie sú to však pojmy totožné. Diskriminácia predstavuje užší pojem ako zásada rovnakého zaobchádzania, čo znamená, že nie všetky prípady porušenia zásady rovnakého zaobchádzania znamenajú diskrimináciu, ale vždy, keď dochádza k diskriminácii, ide aj o porušenie zásady rovnakého zaobchádzania.

Zásada rovnakého zaobchádzania predstavuje situácie, keď sa s osobami, ktoré sa nachádzajú v rovnakej situácii, zaobchádza rovnako. SD EÚ však nepovažuje za diskrimináciu iba prípady, keď sa s ľuďmi v rovnakých situáciách nezaobchádza rovnako, ale tiež prípady, keď sa osoby nachádzajú v jasne rozdielnych situáciách, ale je s nimi bez primeraného odôvodnenia zaobchádzané rovnako.

Avšak v každodenných situáciách sa stretávame z rôznymi prejavmi diskriminácie, na základe ktorých máme mylnú predstavu, že diskriminácia má len negatívny efekt. Naopak, antidiskriminačný zákon obsahuje aj niekoľko výnimiek, kedy sa rozličné

²² Antidiskriminačný zákon a formy diskriminácie. [online]. 2005. Bratislava: Občianske združenie Občan, demokracia a zodpovednosť. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na internete: <http://www.oad.sk/?q=node/171>;

správanie nepovažuje za diskrimináciu. Diskriminácia nenastáva vtedy, ak je rozdielne zaobchádzanie odôvodnené konkrétnymi činnosťami vykonávanými v zamestnaní.

Dôvod, ktorý by bol inak dôvodom diskriminácie (napríklad vek, pohlavie, príslušnosť k etnickej skupine, zdravotné postihnutie, sexuálna orientácia, politická príslušnosť a pod.), však musí tvoriť skutočnú a rozhodujúcu požiadavku na zamestnanie, o ktoré ide, táto požiadavka musí byť primeraná a cieľ, pre ktorý sa k rozdielnemu zaobchádzaniu pristupuje, musí byť legitímny.

„Legálnym“ rozdielnym zaobchádzaním by bola napríklad situácia, kedy by občianske združenie, ktoré poskytuje poradenstvo a iné služby lesbičkám a gejom prechádzajúcim comingoutom (teda procesom, kedy osoba s gejskou, lesbickou alebo inou neheterosexuálnou orientáciou svoju orientáciu prestáva skrývať na verejnosti, resp. o nej začne otvorene hovoriť, čo býva často spojené s negatívnymi reakciami rodiny a najbližšieho okolia, v dôsledku čoho býva toto obdobie pre lesbičky a gejov veľmi ťažké), prijala na miesto osoby poskytujúcej toto poradenstvo lesbičku alebo geja, ktorí takýmto procesom sami prešli. Takéto opatrenie by bolo odôvodnené potrebou vytvoriť bezpečné prostredie a kvalitné poradenstvo pre osoby, ktorých sexuálna orientácia stále nie je v našej spoločnosti plne akceptovaná.”²³

²³ DEBRECÉNIOVÁ, J. 2008. Čo (ne)vieme o diskriminácii. 2. Vyd. Bratislava: Občan a demokracia. 2008. 19 s. ISBN 978-80-89140-14-5;

4. Cieľ a metódy bakalárskej práce

Teoretickým cieľom práce je priblížiť si základné pojmy a problematiky v rámci procesu zamestnávania ľudí. V prvých troch kapitolách sme analyzovali pojmy spojené s nástrojmi prijímania zamestnancov.

Cieľom empirického výskumu bolo zistiť súčasný stav výberových procesov, ich vnímanie zo strany uchádzačov a firiem. Chcel by som zistiť ako procesy pôsobia na uchádzačov o zamestnanie ale aj na firmy, respektíve osoby, ktoré majú na starosť výberové konania. Cieľom bolo zistiť aj to, ako časti výberového procesu pôsobia na uchádzačov. Rovnako sa budem snažiť analyzovať, ako je vnímaná diskriminácia na pracovnom trhu.

.

4.1 Stanovené hypotézy

H1: Uchádzači o zamestnanie uprednostňujú vo výberom konaní 4 kolá.

H2: Väčšina uchádzačov o zamestnanie očakáva, že sa im niekto ozve po tom, ako firme poslali svoj životopis.

H3: Malým firmám sú uchádzači o zamestnanie ochotní prepáčiť, že sa im po skončení výberového konania nik neozve.

H4: Za najdôležitejší faktor pri tvorbe systému odmeňovania sú považované pracovné skúsenosti.

H5: Zamestnávateľia nie sú spokojní s tým, že sa od 1.5.2018 musia uviesť do inzerátu aj základnú zložku mzdy.

4.2 Metódy a techniky výskumu

Na overenie hypotéz mojej bakalárskej práce som sa rozhodol dáta zbierať dvoma metódami. Ako prvú metódu som si zvolil dotazníkové šetrenie. Druhá metóda bol polo

štandardizovaný rozhovor. Teda som využil aj kvantitatívny aj kvalitatívny výskum. Dotazník je plne objektívny nástroj a jeho vyhodnotením, vieme prísť k výsledkom. Rozhovor som tiež držal na objektívnej úrovni, pri rozhovore mi boli ukázané aj podklady alebo mi boli dané detailné informácie, ktoré som následne spracoval a v upravenej forme vložil do tejto práce.

Dotazník bol vytvorený cez Google Forms a dáta boli následne spracované cez Microsoft Excel. Celkovo sa skladá z 20 uzavretých otázok rozdelených do 4 sekcií. V piatich otázkach bolo aj voľné pole na uvedenie inej odpovede, ak by niekomu nevyhovovala. Úplne voľnú odpoveď mali dve otázky. Otázky mali jasné znenie a ak hrozilo nepochopenie tak som pridal aj do vysvetlenie aby výsledky neboli skreslené pre nepochopenie otázok. Dotazník bol distribuovaný ako príspevok cez sociálnu sieť LinkedIn kde ho pred uzavretím videlo približne 900 ľudí. Okrem toho v mojej práci, kde je ale prekrytie s LinkedIn-on a teda je ťažké zhodnotiť, o koľko viac ľudí vďaka tomu malo možnosť vypracovať tento dotazník. Počet respondentov bol 95 a návratnosť teda bola približne 10%

So žiadosťou o rozhovor som oslovil 4 organizácie. Prvou bolo Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, druhý bol Magistrát hlavného mesta SR Bratislava, tretia bola firma v technologickom odvetví, ktorá si želá byť bližšie nešpecifikovaná a ako posledné som oslovil Ministerstvo životného prostredia. S poskytnutím rozhovoru súhlasili všetky inštitúcie ale žiaľ rozhovor s Ministerstvom hospodárstva SR sa nepodarilo uskutočniť. Nie je to veľký problém, lebo na rozhovore s Ministerstvom životného prostredia SR som zistil, že postup naprieč ministerstvami je rovnaký, keďže sa jedná o štátne organizácie a platí pre nich rovnaký zákon, vyhlášky a odporúčania.

5. Vyhodnotenie dotazníka

Dotazník sme si rozdelili do niekoľkých častí, ktoré zároveň tvoria kapitoly výskumnej správy. Každá sekcia sa zaoberala jednou problematikou a mala jasne dané otázky.

5.1 Základné informácie o výberovej vzorke

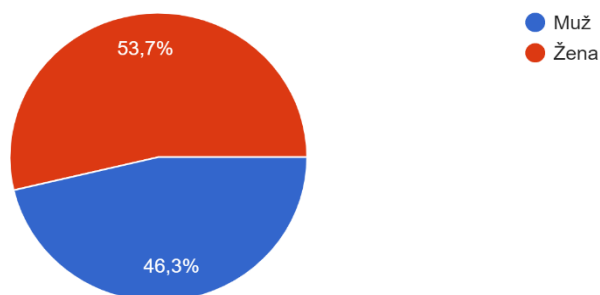
Výberovú vzorku sme skúmali prostredníctvom 4 štruktúr, a to: štruktúra podľa pohlavia, veková štruktúra, vzdelanostná štruktúra a sektorová štruktúra.

5.1.1 Štruktúra podľa pohlavia

Z celkových 95 respondentov bolo 51 (53,7 %) žien a 44 (46,3 %) mužov. Teda ženy tvorili o 3,7 % viac ako polovicu. Na základe uvedených skutočností môžeme konštatovať, že štruktúra podľa pohlavia zodpovedá percentuálnemu zastúpeniu mužov a žien v populácii. V grafe nižšie zobrazujeme podiel mužov a žien.

Graf 1: Štruktúra respondentov podľa pohlavia

Pohlavie
95 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie.

5.1.2. Veková štruktúra

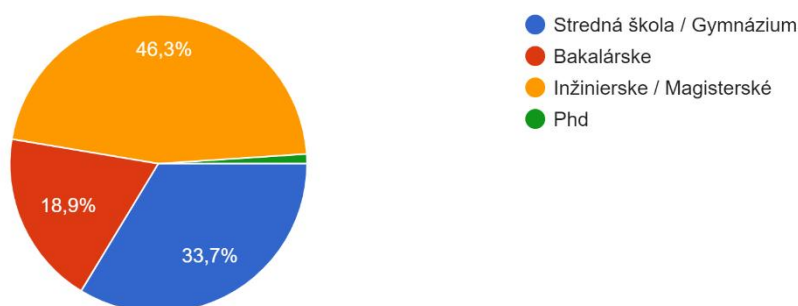
Vzorka je zložená primárne z ľudí do 30 rokov, a to v počte 80 respondentov. Veková štruktúra je determinovaná formou zaslania dotazníka, použili sme sociálnu sieť. Z toho dôvodu iné vekové kategórie sú poddimenzované - 10 ľudí vo vekovej kategórii 31 – 35 rokov (10,5 %), traja účastníci vo vekovej kategórii 36 – 40 rokov a dvaja mali viac ako 41 rokov.

5.1.3 Štruktúra podľa vzdelania

V štruktúre je zastúpenie od stredoškolského, bakalárskeho, inžinierskeho až po doktorandské vzdelanie. Najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti s ukončeným druhým stupňom vysokoškolského štúdia, ktorých bolo 44 (46,3 %). Druhá najväčšia skupina boli respondenti s ukončeným stredoškolským vzdelaním - 32 (33,7%). Tretiu skupinu predstavovali respondenti, ktorí dokončili bakalársky stupeň štúdia (18,9 %). Doktorandské ukončené štúdium udala jedna osoba.

Graf 2: Štruktúra podľa vzdelania

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie
95 odpovedí



Zdroj: Vlastné spracovanie.

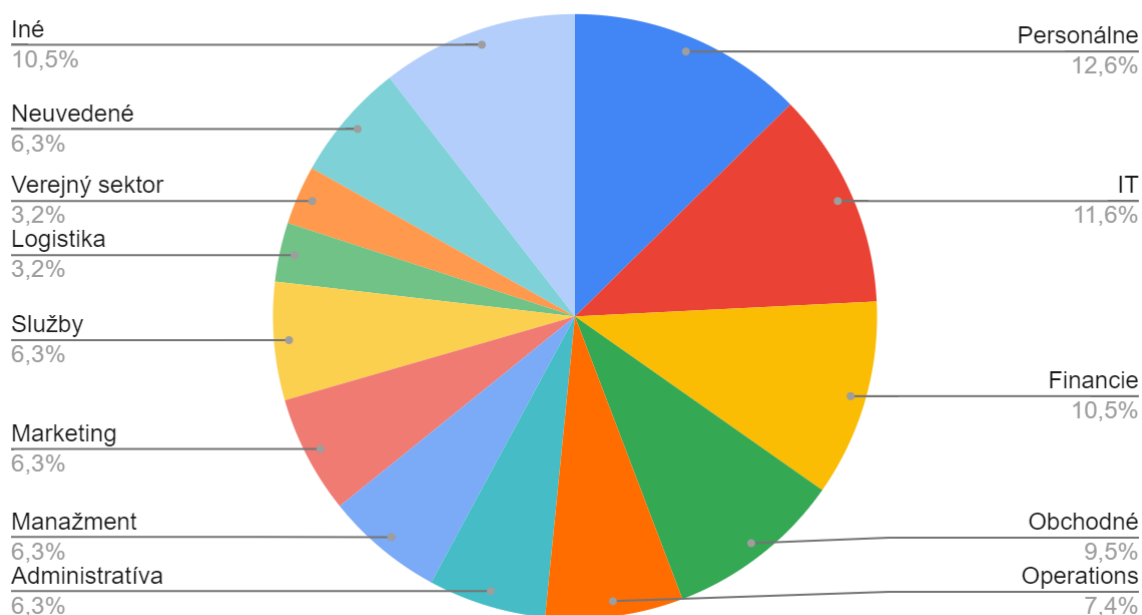
5.1.4 Štruktúra podľa sektoru

Otázku týkajúcu sa sektora, v ktorom respondent pracuje, sme položili hlavne preto, že sme chceli porovnať niektoré výsledky naprieč odbormi. Voľné odpovede sme museli kumulovať, ako napríklad bankovníctvo, účtovníctvo a dane sme zaradili pod financie.

Rovnako sme spojili rôzne pomenovania ako HR, ľudské zdroje, nábor či anglické pomenovanie „recruitment“ do personálneho sektora. Celkovo 10 ľudí uviedlo špecializácie, ktoré sme zaradili do kolónky iné. 6 respondentov na otázku neodpovedalo.

Graf 3: Sektorová štruktúra

Sektory



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z grafu vidíme, že najviac respondentov je z Personálneho sektora, a to celkom 12. V IT je o jedného menej, teda 11. Na treťom mieste má rovnaký počet sektor financie a iné. Najmenej respondentov bolo z verejného sektoru a logistiky, a to v rovnakom počte po 3 respondentov.

5.2 Základné predstavy o výberovom konaní.

Prvý problém, ktorý sme skúmali bolo vnímanie súčasného stavu organizácie výberových konaní v SR. Orientovali sme na počet pracovných pozícií o ktoré sa respondent uchádzal, o dĺžku výberového konania (počet kôl) a kvalitu inzerátov.

5.2.1 Počet pracovných pozícií

Zistili sme, že 70 % respondentov sa uchádzalo maximálne o 10 pracovných pozícií. 18 % z nich prejavilo záujem o 20 a 11 respondentov uviedlo, že sa zúčastnili výberového konania 30 krát.

5.2.2 Vnímanie inzerátu o voľnom pracovnom mieste

Orientovali sme sa i na vnímanie fráz, ktoré sa zvyknú vyskytovať v inzerátoch, prípadne automatických odpovediach po obdržaní zaslaného životopisu organizácii. Hodnotených bolo 6 fráz a bolo možné reagovať 5 možnosťami. Frázy boli: „Vyhradzujeme si právo neozvať sa“, „Ak sa neozveme do mesiaca, nemáme záujem“, „Ozveme sa do 2 týždňov“, „Ozveme sa do týždňa“, „Výberové konanie bude ukončené v deň X“ a „Ozveme sa len kandidátom, o ktorých máme záujem“. Na každú bolo možné odpovedať jednou možnosťou. Možnosti boli slovné a mali vyjadriť, ako sa dané frázy vnímajú. Vybrať sa dalo z: „Negatívne“, „Skôr negatívne“, „Je mi to jedno“, „Skôr pozitívne“, „Pozitívne“.

Frázu „Vyhradzujeme si právo neozvať sa“ zhodnotilo negatívne 59 respondentov, teda 62,1 %, „Skôr negatívne“ ju vnímalo 29,47 %. Zostatok si vybral možnosť „Je mi to jedno“ a nikto si nevybral pozitívnu odpoveď. Najviac kritický boli muži a v rámci oboru to boli ľudia patriaci pod personálne oddelenie. Informácia v inzeráte „Ak sa neozveme do mesiaca, nemáme záujem“ dopadla najhoršie v odpovedí „Negatívne“, pričom túto možnosť si vybralo 64,2 % opýtaných. Túto otázku vnímali negatívnejšie ženy ako muži a v rámci sektora boli zhodné financie a personálne činnosti.

V prípade slovného spojenia „Ozveme sa do 2 týždňov“ vidíme pozitívnejšie ohlasy. Najviac respondentov si zvolilo možnosť „Skôr pozitívne“ a to celkovo 43, čo tvorí 45,3 % zo súboru. Zaujímavé je, že druhou najčastejšou odpoveďou bolo „skôr negatívne“, túto možnosť označilo 19 respondentov. Odpoveď „pozitívne“ si pri tejto možnosti vybralo 18,9 % a „Je mi to jedno“ 13,7 %. Pre možnosť negatívne sa rozhodli 2 ľudia. V rámci sektoru túto otázku najpozitívnejšie vnímali ľudia z IT a podľa pohlavia to boli ženy.

Podobne informácie „Ozveme sa do 2 týždňov“ tak aj „Ozveme sa do týždňa“ boli vnímané pozitívne. Napriek tomu 2 osoby ako možnosť zvolili „negatívne“ a 3 „Skôr negatívne“. Ako „Pozitívne“ ju vníma 48,4 % respondentov. Možnosť „Skôr pozitívne“ si vybralo 35 ľudí. Z pohľadu štruktúry pohlavia to bolo zhodne 23 žien a 23 mužov. Pri sektore bola tiež zhoda, najviac kladných odpovedí malo IT a Obchodný sektor.

Ak je v inzeráte uvedené „Výberové konanie bude ukončené v deň X“, tak to „pozitívne“ vníma 48,4 % a „skôr pozitívne“ 24 respondentov. Tretia najpočetnejšia odpoveď bola „Je mi to jedno“ - 16,8%. Negatívne vnímalo informáciu 9 ľudí, z toho 8 označilo „skôr negatívne“ a „negatívne“ 1 osoba. Táto otázka mala zároveň najviac označenú možnosť „je

mi to jedno“ a to až 16-krát, čo je 16,8 %. Podľa sektora to najpozitívnejšie vnímali respondenti pracujúci na personálnych oddeleniach. Z pohľadu pohlavia je to vyrovnané, rozdiel v prospech žien je minimálny.

Posledná fráza „ozveme sa len kandidátom, o ktorých máme záujem“, bola vnímaná negatívne. „Skôr negatívne“ ju hodnotilo 32 opýtaných. Ďalších 30 respondentov si vybralo možnosť „negatívne“. Naopak „pozitívne“ frázu videlo 7 a „skôr pozitívne“ ju vnímalo 11 ľudí (7,4 % a 11,6 %). Pohlavie nemá vplyv na pozitívne alebo negatívne vnímanie tejto frázy. Najhoršie vnímali túto frázu ľudia zo sektora financií.

5.2.3 Maximálny počet kôl

Do tejto podkapitoly sme zhrnuli odpovede z dvoch otázok, keďže sa venujú rovnakému problému. Rozdiel je len v tom, či sa jedná o juniorskú alebo seniorskú pozíciu.

Podľa respondentov by maximálny počet pre juniorské pozície mal byť nastavený na 2 kolá. Túto možnosť si vybralo 65 respondentov, teda 68,4 %. Druhá najčastejšia odpoveď bola 3 kolá a najmenej hlasov dostala možnosť 1 kolo. Za 4 kolá nehlasoval nikto.

Pre seniorské pozície respondentom nestačili len možnosti 1 až 4, ale využilo aj popis iných variantov odpovedí. Celkovo 5 (5,26 %) respondentov uviedlo, že maximálny počet kôl by mal byť 5. Najväčší počet respondentov (49,5 %) si myslí, že maximum by malo byť na 3, teda len o 1 kolo viac ako pri juniorskej pozícii.

5.3 Správanie organizácie

Pod správaním organizácie máme na mysli, jej reakciu po poslaní životopisu a prejavení záujmu o inzerovanú pozíciu.

Len 5 respondentov (5,3%) z 95 zúčastnených malo pozitívnu skúsenosť v zmysle, že im organizácia zakaždým poslala pozitívnu alebo negatívnu odpoveď. Jednoznačne najväčšia skupina respondentov – 31 (32,6%) dostala odpoveď od polovice organizácií, v ktorých sa uchádzali o zamestnanie. 25,3 % respondentov dostalo odpoveď v prípade troch zo štyroch organizácií. 17,9 % obdržali informáciu v jednom prípade zo štyroch organizácií, a 18,9 % takmer zakaždým nejakú odpoveď od organizácie.

Na otázku „ak Vás pozvali na výberové konanie a neprijali Vás, ako často dostanete aj feedback k tomu, prečo Vás nezobrali?“, sme získali nasledujúce informácie: 66,3 % respondentov sa nedozvedelo o akýchkoľvek dôvodoch, pre ktoré neboli na pohovore úspešní. Len 2,1% z nich sa dozvedeli zakaždým o dôvode neúspešnosti. 14,7 % patrí do skupiny tých, ktorí dostali vyjadrenie o neúspešnosti na pohovore. Približne rovnako veľká skupina respondentov – 16 (16,8%) dostala feedback vo veľmi malom počte prípadov.

83,2 % respondentov si myslí, že nie je v poriadku, ak nedostanú akýkoľvek feedback po zaslaní životopisu do organizácie.

Nasledujúcou otázkou, ktorá znela „Mlčanie zo strany organizácie by ste tolerovali viac malým, stredným alebo veľkým firmám? (email, že prijali Váš životopis sa nepočíta ako odpoveď)“, sme sledovali posudzovanie tohto správania vo vzťahu k veľkosti organizácie.

Netolerovanie mlčania od akejkolvek vyjadrilo 51,3 % respondentov. Prekvapujúci je však fakt, že až dvojnásobný počet respondentov – 26 (27,4%) je ochotných tolerovať mlčanie skôr veľkým organizáciám a len – 12 (12,6%) je tolerantných voči malým organizáciám.

Je zrejmé úplne prirodzené, že podstatná časť respondentov – 86 (90,5%) očakáva aspoň automatickú odpoveď od organizácie. Žiadnu odpoveď neočakáva – 6 (6,3%), resp. tých, čo sú voči tejto informácii ľahostajní – 3 (3,2%).

Takmer všetci respondenti – 90 (94,7%) sú presvedčení o tom, že automatickú odpoveď nie je zložité vytvoriť. Tento počet respondentov koreluje s počtom respondentov očakávajúcich aspoň automatickú odpoveď organizácie. Len 5 respondentov, (5,3%) si myslí, že automatickú odpoveď nie je jednoduché vytvoriť.

5.4 Diskriminácia

Diskriminácia pri pracovnom pohovore sa môže prejavovať v niekoľkých formách. Môže to byť nevybratie na pozíciu z dôvodu veku alebo pohlavia. Prípadne nižšie platové ohodnotenie kvôli pohlaviu alebo aj náboženstvu.

5.4.1 Mali ste niekedy podozrenie, že Vás nevybrali kvôli problému, ktorý nemá vplyv na pracovný výkon? (pohlavie, vek, vzťah, orientácia, náboženstvo...)

Počet respondentov bez akéhokoľvek podozrenia na diskrimináciu – 74 (77,9%)

Počet respondentov s podozrením na diskrimináciu – 21 (22,1%)

15,8% respondentov sa nestretáva s diskrimináciou. 27,4 % ju predpokladá, 54,7 % ju predpokladá len u určitých skupín ľudí. 1,1 % z nich si myslí, že diskriminácia sa vyskytuje len niekedy a len u niektorých ľudí a tiež, že existuje istá forma diskriminácie, ktorá nemá vyslovene negatívny charakter.

5.5 Mzda

Prevažná väčšina respondentov – 92 (96,8%) je názoru, že zverejnenie základnej zložky mzdy je správny krok. Opačný názor majú len traja respondenti (3,2%)

K otázke „Myslíte, že zverejnenie mzdy pomôže odstrániť rozdiel v platoch mužov a žien?“, sa 51,6 % vyjadrilo, že zverejnenie tejto nerovnosti nepomôže a 48,4 % pripustilo, že pomôže odstrániť diskrimináciu v platoch mužov a žien.

V systéme odmeňovania sa vytvárajú v organizáciách rôzne stupnice a kritériá. Zaujímalo nás, ktoré faktory pri ich tvorbe sú z pohľadu respondentov najrozhodujúcejšie. Obdržali sme nasledujúce odpovede:

44,2 % respondentov je toho názoru, že plat by sa mal odvíjať predovšetkým od skúseností pracovníka.

33,7 % sa vyjadrilo, že by bol vhodný rovnaký základ + bonus podľa výkonu.

10,5 % označilo za spravodlivé rovnaká pracovná pozícia – rovnaký plat.

10,5 % považuje výšku platu smerodajnú podľa dohody na pohovore.

1,1 % z nich sa vyjadrilo, že vo výške platu by sa malo zohľadniť vzdelanie a skúsenosti.

6. Rozhovory s vybranými organizáciami

V tejto kapitole uvediem rozhovory s tromi organizáciami, kde bude viac priblížené ako to reálne funguje a pohľad firiem na niektoré otázky, na ktoré som sa pýtal aj respondentov dotazníku.

6.1 Interview I: Vedúci pracovník Magistrátu hlavného mesta Bratislava

Koľko máte zamestnancov a čím sa zaoberajú?

Magistrát hlavného mesta Bratislava. Máme zhruba 950 zamestnancov, ktorí sa starajú o celkový chod úradu, mesta a jeho rozvoj. Ide napríklad o činnosti ako ekológia, mestská hromadná doprava, infraštruktúra, vizuálny smog

Koľko uchádzačov máte na pozíciu priemerne? Ak by sa dalo, potreboval by som rozdeliť juniorské a seniorské pozície, respektíve bežné a odborné pozície.

Záleží od sekcie a typu pozície, na niektoré sú traja a na iné aj 40. Keď porovnáme juniorské pozície je to typicky viacej, naopak seniorské pozície majú často len 2-3 záujemcov. Z tohto dôvodu musíme niekedy vyhlásiť výberové konania aj 2-3 krát. Celkovo je priemer záujemcov o obsadzované pozície okolo 15

Koľko trvá, kým dáte uchádzačovi odpoveď od prijatia životopisu (pozitívna alebo negatívna) ?

Prvá je automatická odpoveď o obdržaní podkladov, ktoré sa bežne zbierajú cca dva týždne. Táto odpoveď je poslaná vždy.

Následne sa odpovedá do zhruba troch dní od prijatia podkladov posledného záujemcu, niekedy sa odpovedá aj priebežne.

Negatívna informácia sa dáva až na konci výberového konania, keď je miesto obsadené.

Odpoveď do piatich dní sa posiela, ak nepostúpili do ďalšieho kola

Ako vyzerá bežná odpoveď, keď nemáte o uchádzača vôbec záujem ?

Je to odpoveď pomocou recruitingového toolu, poďakuje sa za záujem pomocou šablóny

Používate automatické odpovede, šablóny a podobné prostriedky na zrýchlenie práce?

Ak áno tak aké?

Áno, šablóny, primárne cez v minulej otázke spomenutý systém. Všetko sa robí on-line a to uľahčuje prácu, keďže netreba riešiť poštu, ako v minulosti. Systém má rôzne typy prístupov pre HR a pre hiring manažérov.

Koľko kôl býva v rámci pohovoru a je tam rozdiel podľa pozície, ktorá sa obsadzuje?

Obvykle 1-2 kolá. Niekedy sa robia prípadové štúdie. Sekcia ľudských zdrojov preferuje jedno kolo

Dávate detailný feed-back uchádzačom, ktorý sa zúčastnili výberového konania?

Prípadne ak máte viac kôl, aspoň účastníkom posledného kola?

Uchádzačom je poskytnutý telefonický feed-back aj priestor na kladenie otázok. Zo skúsenosti sa ľudia veľmi nechcú rozprávať o detailoch, iba ich zaujíma, či ich zobrali. Hlavne sa hodnotia odborné vlastnosti

Mal zákon o povinnom uvádzaní základnej zložky mzdy dopad aj na Vás?

Aj keď je zákon dlho v praxi, ale to čo sa uvádza, je minimálna základná zložka, treba to pravidelne vysvetľovať. Zamestnanci sledujú, kto koľko dostane a ľudia sa sťažujú, že majú menej. Treba si dávať pozor, aby to bolo správne nastavené, aj aby sa niekto prihlásil, aj aby ľudia nezávideli.

Magistrát ide podľa zmluvnej mzdy a podľa zákonníka práce. Nemajú tabuľkový plat

Myslíte si, že to malo skôr pozitívny alebo negatívny dopad?

Je to kultúrna zmena, nebolo to ani dobré ani zlé. Mohlo by to motivovať, ak chcem viac, musím sa viac snažiť. Každý zamestnanec má možnosť sa prihlásiť a prejsť si výberovým konaním a získať tak viac

Kto má na starosti a ako vyzerá výberový proces?

Má to na starosti oddelenie ľudských zdrojov. S vedúcim oddelenia, kam sa má prijať nový zamestnanec, sa definuje znenie inzerátu. Inzerát je zverejnený cca 2 týždne. Prejdú sa podklady (CV, Motivačný list). Dohodnú sa stretnutia (on-line alebo osobne). Jeden pohovor zaberie cca 45 minút, pohovor na vedúce pozície aj 60 minút. Dôležitá je motivácia práce pre Magistrát. Inak sa kladú klasické otázky zamerané na skúsenosti, detaily pozície, informácie o ďalšom postupe. Tomu záujemcovi, čo bude vybraný sa pošle akceptačný list + pracovná ponuka

Väčšinou tam sedí panel, na začiatku sa dohodne, kto budú členovia. Priamy nadriadený tam je vždy, rovnako aj pracovník personálneho oddelenia. Niekedy tam je aj iný vedúci/kolegovia z tímu

Sú výberové konania na magistrát v niečom špecifickejšie oproti bežným firmám?

Súkromný sektor má väčšiu flexibilitu. Magistrát môže robiť len to, čo je zo zákona povolené. Firma má obvykle len interné smernice. Napr. výpis z registra trestov je nutný pre verejnú správu, nutná je bezúhonnosť (aj pre ľudí, čo kosia trávnik). Odporúčané sú aj assessment centrá, ale keďže málo kedy je veľké množstvo uchádzačov, tak nie je potreba ich vykonávať

Akékoľvek zaujímavé informácie na záver?

Pani, s ktorou som mal rozhovor, pracovala 15 rokov v medzinárodnom headhuntingu. V rámci diskriminácie sa vyjadrila približne takto: Pocit je dôležitý a všade sa hľadajú len dáta a umelo potláčame intuíciu empirickými dátami. Diskriminácia je cielená, je to

neposunutie niekoho ďalej, lebo je to žena, alebo je to staršia osoba. Cieľ je, aby to dlhodobo fungovalo, teda treba nájsť do tímu človeka, čo tam zapadne

6.2 Interview II: Vedúci pracovník Ministerstva životného prostredia

Koľko máte zamestnancov a čím sa zaoberajú?

Ministerstvo je ústredným orgánom štátnej správy a riadi oblasť životného prostredia. Teda rieši najmä platnú legislatívu a navrhuje jej úpravy. Riadi aj niekoľko organizácií. Počet zamestnancov ministerstva je stanovený Uznesením vlády – konkrétne schváleným zákonom o návrhu štátneho rozpočtu. Aktuálny počet zamestnancov v zmysle uznesenia vlády je 495. Ak treba tento počet upraviť, tak sa rieši rozpočtové opatrenie - list na ministerstvo financií a v ďalšom to rieši priamo ministerstvo. Je to podobné ako v podnikateľskom subjekte, ale je to rámcované zákonom

Aký je výberový proces a koľko uchádzačov máte priemerne na pozíciu?

Všetky výberové konania idú len cez portál open.slovensko.sk. Vonkajšie sa dávajú aj na profesiu, aby sa zabezpečila lepšia informovanosť a aby sa vytvorilo vhodné konkurenčné prostredie. Na profesii sú základné informácie, ale prihlásiť sa dá len cez open.slovensko.sk a prihlásiť sa cez profesiu nie je možné

Od vyhlásenia výberového konania sa pohovor môže uskutočniť najskôr od 15 dňa. Za výberové konanie je zodpovedná komisia.

Výberová komisia - väčšinou sú 3 členovia - nepárny počet musí byť a zo zákona musia byť minimálne traja. Osobný pohovor trvá obvykle 30 minút. Overujú sa tam osobnostné predpoklady (vlastnosti). Každá komisia je iná, členom komisie je väčšinou vedúci zamestnanec. Vždy sa zúčastní niekto z osobného úradu. Jeden člen komisie musí byť člen, ktorý má kurz na riadený výberový rozhovor. Ak je obsadzovaná pozícia generálneho riaditeľa sekcie - bude zúčastnený štátny tajomník alebo generálna tajomníčka, prípadne riaditeľka kancelárie ministra.

Systemom je daná lehota na výberové konanie, zo zákona 5 dni. Táto lehota sa nedá predĺžiť, ale v prípade nezáujmu o pozíciu sa musí výberové konanie vyhlásiť znova.

Počet uchádzačov sa líši výrazne podľa typu pozície. Od januára až do mája tohto roka sa prihlásilo v priemere 1,82 ľudí na pozíciu. Vysoko odborné, teda seniorské pozície, sú problematickejšie a ťahajú to číslo výrazne dole

Ako vyzerá bežná odpoveď, keď nemáte o uchádzača vôbec záujem?

Uchádzač sa na pozíciu prihlasuje cez open.slovensko.sk - register výberových konaní rieši aj túto otázku. Výsledok sa spracováva cez osobné ID uchádzača. Osobná spätná väzba nie je. Ak uchádzača nie je možné zaradiť, tak pošlú oznámenie o nezaradení cez portál aj s informáciou, prečo uchádzača nemohli zaradiť. Nezariadenie pre nezáujem nie je možné

Používate automatické odpovede, šablóny a podobné prostriedky na zrýchlenie práce?

Ak áno tak aké?

Zo zákona 10 dní od pohovoru treba dať vedieť uchádzačovi cez už spomínaný portál. Priama komunikácia neprebíha, iba s kandidátom, ktorý uspel vo výbere na obsadzovanú pracovnú pozíciu.

Šablóny sú k dispozícii v rámci portálu, základ je daný a nedá sa meniť. Obsahuje všetko, od pozvánky až po oznámenie o výsledku. Uchádzač si to vytiahne v rámci dát, vrátane mena, dátumov a podobne. Uchádzač si vyplní krátky formulár pri žiadosti a to mu potom umožní ťahať dáta

Koľko kôl býva v rámci pohovoru a je tam rozdiel podľa pozície, ktorá sa obsadzuje?

A myslíte si, že ako Ministerstvo, teda vládna inštitúcia, sú na Vás v tomto kladené vyššie nároky?

Plne sa musia riadiť podľa zákona. Každý, kto splnil požiadavky, musí byť pozvaný. Diskriminácia neexistuje, lebo sa ide len podľa dát

Z čoho sa skladá výberové konanie?

Je to test odborných vedomostí, jazyka, zo zákona sa môže dať aj všeobecný test. Pre analytické pozície pripravuje testy Útvár hodnoty za peniaze.

Na pozíciu riaditeľa sekcie – prebieha výberové konanie aj v centre na úrade vlády, zúčastňuje sa ho aj psychológ.

Na pozíciu riaditeľa - analytická pozícia – spracováva sa prípadová štúdia na fungovanie, assesment centrum. Cca 5 kôl a trvá to cca 4 dni. Prvý deň prebieha odborne, druhý deň je tzv. prípadovka, tretí deň prebieha assesment a 4 deň potom pohovor.

Bežná analytická pozícia – výber je jednoduchší, prebehne test analytických schopností, odborné testy a osobný pohovor.

Pripravuje sa zadefinované formy overenia, napr. čo sa považuje za úspešné splnený test, čo tam má byť. Ďalej sa určí, čo sa má v assesment centre overovať – vyhlášky, odporúča sa, na čo sa zamerať, čo sa pýtať. Test sa tvorí podľa pozície, zákon odkazuje na to, čo je vhodné a zákon odporúča mať aj interný predpis. Kladie sa dôraz na jednoznačne zadané pravidlá, aby sa vyhlo diskriminácii

Dávate detailný feed-back uchádzačom, ktorý sa zúčastnili výberového konania?

Prípadne ak máte viac kôl, aspoň účastníkom posledného kola?

Len uchádzačom, ktorí neboli zaradení do výberového konania. A potom na konci len uchádzačovi, ktorý bol vybraný.

Ak pozíciu vybraný uchádzač nezoberie, tak ak bolo viac úspešných kandidátov, tak sa automaticky oslovuje ten ďalší v poradí

Mal zákon o povinnom uvádzaní základnej zložky mzdy dopad aj na vás?

Bol problém s výkladom - ide o to, ako sa chápe zákonník práce a nedá sa to stotožniť s tým, ako vyzerá funkčný plat v štátnej správe. Nedá sa to priamo uplatniť, odvolávajú sa prevažne na platovú tabuľku, ktorá je zo zákona verejná

Myslíte si, že to malo skôr pozitívny alebo negatívny dopad?

Dopad je jemne negatívny. Nedá presne splniť zákonná definícia. Je to spôsobené skladbou platu, ktorá je však daná zákonom

Kto má na starosti a ako vyzerá výberový proces?

Do procesu ja zapojené open.slovensko.sk, kde sa musia prihlásiť uchádzači, čo chcú pracovať na ministerstve. Klasicky sa vytvorí inzerát s opisom pozície a kvalifikačnými požiadavkami. Navyše sa uvádzajú požiadavky nad rámec zákona. Informácie o všetkých krokoch, ako bude vyzeráť výberové konanie - overovanie, znalosť predpisov a iné. Zákon definuje dokumenty, ktoré musí uchádzač o pozíciu predložiť - CV, motivačný list, žiadosti, diplom, teda administratívna časť je náročnejšia. Zákon vyžaduje určité predpísané vzdelanie podľa pozície, prax musí byť tiež dokladovaná – postačuje čestné vyhlásenie

Sú výberové konania na ministerstvo v niečom špecifickejšie oproti bežným firmám?

Napríklad test sa píše v jeden a ten istý deň, všetci musia mať rovnaké podmienky. Test je rovnaký pre každého. Ak je veľa ľudí, tak jedna časť je o deviatej a ďalšia o desiatej, ale test je rovnaký. Ak príde niekto neskôr, aj keď z objektívnych príčin, môže sa zapojiť, ale má menej času

Akékoľvek zaujímavé informácie na záver?

Aj počas kovidu sa robili výberové konania prezenčne

6.3 Interview III: Pracovník medzinárodnej firmy

Koľko máte zamestnancov a čím sa zaoberajú?

Firma sa momentálne zaraďuje do definície Tech Scale up-u. Je to primárne európsky pôsobiaci firma, ktorá svetovo zamestnáva približne štyritisíc ľudí globálne a na Slovensku tu ku dňu rozhovoru bolo 67 pracovníkov. Firma pôsobí v technologickom sektore

Koľko uchádzačov máte na pozíciu?

Na juniorské pozície sa zvykne hlásiť 20 až 30 ľudí. Záleží aj od pozície, o akú ide. Na seniorské pozície sa v priemere bežne hlási okolo 10 ľudí. Záleží ale aj na časovom období a ako prísne má pozícia kritéria

Koľko trvá kým dáte uchádzačovi odpoveď?

Recruitment tím má nastavené, aby odpovedal do 2 týždňov. Minimálne príde automatická odpoveď, kde uchádzač aj dostane odpoveď na to, či a kedy sa mu ozvú. V správe je uvedené, že sa ozvú len tým, ktorý postupujú alebo ktorých si vybrali. Rovnako informujú, že by sa mali ozvať do 2 týždňov

Ako vyzerá bežná odpoveď keď nemáte o uchádzača vôbec záujem?

Ako už bolo spomenuté, ak nie je vôbec záujem, tak sa žiaľ uchádzačovi neozveme. V rámci automatickej odpovede je uvedené aj to, prečo to nie je možné

Mal zákon o povinnom uvedený základnej zložky mzdy dopad aj na vás?

Áno mal to dopad, museli sme začať zverejňovať platy pre Slovenský trh ako výnimku z firemného systému. Neuvádzame presné sumy, ale uvádzame range

Myslíte si, že to malo skôr pozitívny, alebo negatívny dopad?

Dopad je niekde medzi, na jednej strane sa platy interne nezverejňujú, ale škála sa vidí v inzeráte. A to môže byť problematické. Zamestnanec sa môže sťažovať, prečo keď rastie trhová hodnota, sa im nezvýšil plat. Zároveň to ale vedelo pomôcť s odfiltrovaním ľudí, keďže vedia dopredu, aká je mzdová škála a ak je pod ich preferencie, tak sa neprihlásia

Používate automatické odpovede, šablóny a podobne?

Áno, po prijatí životopisu, ako už bolo spomenuté, to je automatická správa. Po tom, ako sa skončí prvé kolo, tak sa posiela aj automatická zamietavá odpoveď. Šablóny sú jednak na odpovede, ale aj na pohovory, plánovanie, vyhodnotenie a pozvánku. Máme aj predlohy zadanií, automatický mail k zadaniu s pokynmi, primárne sú to ale podklady a môžu sa upraviť. Pomáha aj integrácia systémov na plánovanie pohovorov, ale aj vypisovanie pozícií. Je to hlavne prepojenie napríklad s LinkedIn-om, Google kalendárom, s internými a externými stránkami

Koľko kôl býva v rámci pohovoru a je tam rozdiel podľa pozície, ktorá sa obsadzuje?

Štandardne sú nastavené 3 pohovory + task, pravidlo je vždy mať úlohu na overenie schopností. Odporúčanie firmy nerobí rozdiel medzi typom pozície. Ak sa ale hiring manažér rozhodne, že napríklad robí nábor na stážistov, tak môže dať aj len 2 kolá a task

Dávate feedback uchádzačom, ktorý sa zúčastnil výberového konania?

Záleží od recruitera a hiring manažéra. Mal by sa dať aspoň základný feedback. Z pravidla ho dá niekto za nábor ale môže aj manažér. Po každom kole sa pošle informácia, ak niekto nepostúpil ďalej. Individuálne sa rozhoduje, či sa dá detailný feedback, ale hlavne sa dá po 2 a 3 kole

Kto má na starosti a ako vyzerá výberový proces?

Hiring manažéri zastrešujú výberové konanie častejšie, ako náborári, ktorí však plne podporujú proces. Štandardom je screen, teda krátky rozhovor s niekým z personálneho. Ak ním prejde, tak dostane zadanie na spracovanie. Potom ide prvé kolo s lokálnym tímom, drvivou väčšinou to je hiring manažér. A potom posledné kolo s osobu z globálneho tímu. Druhé aj tretia kolo je na zh ruba 60 minút. Používa sa dokument, ktorý pomáha držať rozhovor na vecnej úrovni. Je to kvôli unifikácii princípov, ale je možné mierne prispôsobenie

7. Diskusia

Obsahom tejto kapitoly je overenie hypotéz, ktoré som predstavil v štvrtej kapitole. Spolu s tým zhodnotíme celkové výsledky dotazníkového šetrenia a rozhovoru.

Prvou hypotézou predpokladáme, že *„Uchádzači o zamestnanie uprednostňujú vo výberovom konaní maximálne 4 kolá.“* Táto hypotéza sa potvrdila ako pravdivá. Za viac ako 4 kolá v dotazníku hlasovalo len 5,3 % respondentov a aj to len v prípade seniorskej pozície. V otázke, ktorá sa týkala juniorských pozícií hlasovalo 68,4 % ľudí za maximálne 2 kolá. V tomto je zhoda aj v rámci zamestnávateľov s výnimkou Ministerstva, ktoré sa ale musí riadiť zákonmi, a teda na niektoré pozície dokonca musí aplikovať aj assessment centrá.

Ďalšia naša hypotéza znie *„Väčšina uchádzačov o zamestnanie očakáva, že sa im niekto ozve po tom, ako firme zašlú svoj životopis.“* Podľa výsledkov dotazníkového šetrenia je aj táto hypotéza pravdivá. Až 83,2 % opýtaných si myslí, že nie je v poriadku, ak sa z firmy kam poslali životopis, nikto neozve. Toto tvrdenie podporuje aj fakt, že pri zisťovaní ako vplývajú isté frázy v dotazníkoch na uchádzačov, 62,1 % uviedlo, že frázu *„Vyhradzujeme si právo neozvať sa“* vníma negatívne. Z pohľadu firiem to je rôzne, Magistrát sa snaží každému odpovedať aspoň s pomocou šablóny, s ľuďmi, s ktorými má pohovor, sa po zamietavom stanovisku spojí aj telefonicky a ponúkne im aj možnosť vedieť prečo si ich nevybrali. O detailný feed-back má záujem len málo ľudí. Ministerstvo používa primárne platformu open.slovensko.sk, kde po ukončení výberového konania zverejnia zoznam neúspešných kandidátov.

V tretej hypotéze, sme predpokladali, že *„Malým firmám sú uchádzači o zamestnanie ochotní prepáčiť, že sa im po skončení výberového konania nik neozve.“* Túto hypotézu nemôžeme potvrdiť, čo nás veľmi udivilo. Ak sa na to pozrieme z praxe, tak malé firmy zvyknú mať personálne oddelenie spojené so mzdovým a administratívnym, ak ho vôbec majú. Teda je ťažké, aby sa ľudia, čo riešia nábor, vedeli ozvať každému. Dané tvrdenie pertraktovala aj firma, ktorá sa momentálne radí medzi Scale-up a teda zažíva rapídny rast.

Štvrtou hypotézou sme predpokladali, že *„Za najdôležitejší faktor pri tvorbe systému odmeňovania sú považované pracovné skúsenosti.“* Môžeme konštatovať, že sa nám potvrdila. S týmto tvrdením sa zhodlo 44,2 % respondentov. S daným faktom súhlasilo aj Ministerstvo životného prostredia, napriek tomu, že tam majú tabuľkové platy a riadia sa

zákonom. Pri nastavení výšky platu zamestnanca štátnej správy sa pozerá na najvyššie dosiahnuté vzdelanie ale aj roky pracovných skúseností, ktoré sú potrebné na výkon danej funkcie. V tomto je teda ministerstvo najviac transparentné.

Posledná hypotéza je v znení „*Zamestnávateľia nie sú spokojní s tým, že sa od 1.5.2018 musia uviesť do inzerátu aj základnú zložku mzdy*“. Je veľmi ťažko zhodnotiť, či sa táto hypotéza potvrdila alebo nie. Zamestnávateľia sa zhodli, že to je komplikovaná téma a sú tam aj dobré aj zlé veci. I keď spôsobila veľa komplikácií, musíme konštatovať, že sa potvrdila. Najväčšiu komplikáciu mali ministerstvá, keď zákon schválili, tak museli požiadať Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny o vyloženie tohto zákona. Keďže v štátnej správe je komplikovaná platová štruktúra, tak je pre nich veľmi ťažké určiť správnu sumu. Technologická firma, s ktorou sme robili rozhovor, má problém s tým, že interne sa výška platu nesmie zdieľať, ale stačí pozrieť inzerát a dá sa spraviť odhad o tom, koľko nový kolegovia zarábajú.

8. Návrhy na zlepšenie

Ako prvé by sme navrhli celkovú zmenu komunikačného prístupu firiem k uchádzačom o zamestnanie. Z dotazníkového šetrenia vidíme, že celkovo firmy slabo komunikujú s uchádzačmi o prácu. Mali by sa zbaviť negatívnych fráz ako „vyhradzujeme si právo neozvať sa“ a zapracovať na automatizácii procesov, akým spôsobom ľahšie poskytnúť informácie záujemcom.

Priamo pre firmu, s ktorou sme robili rozhovor, by som dal odporúčenie, aby dokončili automatizáciu a osobám, ktoré zamietnu a nepozvú ani na pohovor, posielali automatickú odpoveď tak ako Magistrát alebo Ministerstvo.

Z dôvodu, že ministerstvo je štátna inštitúcia, bolo by dobré osloviť Parlament Slovenskej republiky v danej veci, aby sa jednotliví poslanci zamysleli nad tým, ako prebiehajú výberové konania na ministerstvách, prípadne i v iných organizáciách a inštitúciách. Privítali by sme zmenu, ktorá by upravila potrebu mať všetko pevne dané a dala by o niečo väčší priestor na procesné zmeny podľa potreby každej organizácie.

Rovnako by bolo dobré, keby prišla zmena v bezúhonnosti na obsadzovanie niektorých pracovných pozícií. V pozíciách upratovač, záhradník a v iných remeslách drobný alebo starý priestupok nehrá rolu. Skontrolovať, či som správne pochopila.

9. Záver

Hodnotiť existujúci stav pracovných pohovorov je zložitý proces a celá práca by sa mohla venovať len platovej disparite a 100 strán by bolo málo.

Z nášho dotazníku vyplýva, že ľudia sú citliví na výšku platu a ako sa plat, ktorý môžu od zamestnávateľa dostať, tvorí. Zistili sme, že napriek tomu, že sa hlása každému rovnako, tak najviac respondentov chce plat podľa dosiahnutých skúseností. V tomto prípade sa ženy, ktoré sa rozhodnú mať deti a ísť na materskú, dostanú do nevýhody, lebo automaticky strácajú roky praxe. Rovnako ako na výšku platu je citlivosť aj na korektné správanie sa firmy. Ak niekto napíše, tak je slušné odpovedať a ľudia o to majú záujem. Z rozhovorov vyplýva, že sa celý proces pracovných pohovorov postupne vylepšuje a nové technológie a automatizácia nám vedia pomôcť, aby boli obe strany spokojné.

Pri pohľade na diskrimináciu sa zdá, že ministerstvá, ktoré musia do výberového konania zapojiť každého, kto splní minimálne požiadavky, je to ideálny proces. Ako spomenula zástupkyňa za Magistrát, nie vždy sa dá pozerieť len na dáta. Sme ľudia a niekedy je dobrá aj intuícia. Pridali by sme sem jednu odpoveď z dotazníka, ktorá nás zaujala, a to hlavne preto, že ju povedala žena: *„Myslím si, že diskriminácia žien je na Slovensku veľký problém. Na pozície, ktoré sú dlhodobé /tzv. Vyžadujú si dlhodobé zamestnanie/ tak pri výberovom konaní sa uprednostňuje mužské pohlavie. Diskriminácia žien môže byť ovplyvnená deťmi, alebo popríklad materskou dovolenkou. Nie je možné vyriešiť otázku diskriminácie a dať na jednu úroveň mužov a ženy, pretože ich životné štýly sa líšia.“* Je to poukázanie na to, že každý sme iný a ani zákon z nás neurobí rovných z hľadiska biológie.

Celkovo myslíme, že súčasný stav nie je ideálny, ale mohol by byť aj horší. Firmy sa snažia o zlepšenie situácie a vyhovieť pracovnému trhu a rovnako aj štát sa snaží nájsť zlatú strednú cestu. Systémové riešenie by sa malo hľadať u všetkých, ktorí s výberovými konaniami prichádzajú do styku. Len takto možno eliminovať nedostatky, ktoré bránia v efektívnej komunikácii medzi organizáciami a zamestnancami, prípadne potencionálnymi zamestnancami.

Zoznam použitej literatúry

1. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 1992. Personálny manažment. Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992. s. 8;
2. FLIPPO, E. B. 1971. Principles of Personnel Management. McGraw Hill, New York, 1971, s. 5;
3. GRAHAM, H. T. 1989. Human Resource Management. MacDonald and Evans, London, 1989, s.140;
4. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2008. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7;
5. Indian Institute of Management, 2018;
6. ARMSTRONG, M. 1999. Personální manažment. 1.vydanie, Praha : Grada Publishing, 1999, s.43;
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Vydavateľstvo SPRINT, 2007, s. 9-11;
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 1992. Personálny manažment. Bratislava : Vysoká škola ekonomická, 1992, s. 18;
9. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů . 10 vydanie. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3;
10. Višňovský, J. a kol. Manažment ľudských zdrojov. 4. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. ISBN 978-80-8069-956-7;
11. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů . 10 vydanie. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3;
12. Bajžíková, Ľ. a kol. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011. ISBN 978- 80-223-2989-7;
13. Milkovich, G.T., Boudreau. J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85623-29-3;
14. GRAHAM, H. T. 1989. Human Resource Management. MacDonald and Evans, London, 1989, s.140;
15. Višňovský, J. a kol. Manažment ľudských zdrojov. 4. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2007. ISBN 978-80-8069-956-7;

16. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. Personálny manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. s. 235. ISBN 978-80- 8078-391-4;
17. MIHALČOVÁ, B. et al. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Ekonóm, 2007. s. 226. ISBN 978-80-225-2448-3;
18. BARANCOVÁ, H. 2013. Teoretické problémy pracovného práva. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 249 s. ISBN 978-80-7380-465-7;
19. DEAKIN, S. – MORRIS, G., 2012. Labour law. 6.vyd. Oxford: Hart Publishing, 2012, 616 s. ISBN 978-1-84946-341-6;
20. §41 ods. 8 Zákonníka práce;
21. Antidiskriminačný zákon a formy diskriminácie. [online]. 2005. Bratislava: Občianske združenie Občan, demokracia a zodpovednosť. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na internete:<http://www.oad.sk/?q=node/171>;
22. DEBRECENIOVÁ, J. 2008. Čo (ne)vieme o diskriminácii. 2. Vyd. Bratislava: Občan a demokracia. 2008. 19 s. ISBN 978-80-89140-14-5;
23. DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997, s. 543. ISBN **978-80-7169-422-9**.
24. LEGGE, K. 1978. *Power, Innovation, and Problem-Solving in Personnel Management*. London; New York : Mc Graw-Hill, 1978, p. 20–30
25. FOOT, M. – HOOK, C. 1996. *Introducing Human Resource Management*. London; New York : Langman, 1996, s. 12–13
26. STOREY, J. 1991. *New Perspective on Human Resource Management*. London : Thomson Learning Berkshire House, 1991. ISBN 1-86152-508-7