

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Efektivita nástrojov výberového konania

Bakalářská práce

Monika MACOVÁ

Vedúci práce: Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Monika Macová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Efektivita nástrojů výběrového konania**

Cíl: Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť také opatrenie, ktoré by viedlo k zlepšeniu efektivity celkového procesu pri výbere nových zamestnancov vo vybranom podniku a taktiež vytvorenie analýzy aktuálneho stavu procesu výberu zamestnancov, zhodnotenie silných a slabých stránok nástrojov výberového konania, ktoré sú skúmaným podnikom využívané.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Ľudské zdroje a ich získavanie
3. Metódy výberu zamestnancov
4. Zhodnotenie procesu výberu zamestnancov
5. Analýza výberového konania v danom podniku
6. Zhmutie a návrhy na zlepšenie efektivity nástrojov výberového konania
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. BOXALL, P. – PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. 3. vyd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-57935-4.
4. MICHAEL, A. – STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 26. 5. 2021

Monika Macová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2021

Mgr. Tibor Brečka, LL.M., MBA
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prehlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a použité zdroje uvádzam v zozname literatúry. Prehlasujem, že som sa pri vypracovaní riadila vnútorným predpisom ŠKODA AUTO VYSOKEJ ŠKOLY o.p.s. (ďalej len ŠAVŠ) smernicou OS.17.10 Vypracovania záverečnej práce.

Som si vedomá, že sa na túto záverečnú prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že sa jedná v zmysle § 60 o školské dielo a že podľa § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávnená moju prácu využiť k výuke alebo k vlastnej vnútornej potrebe. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená podľa § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beriem na vedomie, že ŠAVS má právo na uzavretie licenčnej zmluvy k tejto práci za obvyklých podmienok. Ak použijem túto prácu, alebo poskytnem licenciu na jej využitie, mám ponnosť o tejto skutočnosti informovať ŠAVS. V takom prípade má ŠAVS právo odo mňa požadovať príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorení diela vynaložila, a to až do ich skutočnej výšky.

V Mladej Boleslave dňa 8.12. 2021

Podakovanie

Týmto by som rada poďakovala všetkým, ktorí mi pomáhali s vypracovaním bakalárskej práce. V prvom rade by som chcela poďakovať Mgr. Tiborovi Brečkovi, LL.M., MBA za vedenie tejto práce, cenné pripomienky, odborné rady a za čas venovaný konzultáciám v priebehu vypracovávaní tejto práce. Ďalej by som chcela poďakovať všetkým personalistom za ústretové jednanie, venovaný čas a poskytnuté informácie, bez ktorých by táto práca nemohla byť spracovaná. Taktiež ďakujem ostatným zamestnancom vybranej organizácie, ktorí sa ochotne zapojili do analytickej časti práce. V neposlednom rade zo srdca ďakujem celej svojej rodine, priateľovi a kamarátom za podporu nielen pri písaní tejto práce, ale i počas celého štúdia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Riadenie ľudských zdrojov	10
2 Získavanie pracovníkov	12
2.1 Popis a špecifikácia pracovného miesta	12
2.2 Identifikácia zdrojov potencionálnych uchádzačov	14
2.3 Metódy získavania pracovníkov	15
2.4 Formulácia a uverejnenie ponuky práce	18
3 Výber pracovníkov	19
3.1 Proces výberu zamestnancov	20
3.2 Metódy výberu pracovníkov	21
3.2.1 Analýza dokumentov od uchádzačov	21
3.2.2 Výberový pohovor	23
3.2.3 Testy pracovnej spôsobilosti.....	24
3.2.4 Assessment centre.....	25
4 Kritériá výberu pracovníkov	26
4.1 Validita.....	26
4.2 Reliabilita.....	27
4.3 Štandardizácia	27
4.4 Objektivita	27
5 Hodnotenie efektivity výberového konania.....	28
6 Analýza efektívnosti nástrojov výberového konania vo vybranej organizácii .	30
6.1 Metódy výskumu.....	30
6.1.1 Kvalitatívny výskum.....	30
6.1.2 Kvantitatívny výskum	31
7 Analýza dát.....	32

7.1	<i>Analýza kvalitatívneho výskumu</i>	32
7.2	<i>Analýza kvantitatívneho výskumu</i>	36
8	Diskusia	48
9	Vlastný návrh riešenia.....	50
	Záver	52
	Zoznam literatúry	53
	Zoznam obrázkov a tabuliek	55
	Zoznam príloh.....	56

Zoznam použitých skratiek a symbolov

AS Assessment centre

CV Curriculum vitae

RLZ Riadenie ľudských zdrojov

Úvod

Získavanie a výber nových, vhodných zamestnancov je kľúčové pre každú organizáciu. Dôležité je si uvedomiť, že práve ľudia, ktorí v organizáciách pracujú, tvoria ten najcennejší nástroj pre organizáciu, pomocou ktorého sa stáva konkurencieschopnou, výkonnou a spôsobilou dosahovať svojich cieľov. Preto je nevyhnutné, aby personalisti použili správne nástroje na získanie vhodných, kvalifikovaných pracovníkov do organizácie a tým zaistili maximálnu efektivitu výberového konania. Okrem správne zvolených nástrojov pre výberové konanie, je taktiež veľmi dôležité tieto nástroje správne použiť.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť také opatrenia, ktoré povedú k zlepšeniu efektívnosti výberového konania vo vybranej organizácii. Toho sa docieli pomocou analýzy získavania a výberu pracovníkov skúmanej organizácie a následne jej porovnaním s teoretickými poznatkami. Na základe tejto analýzy bude vytvorený záverečný návrh na zlepšenie tohto procesu. Okrem tohto hlavného cieľa práca bude usilovať o zhodnotenie silných i slabých stránok nástrojov výberového konania, ktoré sú v skúmanej organizácii využívané, a to z analýzy súčasného stavu procesu získavania a výberu pracovníkov.

Bakalárska práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť sa skladá z niekoľkých kapitol, ktoré predstavujú postupnosť jednotlivých krokov výberového konania a zameriava sa na teoretické definície. Prvá kapitola bude venovaná riadeniu ľudských zdrojov, pretože s výberovým konaním úzko súvisí. Ďalej bude nasledovať priblíženie konkrétnych krokov, ktoré sú v rámci výberového konania najdôležitejšie. V tejto časti bude popísané ako prebieha získavanie nových pracovníkov a s akými metódami je možné sa stretnúť. Po získaní pracovníkov nasleduje kapitola popisujúca jednotlivé nástroje výberu pracovníkov vrátane predstavenia ich hlavných výhod, či nevýhod. V závere teoretickej časti budú vysvetlené kritériá u výberu pracovníkov a nakoniec zhodnotenie celého procesu výberového konania.

Praktická časť bakalárskej práce sa zameriava na popis výberového konania vo vybranej organizácii. Vzhľadom k tomu, že sa spracovávajú reálne dáta, nedala organizácia súhlas pre zverejnenie svojho názvu. V kapitole 6 – Analýze efektívnosti výberového konania vo vybranej organizácii budú predstavené využité metódy pri

analýze. Analýzu bude tvoriť kvalitatívny a kvantitatívny výskum. Kvalitatívny výskum bude tvoriť pološtrukturovaný rozhovor a kvantitatívny výskum bude predstavovať dotazník. Na základe zistených informácií bude vykonané zhodnotenie súčasného stavu procesu výberového konania organizácie. V závere praktickej časti budú uvedené návrhy a doporučenia, ktoré povedú k zlepšeniu efektívnosti získavania a výberu nových pracovníkov vo vybranej organizácii.

1 Riadenie ľudských zdrojov

V spojitosti s personálnou prácou sa využívajú pojmy, ako napríklad riadenie ľudských zdrojov (RLZ), personalistika a personálne riadenie. Termíny „riadenie ľudských zdrojov“ a „ľudské zdroje“ v súčasnosti čím ďalej, tým viac nahrádzujú termín „personálne riadenie“. Už samotný názov – ľudské zdroje naznačuje, že sa jedná o špecifickú činnosť týkajúcu sa riadenia ľudí v organizáciach. Ľudské zdroje sú definované ako *„strategický a logicky promyšlený prístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s.27).

Ako bolo zmienené, organizácie dosahujú svojich cieľov prostredníctvom ľudí, ktorí jej poskytujú ľudský kapitál, nevyhnutný k vykonávaniu danej pracovnej činnosti (Pospíšil, 2019). Ľudský kapitál predstavuje kombináciu inteligencie, zručností a skúseností, ktoré tvoria charakter organizácie a závisí na nich úspešnosť podnikania. Ľudský kapitál je považovaný za prvoradé bohatstvo organizácie a je potrebné doň investovať. Z toho dôvodu personálna práca predstavuje najvýznamnejšiu oblasť v riadení podniku. Cieľom RLZ je zaistiť, aby organizácia získala a udržala kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov. Ďalším cieľom je vytvorenie politiky, ktorá vyvažuje a rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán (Armstrong, 2017).

RLZ sa snaží, aby organizácia bola výkonná a nestále sa jej výkon zlepšoval. Koubek (2015) definuje hlavné úlohy RLZ v organizácií ako:

1. Získať vhodných pracovníkov na správne miesto, dobre ich zapracovať, efektívne im zorganizovať prácu a vhodne ich motivovať.
2. Optimálne využiť pracovnú silu, kedy sa uplatňuje tzv. tailoring¹.
3. Utvárať efektívne tímy a zdravé medziludské vzťahy, ktoré budú formovať priaznivé pracovné podmienky.

¹ Tailoring predstavuje „šitie“ pracovných úloh a pracovných miest na mieru pracovníkovi, aby boli optimálne využité jeho schopnosti).

4. Personálny i sociálny rozvoj pracovníkov, predovšetkým rozvoj ich schopností, osobnosti, sociálnych vlastností atď.
5. Dodržiavať všetky zákony v oblasti práce, zamestnávania ľudí, ľudských práv a vytvárať dobrú povesť.

Prvé tri úlohy sa sústreďujú na potreby organizácie, štvrtá úloha je zameraná na záujmy pracovníka a posledná piata úloha sleduje záujmy ako organizácie, tak i pracovníka.

Koncepciu RLZ je možné rozdeliť na mäkkú a tvrdú podobu. Mäkká podoba predstavuje komunikáciu so zamestnancami, ich motiváciu a riadenie. Naopak tvrdá podoba je založená na spojení so stratégiou organizácie a chápania riadenia ľudských zdrojov ako nástroja pre dosiahnutie maximálneho úžitku organizácie (Armstrong, 2017).

2 Získavanie pracovníkov

Získavanie spolu s výberom pracovníkov je kľúčovou fázou formovania pracovnej sily v organizácii, pretože zaisťuje kvalitu pracovníkov vstupujúcich do organizácie. V súvislosti so získavaním pracovníkov sa taktiež využíva termín „nábor pracovníkov“. V modernom pojatí RLZ sa však jedná o celkom odlišné termíny. Kým nábor pracovníkov predstavuje získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, získavanie pracovníkov v modernom pojatí sa zameriava na získanie pracovníkov ako z vonkajších, tak i z vnútorných zdrojov súčasných pracovníkov (Koubek, 2015).

Základné východisko u získavania pracovníkov na obsadzované pracovné miesto je tvorené nárokmi na pracovníka, a preto je potrebné sa zamerať na popis a špecifikáciu pracovného miesta (Kocianová, 2010).

Získanie pracovníkov je proces, ktorý zabezpečuje prilákanie dostatočného množstva potenciálnych uchádzačov na voľné pracovné miesta, z ktorého je možné vybrať vhodných uchádzačov, pričom celý proces získavania pracovníkov sa vykonáva s primeranými nákladmi a v žiadanom termíne (Koubek, 2015).

2.1 Popis a špecifikácia pracovného miesta

Pri náboře nových zamestnancov musí byť personalista dobre oboznámený s tým, aké pracovné miesto sa bude obsadzovať a aké sú kvalifikačné požiadavky. Musí mať dostatok informácií, ktoré mu umožnia vytvoriť jasný popis a špecifikáciu pracovného miesta. Toho dosiahne pomocou analýzy pracovného miesta, ktorá mu poskytuje proces zisťovania, zaznamenávania, zhromažďovania a analyzovania všetkých potrebných informácií o danom pracovnom mieste (Koubek, 2015).

Cieľom tejto analýzy je pripraviť čo najdetailnejší popis pracovného miesta, pretože práve dobrá definícia pracovného miesta dokáže pomôcť pri voľbe tej najvhodnejšej metódy výberu nových zamestnancov.

Podľa Armstronga (2017) sú kľúčové informácie, potrebné k tvorbe analýzy z:

- dokumentov podniku (existujúca štruktúra organizácie, existujúce popisy pracovných miest a pracovné postupy),

- rozhovorov:
 - so zamestnancami, ktorí danú prácu sami vykonávajú,
 - s vedúcimi pracovníkmi príslušných pracovísk,
 - s odborníkmi na výkon určitej pracovnej činnosti,
- dotazníkov týkajúcich sa pracovného miesta,
- pozorovaním pracovníka pri výkone práce.

Analýza pracovného miesta by mala poskytovať informácie o tom, ako daná práca vyzerá v momente zisťovania a nie tak, ako by mala vyzerat', či vyzerala v minulosti a taktiež by nemala popisovať prácu ako vyzerá na inom pracovisku (Koubek, 2015). Popis získaný z analýzy pracovného miesta je potrebné aktualizovať a dopĺňovať podľa súčasných požiadaviek kladených na novo obsadzované pracovné miesto (DuBrin, 2008).

Po vytvorení popisu pracovného miesta nasleduje sformulovanie špecifických nárokov, ktoré predstavujú súhrn kvalifikačných, osobnostných a iných požiadaviek, ktoré musí pracovník na danom mieste spĺňať. Podľa Kociánovej (2010) kvalifikačný profil pracovníka obsahuje:

- dosiahnuté školské vzdelanie (stupeň, obor a špecializáciu),
- požiadavky na ďalšie vzdelanie (získané certifikáty, kurzy),
- dĺžka dosiahnutej praxe,
- osobnostné predpoklady (napríklad odolnosť voči stresu, schopnosť viesť ľudí),
- vymedzenie potrebných znalostí a zručností,
- jazykové predpoklady (požadovaná úroveň),
- fyzické predpoklady (sila, manuálna zručnosť).

Pri špecifikácii pracovného miesta je potrebné sa vyhnúť nadhodnoteniu požadovaných kvalifikácií a schopností. Je prirodzené chcieť získať to najlepšie, avšak nerealistické vysoké požiadavky môžu viesť k eliminácii uchádzačov, ktorí by mohli byť vhodnými kandidátmi na danú pozíciu, ale nespĺňujú takto zadané požiadavky. Ďalším rizikom je, že môže dôjsť k nespokojnosti vybraných

uchádzačov, ktorí zistia, že sa ich talent a schopnosti nevyužívajú. V opačnom prípade sa môže jednať o podhodnotenie požiadaviek, ktoré môže byť rovnako nebezpečné, ale to je menej obvyklé (Armstrong, 2017).

2.2 Identifikácia zdrojov potencionálnych uchádzačov

Pri obsadzovaní voľného pracovného miesta môže organizácia voliť z vnútorných alebo vonkajších zdrojov pracovných síl. Každý zdroj má svoje klady i zápory a je nutné ich zvážiť, čo je pre organizáciu a jej prosperitu výhodnejšie. Podľa Armstroga (2007) by mala organizácia v prvej rade zvažovať uchádzačov z vnútorných zdrojov, hoci niektoré organizácie uplatňujú politiku rovnakej príležitosti, aby uchádzači z vnútorných zdrojov uchádzajúci sa o voľné pracovné miesto mali rovnaké podmienky ako uchádzači z vonkajších zdrojov.

Interné, teda **vnútorné zdroje** pracovných síl sú tvorené usporenými pracovníkmi v dôsledku technologického rozvoja, pracovníkmi uvoľnenými v súvislosti s ukončením nejakej činnosti či s inými organizačnými zmenami, pracovníkmi schopnými vykonávať náročnejšiu prácu, pracovníkmi, ktorí túžia po zmene pracovnej pozície, alebo žien vracajúcich sa z materskej dovolenky. Naopak medzi externé, **vonkajšie zdroje** patria voľné pracovné sily na trhu práce, absolventi škôl, pracovníci z iných organizácií, ktorí sa rozhodli pre zmenu zamestnávateľa a ďalšie zdroje, ako napríklad ženy v domácnosti, dôchodci, študenti alebo pracovníci zo zahraničia (Koubek, 2015).

Predovšetkým je potrebné si uvedomiť, aký zdroj pracovnej sily je pre organizáciu výhodnejší, aké sú požiadavky pracovného miesta, koľko finančných prostriedkov môže organizácia vynaložiť na získanie pracovníka, aktuálnosť jeho potreby a nesmieme opomenúť znalosť podmienok na trhu práce, ktorý organizáciu priamo ovplyvňuje (Stýblo, 2003).

V nasledujúcej tabuľke č.1 sú popísané jednotlivé výhody a nevýhody pri získavaní pracovníkov ako z vnútorných, tak i z vonkajších zdrojov.

Tab. 1 Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z vnútorných i z vonkajších zdrojov

	Výhody	Nevýhody
Získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov	<ul style="list-style-type: none"> - Organizácia lepšie pozná silné a slabé stránky uchádzača - Uchádzač lepšie pozná organizáciu - Zvyšuje sa morálka a motivovanosť pracovníkov - Návratnosť investícií vložených do vzdelávania zamestnancov - Rýchlejšia obsadenosť pracovného miesta - Nízke náklady na proces získavania pracovníkov - Udržanie mzdovej úrovne (povýšený pracovník býva lacnejší) 	<ul style="list-style-type: none"> - Súťaženie o povýšenie môže narušiť medziľudské vzťahy na pracovisku - Obmedzený výber pracovníkov - Pracovníci môžu byť povyšovaní až na miesto, na ktoré nebudú mať schopnosti = Peterov princíp - Možné odmietnutie autority od predchádzajúcich kolegov - „Prevádzková slepota“ dlhoročných pracovníkov (bez prínosu nových myšlienok) - Často nevyhnutné náklady na vzdelávanie a rozvoj
Získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov	<ul style="list-style-type: none"> - Výber pracovníkov je oveľa väčší než v rámci organizácie - Nový pracovník býva skôr rešpektovaný ako povýšený pracovník - Nový pracovník spravidla máva lepšie pracovné nasadenie - Noví pracovníci sú zdrojom „know-how“ – nové impulzy, názory, pohľady 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyššie náklady na proces získavania pracovníkov - Obsadenosť pracovného miesta trvá dlhšie - Vyššia mzdová úroveň - Zvyšuje sa fluktuácia - Proces adaptácie nového pracovníka - Určitá miera rizika spojená s prijatím nového zamestnanca

Zdroj : (Koubek, 2015)

2.3 Metódy získavania pracovníkov

Ako bolo zmienené v predchádzajúcej kapitole, podľa Armstronga by organizácie mali v prvom rade uvažovať o využití vnútorných zdrojov uchádzačov. Nie vždy je však tento spôsob možný a prichádza na radu vonkajší zdroj pracovnej sily. Existuje široká škála metód ako upútať a oboznámiť uchádzača o voľnom pracovnom mieste.

Medzi najčastejšie metódy získavania pracovníkov patrí: inzerovanie, e-recruitment (pomocou počítačových sietí), outsourcing (využívanie externých služieb), spoluprácu so vzdelávacími zariadeniami a s úradom práce (Armstrong, 2017). Organizácie sa však obvykle neobmedzujú len na jednu metódu, ale využívajú viacero možností. Pri voľbe metódy získavania pracovníkov sa organizácie opierajú o tri základné kritéria: aké budú náklady, rýchlosť obsadenia pracovného miesta a pravdepodobnosť získania správnych uchádzačov (Armstrong, 2017).

Inzerovanie v médiach

Jednou z najobvyklejších metód získavania pracovníkov je inzerovanie, ktorej cieľom je upútať pozornosť potencionálnych uchádzačov a podnietiť ich záujem o ponúkanú pracovnú pozíciu. Inzerovať voľné pracovné miesta je možné v tlači, rozhlase alebo televízii (Kociánová, 2010).

Stýblo (2003) doporučuje umiestnenie inzerátu v odborných periodikách pre špeciálne pozície a pracovné miesta, ktoré sa ťažšie obsadzujú. Zvyšné pracovné miesta, predovšetkým robotnícke profesie a bežné administratívne práce je vhodné inzerovať v lokálnej tlači.

E-recruitment

E-recruitment, tiež známy ako online recruitment, je metóda využívaná k prilákaní potencionálnych uchádzačov prostredníctvom počítačových sietí. V súčasnosti je veľmi vyhľadávanou a vo veľkej miere využívanou metódou získavania pracovníkov, vďaka svojim nespočetným výhodám. Nielen že je menej nákladný než iné tradičné metódy získavania pracovníkov, taktiež oslovuje širší okruh potencionálnych uchádzačov, umožňuje poskytnúť oveľa viac informácií uchádzačom o pracovnom mieste a organizácii. Navyše umožňuje uchádzačom priamo zaslať ich životopis spolu s inými dokumentami a sprostredkováva lepšiu komunikáciu medzi organizáciou a uchádzačom (Kociánová 2010).

Medzi najznámejšie internetové portály zaoberajúce sa uverejňovaním pracovných ponúk patria napríklad medzi české stránky jobs.cz, prace.cz, alebo medzi celosvetové stránky linkedin.com. Práve LinkedIn je najväčšou profesionálnou sieťou na svete a zároveň je trinástou najnavštevovanejšou stránkou na internete. Má viac než 774 milionov členov z viac než 200 štátov a tento počet stále rastie (Kadlec, 2013). V súčasnosti sa LinkedIn stáva základným nástrojom každého

recruitera. Okrem osobných a profesijných informácií je možné priložiť i doporučenia od ľudí, s ktorými bola nadviazaná spolupráca. Pomocou doporučení sa získa nielen pozitívna spätná väzba, ale i potvrdenie informácií, ktoré profil obsahuje (Tegze, 2019).

Outsourcing

Pojem Outsourcing znamená využívanie externých služieb, ktoré pomáhajú organizácií nájsť vhodných uchádzačov. Väčšina týchto personálnych agentúr ponúka nielen získanie pracovníkov, ale aj ich predvýber (Koubek, 2015).

Výhodou personálnych agentúr podľa Armstronga (2017) je rýchlosť a efektívnosť obsadenia pracovného miesta. S vyššie uvedeným tvrdením Koubek (2015) súhlasí a uvádza ďalšie výhody outsourcingu, ktorými sú lepšia znalosť trhu práce, väčšie skúsenosti s formulovaním efektívnych inzerátov a v niektorých prípadoch majú vlastnú databázu potencionálnych uchádzačov.

Hlavnou nevýhodou je, že sa jedná o veľmi drahý spôsob získavania pracovníkov. Armstrong (2017) uvádza, že personálne agentúry si môžu účtovať pätnásť a viac percent z ročného platu daného obsadzovaného pracovného miesta počas prvého roku zamestnania.

Vzdelávacie zariadenia

Jedná sa o spoluprácu organizácií s odbornými strednými školami, či vysokými školami. Organizácie si tak zajistia prísun manuálne zručných pracovníkov, alebo mladých odborníkov príslušného vzdelania.

Využívanou metódou na vysokých školách je tzv. campus recruiting, tiež nazývaný ako dni kariéry, ktorej cieľom je prilákať a informovať absolventov o organizáciách i o voľných pracovných miestach. Tým najlepším kandidátom ponúkajú nielen dlhodobú spoluprácu, ale i stáž počas štúdia (Stýblo, 2003).

Úrad práce

Ďalšou metódou získavania pracovníkov je spolupráca s úradom práce, pretože nepomáha len nezamestnaným osobám, ale i hľadá organizáciám pracovníkov. Jedná sa o najlacnejšiu metódu, nakoľko úrad práce sprostredkováva zamestnanie bezplatne ako pre organizáciu, tak pre uchádzača. Náklady sú hradené zo štátnych prostriedkov. Ďalšou výhodou okrem nízkych nákladov je, že úrad práce poskytuje

všetky potrebné informácie o uchádzačovi. Naopak nevýhodou je obmedzený výber a nižšia kvalifikovanosť uchádzačov (Koubek, 2015).

2.4 Formulácia a uverejnenie ponuky práce

Dôležité je venovať pozornosť taktiež samotnej formulácii pracovnej ponuky. Podkladom pre vytvorenie ponuky práce je popis a špecifikácia pracovného miesta a berie ohľad aj na to, či sa pracovníci získavajú z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, k voľbe metódy získavania pracovníkov a v neposlednej rade i k voľbe dokumentov potrebných od uchádzačov (Koubek, 2015).

Správne sformulovaná ponuka práce by mala prilákať dostatočné množstvo uchádzačov, ktorí chcú danú prácu vykonávať efektívne. Naopak nesprávna inzercia plytvá časom i finančnými prostriedkami organizácie, pretože neláka vhodných uchádzačov (Thomson, 2002).

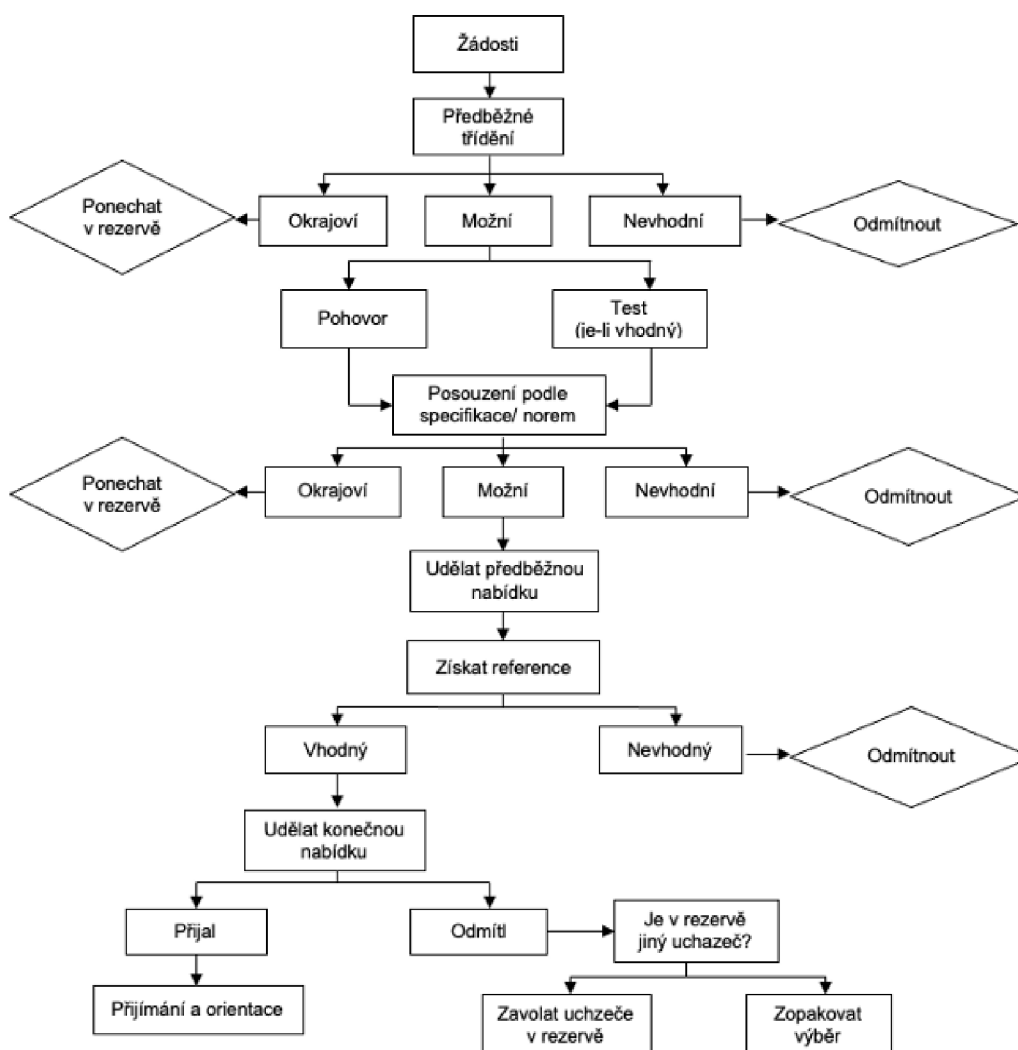
Inzerát by mal obsahovať nasledujúce informácie (Koubek, 2015):

- názov a adresu organizácie,
- názov práce (pracovného miesta),
- stručný popis práce,
- miesto výkonu práce,
- požiadavky na pracovníka (vzdelanie, kvalifikácia, prax a ďalšie schopnosti a zručnosti),
- pracovné podmienky (pracovná doba, mzda a iné benefity),
- požiadavky na vek uchádzača (ak je to nutné),
- možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja,
- dokumenty požadované od uchádzača,
- pokyny pre uchádzača, ako by mal reagovať na inzerát,
- kontaktné údaje osoby, na ktorú je možné sa obrátiť (meno, e-mail, adresa).

Často diskutovaným témom je uvádzanie mzdy v inzeráte. Informácia o mzde býva dôležitá predovšetkým pre uchádzačov, pre ktorých je mzda jediným motivačným faktorom. Naviac Matějka a Vidlár (2007) uvádzajú, že informácia o mzde môže pôsobiť lacno a poskytuje informácie konkurencii o mzdových podmienkach v organizácii, a preto doporučujú informácie o mzde v inzeráte vynechať.

3 Výber pracovníkov

Na proces získavania zamestnancov nadväzuje ďalšia fáza, ktorou je výber zamestnancov. Koubek (2015, s. 166) tvrdí, že „úkolom výberu pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i organizaci...“.



Zdroj: Armstrong, 1999, s. 445

Obr. 1 Postupná schéma výberu pracovníkov.

Úlohou výberového konania je získať dostatočné množstvo informácií o daných uchádzačoch – ich schopnosť prispôbiť sa pracovnému i sociálnemu prostrediu, zistiť skutočnú motiváciu k práci, predpoklady k rozvoju, predvídať ich úroveň pracovného nasadenia, chovanie na danom mieste a v neposlednom rade overiť, či ponúkaná práca odpovedá ich predstavám a ambíciám. Tento proces je finančne i časovo náročný, ale z hľadiska potreby získania vhodných uchádzačov je veľmi dôležité venovať mu dostatok času i prostriedkov (Kocianová, 2010).

Hroník (2007) spomína jednu zo zásad výberového konania, pri ktorej výber pracovníka prirovnáva ku transplantácii, pre ktorú sa nevyberá ten najlepší uchádzač, ale najvhodnejší. To je jeden z dôvodov, prečo Koubek (2013) upozorňuje na dôležitosť osobnostných charakteristík a potenciálu uchádzača, to znamená nebrať v úvahu len odborné vlastnosti. Preto by mal byť súčasťou procesu výberu nového pracovníka okrem personalistu i budúci vedúci pracovník.

3.1 Proces výberu zamestnancov

Výberový proces sa začína v momente, kedy uchádzač zareaguje na inzerát voľného pracovného miesta a trvá až do chvíle rozhodnutia o prijatí. Súčasťou výberového procesu je i fáza predvýberu, tiež nazývaná ako administratívna fáza, ktorej úlohou je posúdenie, porovnanie a rozčlenenie kandidátov do skupín, napr. skupina veľmi vhodných, menej vhodných a úplne nevhodných uchádzačov. V prípade nízkeho počtu veľmi vhodných kandidátov, môže byť táto skupina doplnená o niektorých uchádzačov zo skupiny menej vhodných, tvoria tzv. rezervu. Proces predvýberu býva doplnený o telefonický rozhovor s uchádzačmi (Kocianová, 2010).

Ako prvé si personalista zaobstará zoznam uchádzačov a každému z nich zašle štandardné písomné poďakovanie, a to bez toho, aby bolo urobené akékoľvek rozhodnutie o pozvaní k pohovoru alebo o odmietnutí (Armstrong, 2017).

Dokumenty, ktoré bývajú požadované v prvom kole výberového konania sú predovšetkým životopis, ďalej sa môže jednať o výpis z trestného registra, doklady o vzdelaní a praxi (popr. ich fotokópie), vyplnený špeciálny dotazník organizácie, referencie z predchádzajúceho zamestnania, lekárske potvrdenie o zdravotnom stave alebo sprievodný list, v ktorom uchádzač vysvetľuje, prečo sa o zamestnanie zaujíma (Koubek, 2015). Takto predloženými dokumentami sa uchádzač snaží

zaujať potencionálneho zamestnávateľa a sú zdrojom základných informácií a predpokladoch uchádzača na dané pracovné miesto (Kociánová, 2010).

Výberový proces je odlišný pri obsadzovaní pracovného miesta z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. V prípade obsadzovania pracovného miesta z vnútorných zdrojov sa môžu isté kroky v rámci výberového procesu vynechať, napr. niektoré dokumenty a informácie o uchádzačovi už má organizácia k dispozícii a taktiež nie je potrebné realizovať prehliadku pracoviska (Kociánová, 2010).

3.2 Metódy výberu pracovníkov

Metódy výberu pracovníkov napomáhajú personalistovi rozhodnúť, ktorý z uchádzačov najlepšie spĺňa požiadavky na obsadzované pracovné miesto. Pre výber pracovníkov existuje celá rada metód a v praxi sa obvykle využíva ich kombinácia. Medzi najčastejšie využívané metódy výberového konania podľa Kociánovej (2010) patria: analýza dokumentov prijatých od uchádzačov, výberové pohovory, testy pracovnej spôsobilosti a assessment centrum.

Metódy výberového konania je možné rozdeliť na metódy predvýberu a výberové metódy. Predvýberové metódy predstavujú analýzu dokumentov prijatých od uchádzačov, na základe ktorých personalista rozhoduje, ktorí uchádzači budú prizvaní k ďalším výberovým procesom. Medzi najčastejšie využívané výberové metódy patria hlavné pohovory, výberové testy a assessment centrum.

3.2.1 Analýza dokumentov od uchádzačov

Analýza dokumentov uchádzačov predstavuje základnú metódu výberového konania či tzv. predvýber, ktorý je popísaný v predchádzajúcej kapitole. Táto kapitola obsahuje bližšie informácie o jednotlivých dokumentoch slúžiacich k analýze, ktoré personalistovi okrem jasne podaných informácií, vypovedia taktiež o úrovni jazykového spracovania či dôkladnosti uchádzača.

Životopis

Informácie o osobnom a profesnom živote uchádzača personalista zisťuje práve zo životopisu, tiež známeho ako curriculum vitae (ďalej tiež „CV“). V súčasnosti sa štandardne očakáva štrukturovaný životopis, ktorý je stručný, prehľadný a logický. Prehľad informácií týkajúcich sa vzdelania a získanej praxe sa radí chronologicky zostupne tak, že hore je vždy posledné dosiahnuté vzdelanie a posledný

zamestnávateľ (Dvořáková, 2012). Kocianová (2010) doplňuje, že informácie o predchádzajúcom zamestnaní by mali obsahovať okrem názvu organizácie a pozície i náčrt pracovnej činnosti na danom pracovnom mieste.

Bohužiaľ, nie vždy je možné sa spoľahnúť na informácie uvedené v životopise uchádzača. Prieskum z roku 2011 odhalil, že českí uchádzači o zamestnanie často a zámerne uvádzajú vo svojich materiáloch skreslené a nepravdivé informácie týkajúce sa najčastejšie náplne práce a jazykových znalostí. K tomuto zámernému klamaniu sa priznalo na internetovej ankete portálu OnlinePrace 48% Čechov a ďalších 31% priznalo drobné slovíčkarenie, teda drobné nepresnosti v údajoch. Avšak podľa výsledkov dotazníku až 70% manažérov z Českej republiky s tým počíta a považuje údaje zo životopisov za nedôveryhodné (Sýkorová & Prchal, 2012).

Motivačný list

Motivačný list je sprievodným listom k písomným materiálom, ktoré uchádzač prikladá k žiadosti o zamestnanie. Jeho cieľom je v prvej rade zaujať personalistu, prezentovať záujem uchádzača o pracovné miesto v danej organizácii a vysvetliť, prečo práve on je vhodným kandidátom (Kocianová, 2010). Obvykle sa motivačný list využíva v prípade uchádzačov o vedúce pozície, či pozície špecialistov. Niektoré organizácie môžu využívať grafologickú metódu výberu pracovníkov, kedy od uchádzača vyžadujú motivačný list písaný vlastnou rukou (Koubek, 2015). Z rozboru rukopisu sú následne vyvodzované charakteristiky osobnosti uchádzača.

Firemný dotazník

Súčasťou dokumentov od uchádzača býva i firemný dotazník, alebo osobný dotazník, ktorý personalistovi poskytuje základné požadované informácie o uchádzačovi. Získavanie informácií z dotazníkov je v dnešnej dobe veľmi rozšírené a v podstate sa stalo pravidlom. Existujú dva typy dotazníkov, a to jednoduchý dotazník, poskytujúci len základné údaje a otvorený dotazník, ktorý umožňuje uchádzačovi podrobnejšie popísať isté skutočnosti či vyjadriť sa k niektorým otázkam (Koubek, 2015). Štandardný dotazník obsahuje identifikačné údaje uchádzača, prehľad jeho vzdelania a doterajšieho zamestnania, jazykové znalosti, schopnosti a zručnosti, referencie a prípadný termín nástupu (Kocianová, 2010). V súčasnosti existujú rôzne formy dotazníkov, väčšina organizácií má svoj

vlastný dotazník, ktorý si môže sama vytvoriť, alebo objednať prostredníctvom internetu.

3.2.2 Výberový pohovor

Výberový pohovor je najvyužívanejšiou a kľúčovou metódou výberu pracovníkov. Všeobecným cieľom pohovoru i ostatných metód je posúdiť pracovnú spôsobilosť uchádzača pre obsadzované pracovné miesto. Okrem toho obsahuje ďalšie štyri ciele, medzi ktoré patrí: získanie hlbších informácií o uchádzačovi, napr. jeho očakávania a ciele, popr. overenie informácií uvedených v písomných dokumentoch, poskytnutie informácií uchádzačovi o organizácii a práci na danom pracovnom mieste, posúdenie jeho osobnosti a vytvorenie priateľských vzťahov medzi organizáciou a uchádzačom (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádza tri typy pohovoru podľa miery štrukturovanosti:

- **Neštrukturovaný pohovor** – personalista nemá pripravené otázky, ani okruhy tém, jedná sa o improvizáciu. Tento druh pohovoru nezaručuje porovnateľnosť uchádzačov a nedáva im rovnakú šancu. Je citlivý na tzv. haló efekt, prvý dojem, ktorý uchádzač vyvolá.
- **Štrukturovaný (štandardizovaný) pohovor** – personalista má vopred pripravený zoznam otázok v pevnom poradí, zaručuje porovnateľnosť uchádzačov, avšak znemožňuje rozvíjať rozhovor. K posúdení odpovedí uchádzačov slúžia vopred prichystané modelové odpovede.
- **Pološtrukturovaný (pološtandardizovaný) pohovor** – personalista má vopred pripravené otázky, ktoré ľubovoľne rozvíja podľa potreby počas rozhovoru.

Príprava výberového pohovoru vyžaduje zodpovednú prípravu personalistu, a to: naplánovať čas na jednotlivé pohovory, zabezpečiť vhodné a nerušené prostredie, podrobne si preštudovať popis a špecifikáciu pracovného miesta, taktiež všetky dokumenty uchádzača, pripraviť scenár pohovoru a potrebné informácie o pracovnom mieste pre uchádzača (Kocianová, 2010).

Armstrong (2017) uvádza aké zručnosti sú nevyhnutné pri vedení výberového pohovoru: vytváranie dobrých vzťahov, pretože tak personalista ľahšie prinúti uchádzača otvorene hovoriť o svojich silných a slabých stránkach, navyiac

i výberový pohovor musí byť nástrojom dobrej povesti organizácie. Mezi ďalšie nevyhnutné zručnosti patrí: načúvať uchádzača, udržovať plynulosť rozhovoru, mať pohovor neustále pod kontrolou a robiť si diskkrétne poznámky.

3.2.3 Testy pracovnej spôsobilosti

Vo všeobecnosti bývajú testy pracovnej spôsobilosti vnímané a využívané ako pomocný či doplnkový nástroj pre výber pracovníkov, nikdy sa nevyužívajú samostatne. Najčastejšie sa využívajú pri obsadzovaní pracovných miest vedúcich pracovníkov, vysoko kvalifikovaných špecialistov, manažérov apod. (Koubek, 2015). „Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnosti na určitém pracovním místě“ (Kocianová, 2010, s. 111).

Existujú desiatky druhy testov pracovnej spôsobilosti, no medzi najčastejšie vyskytujúce sa Koubek (2015) uvádza:

- **Testy inteligencie** merajú všeobecnú inteligenciu ako napr. pamäť, priestorové videnie, rýchlosť vnímania, všímavosť, schopnosť logického myslenia, verbálnu schopnosť a pod.. Výsledok testu inteligencie sa vyjadruje pomocou inteligenčného koeficienta (IQ), čo je pomer mentálneho a skutočného veku jedinca.
- **Testy schopností** sa využívajú k hodnoteniu existujúcich schopností jedinca a predpokladu ich rozvoja, posudzujú schopnosť učiť sa a prispôbovať sa zmenám.
- **Testy znalostí a zručností** skúmajú hĺbku znalostí a zručností. Preverujú sa znalosti a zručnosti, ktoré sa jedinec naučil pri štúdiu v škole, praxi, či v predchádzajúcom zamestnaní.
- **Testy osobnosti** naznačujú rôzne stránky osobnosti uchádzača, jeho základné rysy povahy či je extrovert alebo introvert, jeho svedomitosť, sebaistotu, emočnú stabilitu a ďalšie. Testovanie osobnosti sa vykonáva hlavne prostredníctvom dotazníku, ktorý meria spôsob myslenia, rozhodovania, hodnoty, záujmy a chovanie v práci.
- **Skupinové metódy výberu pracovníkov** mávajú rôznu podobu. Buď to uchádzači spoločne riešia zadaný problém v časovom limite a sú posudzovaní jednotlivo podľa toho, ako každý z nich prispel k riešeniu problému alebo jednotliví uchádzači predkladajú svoje riešenia a uvádzajú

argumenty pred ostatnými uchádzačmi. Využívajú sa najmä pri obsadzovaní manažérskych funkcií a miest vedúcich pracovníkov.

V súčasnosti sa menej využívajú testy inteligencie a testy osobnosti, naopak do popredia sa dostávajú testy znalostí a zručností, testy schopností a taktiež skupinové metódy výberu pracovníkov (Koubek, 2015).

3.2.4 Assessment centre

Pojem Assessment centre (AC) sa využíva po celom svete a preto sa spravidla do národných jazykov neprekladá, hoci v niektorých literatúrach sa vyskytuje pod názvom komplexný diagnosticko-výcvikový program. AC sa využíva nielen pre výber nových pracovníkov, ale i pre hodnotenie pracovného výkonu súčasných manažérov, či vykonávanie výcviku manažérskych zručností. Jedná sa o sériu simulácií pracovných činností manažéra, pri ktorých sa testuje vhodnosť uchádzača na pozíciu a jeho potenciál pre rozvoj (Koubek, 2015). Kocianová (2010) dopĺňa, že AC sa využíva taktiež pri znižovaní počtu pracovníkov. V takom prípade sú vybraní tí pracovníci, ktorí by mali odísť z organizácie.

Jedná sa o časovo náročnejšiu metódu, ktorá je zameraná na správanie uchádzača. Uchádzačom sú zadané rôzne úlohy, ktoré simulujú kľúčové aspekty práce a na základe výsledku sa predpokladá ich správanie v realite. Z dôvodu zvýšenia objektivity hodnotenia sa využíva niekoľko hodnotiteľov, či pozorovateľov. Žiadúca je taktiež účasť vedúcich pracovníkov (Armstrong, 2017). Nezávislí hodnotitelia na základe pozorovania účastníkov zisťujú, ako sa jednotliví účastníci správajú pri práci v skupine, či sú pribojní a dokážu si presadiť svoj názor, alebo naopak nechajú sa podriaďovať iným účastníkom, či sú kreatívni pri riešení úloh a vedia pracovať samostatne, poprípade to ako si vedia zorganizovať svoj čas a ako pracujú pod tlakom (Kocianová, 2010).

4 Kritériá výberu pracovníkov

Úspešnosť výberového konania závisí predovšetkým na voľbe metódy výberu pracovníkov. Je potrebné si uvedomiť, že „*metody mohou být přínosem pouze tehdy, jsou-li použity ke správnému účelu a správným postupem*“ (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 12-13). Personalista si teda musí určiť, aké kritérium je potrebné merať a následne k tomu aplikovať správny nástroj. K tomu si musí uvedomiť, že nie je možné použiť len jednu metódu výberu pracovníkov, ale hneď niekoľko z nich, najmä pri obsadzovaní pracovných miest vyžadujúcich väčšiu kvalifikovanosť (miesto vedúceho pracovníka, či špecialistu). V prípade výberových testov sa jedná len o doplnkovú metódu (Koubek, 2015).

Základ úspešného výberu tvorí kvalita informácií o uchádzačovi. Problémom však je, že spôsobilosť jedinca k určitej práci je ťažko merateľná a vo veľa prípadoch sa rozhoduje na základe nepresných informácií. Práve validita a spoľahlivosť jednotlivých faktorov predvídajúcich úspešný výkon práce a metódy výberu na nich založené, sú jedným z najdiskutovanejších problémov výberu pracovníkov i celej personálnej práce.

Hlavnými kritériami pre posudzovanie metód výberu pracovníkov sú: validita, reliabilita, štandardizácia a objektivita, ktoré budú vysvetlené v nasledujúcich podkapitolách (Kocianová, 2010).

4.1 Validita

Validita predstavuje platnosť získaných výsledkov vzťahom k skutočnosti. Parameter validity udáva, či vybraná metóda je presná a meria to, čo merať má. Existujú rôzne typy validity, najčastejšie sa však rozoznáva validita obsahová, konštruktová a kritériálna. *Obsahová validita* skúma, či obsah metódy, chovanie respondenta a situácia testovania naozaj odpovedá vlastnosti, ktorá má byť meraná. *Konštruktová validita* vyjadruje, či obsah metódy je zhodný s teóriou, z ktorej bola vytvorená. *Kritériálna validita* poukazuje na mieru, s akou sa získaný výsledok zhoduje s vopred definovaným kritériom (Seitl, 2015).

4.2 Reliabilita

Reliabilita znamená spoľahlivosť a patrí spolu s validitou k základným nástrojom hodnotenia výberového konania. Kocianová (2010, s. 113) úvadža, že „*reliabilita vypovídá o spoľehlivosti testu, označuje zejména stabilitu výsledku testu v průběhu času*“. To znamená, že pri opakovanom testovaní, by jedinec mal docieľiť rovnakých výsledkov. V prípade, že výsledky jedinca po dvoch vykonaných meraniach sa líšia, reliabilita klesá. Obecne platí, že čím menšie sú rozdiely medzi jednotlivými meraniami, tým väčšia je spoľahlivosť meraní.

4.3 Štandardizácia

Štandardizácia, v užšom slova zmysle normalizácia, porovnáva individuálne výsledky s normami, ktoré boli získané vyšetrením veľkej reprezentujúcej vzorky osôb (Kocianová, 2010). Normy je potrebné posúdiť z hľadiska ich reprezentatívnosti k základnej vzorke uchádzačov, tzn., že normy, ktoré sú rozdelené podľa vekovej skupiny, pohlavia, vzdelania, majú vyššiu validitu. Naopak nižšiu validitu majú normy, ktoré nie su rozdelené a tvoria tzv. „nerozlišnú populáciu“ (Seitl, 2015).

4.4 Objektivita

Pojem objektivita znamená, že výsledok akejkoľvek metódy výberového konania nie je ovplyvnený testovanou osobou, ani osobou, ktorá dané metódy vyhodnocuje. Kritérium objektivity sa teda viaže ako na testujúcu, tak i na vyhodnocujúcu osobu. Všetky testované osoby musia mať rovnaké podmienky a musia im byť predložené identické inštrukcie. Všetci personalisti sa musia držať presne zadaných pokynov a musia mať jednotné vyhodnocovacie šablóny (Kocianová, 2010).

5 Hodnotenie efektivity výberového konania

Z predchádzajúcich kapitol vyplýva, že vo výberovom konaní je lepšie využiť kombináciu rôznych metód výberu pracovníkov. Žiadna z uvedených metód nie je dostatočná a funkčná, ak sa využije samostatne. Využitím niekoľkých metód je dané kritérium hodnotené z viacerých uhľov a obmedzí sa tým ich chybnosť. Niektoré metódy majú malú reliabilitu, a preto je potrebné ich využiť len ako doplnkové metódy. Výber jednotlivých metód taktiež záleží od charakteru vykonávanej práce.

Proces výberu pracovníkov nekončí finálnym rozhodnutím o prijatí daného uchádzača. V nasledujúcej fáze je potrebné overiť, či výberové konanie prebehlo efektívne a bol splnený účel za primerané náklady. Správne vykonané výberové konanie by sa malo prejavovať optimálnou mierou fluktuácie, zvýšením výkonnosti organizácie, prípadne jej časti a znížením nákladov na pracovnú silu (Hroník, 2007). Dôležitým pojmom je „efektívnosť“, ktorá je v *Slovníku cizích slov* definovaná ako „*poměr mezi přínosem nebo účinkem nějaké činnosti a náklady spojenými s prováděním této činnosti, včetně množství vynaložené práce*“ (Klimeš, 1998, s. 143). Aby organizácia mohla efektívne zhodnotiť proces výberového konania, je potrebné záznamovať údaje zo všetkých výberových konaní, aby bolo možné, neskôr v prípade potreby ich vzájomne porovnávať (Stýblo, 2003). Za efektívne výberové konanie sa považuje také, ktoré priláka dostatočné množstvo kvalifikovaných pracovníkov, zaujme ich, že sa z nich stanú zamestnanci organizácie, ktorá ich pomocou získa konkurenčnú výhodu.

Efektívnosť výberového konania je možné sledovať prostredníctvom ukazovateľov, ktorými sú miera fluktuácie, výkonnosť organizácie a náklady na pracovnú silu. Sledovaním *miery fluktuácie* sa spravidla využíva u väčších organizácií, kedy má tento index význam. Fluktuácia patrí medzi hlavných ukazovateľov miery efektívnosti výberového konania. Organizácia by mala vykonávať analýzu fluktuácie, odchod pracovníkov, hlavne počas prvého roku pôsobenia v organizácií. Môže sa jednať o odchod na základe rozhodnutia pracovníka alebo organizácie (Hroník, 2007). Fluktuácia predstavuje finančné náklady s ňou spojené, stratu kvalifikovaných pracovníkov, možný únik citlivých informácií a zníženie dôveryhodnosti zamestnávateľa. Na druhej strane určitú mieru fluktuácie je možné považovať za prínosnú, pretože prináša do organizácie nové myšlienky, nový uhol

pohľadu na riešenie problémov a eliminuje negatívne dôsledky tzv. prevádzkovej slepoty. Kritérium *nákladov* predstavuje finančné prostriedky vynaložené na proces výberového konania a ich návratnosť. Meranie nákladov začína od prvého rozhodnutia o nábore nového pracovníka a končí v momente zaistenia optimálneho výkonu pracovníka.

Kmošek (2020) uvádza koľko stojí nábor zlého pracovníka a náklady s tým spojené:

- Náklady spojené s náborom tvoria náklady na inzerciu, administratívu, zaistovanie referencií, možné právne služby atď.
- Odmena zamestnanca predstavuje mzdu, odmeny a benefity ako napríklad služobný telefón, auto, zaškolenie a adaptáciu.
- Náklady na prepustenie, nie vždy prepustenie pracovníka prebehne počas skúšobnej doby a organizáciu čaká odstupné, právne náklady a opotrebovanie majetku.
- Náklady na náhradného pracovníka sú opäť spojené s nákladmi na nábor nového pracovníka.

6 Analýza efektívnosti nástrojov výberového konania vo vybranej organizácii

Pre realizáciu empirickej časti bakalárskej práce bolo dôležité stanoviť metodológiu analýzy výberového konania v skúmanej organizácii. Analýza efektívnosti nástrojov výberového konania vo vybranej organizácii sa zameriavala na zistenie, porovnanie a posúdenie metód využívaných danou organizáciou s doporučeniami od odborníkov popísanými v teoretickej časti tejto práce.

Hlavným cieľom analýzy bolo zistiť, či výberové konanie v skúmanej organizácii prebieha efektívne a taktiež sa zameriavala na odhalenie silných a slabých stránok výberového konania. V závere empirickej časti bakalárskej práce je definovaný návrh na zlepšenie efektivity výberového konania v skúmanej organizácii.

Vybranou organizáciou je veľká spoločnosť v oblasti logistiky a poskytovania služieb. Vzhľadom k tomu, že sa spracovávajú reálne data, nedala organizácia súhlas pre zverejnenie názvu v bakalárskej práci.

6.1 Metódy výskumu

Ako je už známe, výber pracovníkov predstavuje dvojstrannú záležitosť, pri ktorej si nevyberá len organizácia pracovníka, ale i pracovník organizáciu. Preto základ pre praktickú časť bakalárskej práce tvorí kvalitatívny i kvantitatívny výskum. Tieto výskumy sú tvorené rozhovorom s vedúcim pracovníkom náborového oddelenia a následne i dotazníkom, ktorý skúmal spokojnosť zamestnancov danej organizácie s uskutočneným výberovým konaním. Pre vznik dotazníku i rozhovoru bolo kľúčové vymyslieť vhodné otázky.

6.1.1 Kvalitatívny výskum

Kvalitatívny výskum tvorí pološtrukturovaný rozhovor s vedúcim pracovníkom náborového oddelenia danej organizácie. S kým mal byť uskutočnený rozhovor bolo od začiatku jednoznačné, pretože vedúci pracovník náborového oddelenia má prehľad o všetkých pobočkách organizácie, je plne kvalifikovaný a je nielen svojimi kolegami považovaný za experta na výberové konanie a personalistiku obecné.

Cieľom rozhovoru bolo zistiť akým spôsobom a za využiti akých metód prebieha výberové konanie, aké sú jeho jednotlivé zložky, aký je na konkrétne metódy braný

ohľad, či sú z pohľadu personalistu efektívne využívané všetky metódy a s koľkými uchádzačmi sa pracuje v jednotlivých kolách.

6.1.2 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum je tvorený dotazníkom určeným pre pracovníkov danej organizácie. Snahou bolo osloviť všetky možné pracovné pozície v organizácii, tzn. všetkých pracovníkov naprieč organizáciou, čo je rádovo tisíce pracovníkov (nie je možné uviesť konkrétny počet zamestnancov organizácie, aby sa zamedzilo spätnej indentifikácii). Bohužiaľ, nebolo možné osloviť všetkých pracovníkov priamo, a preto bol zvolený online dotazník od GoogleForms. Dotazník bol anonymný a zasielal sa pomocou e-mailu pracovníkom organizácie, ktorí sa týmto stali respondentmi pre túto bakalársku prácu. Pri tejto príležitosti bolo zistené, že nie všetci zamestnanci líniových pozícií majú prístup k firemnému e-mailu. Dotazník bol teda odkázaný na klasický hierarchický systém, tzn. predávanie informácií od vedúcich pracovníkov, až k tým najnižším pozíciám v organizácii. To zapríčinilo nízku návratnosť vyplnených dotazníkov. Ako už i samotné údaje z dotazníku vypovedajú, odkaz buď to nebol predaný od vedúcich pracovníkov k líniovým pozíciám, alebo sa jedná o veľmi nízku ochotu zo strany pracovníkov organizácie, ktorá sa na diaľku ťažko ovplyvňuje.

7 Analýza dát

Na rozhovor bol využitý pološtrukturovaný typ rozhovoru, na ktorý boli vopred pripravené otázky. Tento typ rozhovoru bol zvolený z toho dôvodu, aby sa v prípade potreby mohol ľubovoľne rozvíjať o ďalšie otázky, či podotázky. Rozhovor sa skladal zo štyroch hlavných celkov, ktorými boli: pracovné miesto, získavanie pracovníkov, výber pracovníkov, hodnotenie výberového konania a obsahoval celkom 14 otázok. Celý rozhovor bol následne prepísaný do textovej podoby.

Dotazník obsahoval 15 otázok, pričom prvých 5 otázok bolo zameraných na základné informácie o respondentovi, tj. pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžka pracovného pomeru a typ pracovnej pozície v organizácii. Zvyšných 10 otázok bolo orientovaných na spokojnosť súčasných zamestnancov, už s prebehnutým výberovým konaním. Dotazník tvorilo 14 typov uzatvorených otázok s možnosťou výberu jednej odpovede a 1 typ otvorenej otázky. V prílohe č. 2 je podoba dotazníku, tak ako bol predaný pracovníkom vybranej spoločnosti. Dotazník vyplnilo celkom 110 pracovníkov. Jednotlivé odpovede respondentov boli spracované do grafickej podoby a následne okomentované.

7.1 Analýza kvalitatívneho výskumu

Otázka: Ako vzniká popis pracovného miesta?

Odpoveď: „Pri vzniku pracovného miesta se setkává náborář s daným hiring manažerem, spolu s HR marketingem. Společně zjistí jaká je pracovní náplň obsazované pozice, jaká jsou KO kritéria přijetí a jak by měl vypadat ideální profil kandidáta. Po zjištění všech potřebných informací náborář s HR marketingem vymyslí textaci k inzerci volného pracovního místa, předají ho ke schválení hiring manažerovi a po následném schválení náborář vystaví inzerci pracovního místa“.

KO kritériá predstavujú požiadavky pre budúceho pracovníka, napr. vek, vzdelanie, jazykové znalosti, vodičský preukaz, fyzická zdatnosť atď.. Sú to teda požiadavky, bez ktorých by uchádzač nemohol byť prijatý. Je správne, aby personalista vždy pred vystavením inzercie volného pracovného miesta overil všetky potrebné informácie od hiring manažéra, v teoretickej časti nazývaného budúceho vedúceho pracovníka.

Otázka: Čo všetko obsahuje popis pracovného miesta?

Odpoveď: „Popis pracovného miesta obsahuje názov pracovnej pozície, podrobný popis pracovnej náplne, KO kritéria k prijatiu, pracovnú dobu, benefity, mzdu a na konci inzerce býva uvedený kontakt na hlavného náborára“.

To, či je vhodné v inzeráte uvádzať mzdu, je často veľmi diskutovanou témou. Skúmaná organizácia sa rozhodla u väčšiny pracovných pozícií mzdu uverejňovať.

Otázka: Uprednostňujete získavanie pracovníkov z vnútorných alebo z vonkajších zdrojov?

Odpoveď: „Zdali sa jedná o získavanie pracovníkov z vnútorných, alebo z vonkajších zdrojov sa odvíja od typu obsadzovanej pracovnej pozície. Jedná-li sa o pozíciu, kde je požadovaná odbornosť a znalosť v oblasti logistiky, uprednostňuje sa hľadanie pracovníkov primárne z vnútorných zdrojov. U zbývajúcich pozícií, napríklad u pozície manažera sa preferuje získavanie pracovníkov z vonkajších zdrojov, pretože títo pracovníci predstavujú pre spoločnosť prínos know-how“.

Prínos zdroja know-how znamená pre spoločnosť prínos nových názorov, impulzov a pohľadov, čím sa zamedzí tzv. „prevádzková slepota“ dlhoročných pracovníkov organizácie.

Otázka: Aké metódy sú využívané pri zverejňovaní ponuky voľného pracovného miesta?

Odpoveď: „Pro inzerciu voľného pracovného miesta sú využívané kariérne stránky spoločnosti, pracovné portály, ako je prace.cz, jobs.cz, pracezarohem.cz, fajn-brigady.cz, inwork.cz, jenprace.cz, welcometothejungle.com. Ďalej sa využívajú tlačiarne médiá a spolupráca s úradmi práce. Využíva sa tiež aktívny nábor cez sociálne siete, ako LinkedIn, predovšetkým pre špecializované pozície“.

Dá sa povedať, že spoločnosť využíva najčastejšie používané metódy pre uverejnenie inzercie o voľnom pracovnom mieste. Ako ďalšiu metódu by spoločnosť mohla zakomponovať spoluprácu so vzdelávacími zariadeniami. Spoločnosť by tak oslovila širokú škálu absolventov, ktorí by taktiež mohli byť prínosom nových názorov a poznatkov.

Otázka: Aké dokumenty sú vyžadované od uchádzačov?

Odpoveď: „To, jaké dokumenty se vyžadují od uchazečů, závisí na pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. U všech pracovních pozic je vyžadován životopis a osobní dotazník. U vyšších pozic může být vyžadován motivační dopis, nebo v případě jiných pozic se může jednat o dokumenty obsahující odbornou znalost“.

Dokumentmi, ktoré obsahujú odbornú znalosť sa myslí napr. vodičský preukaz, profesijný preukaz atď..

Otázka: Koľko kôl výberového konania prebieha?

Odpoveď: „Počet kol výběrového řízení se odvíjí dle obsazované pracovní pozice. U liniových pozic obvykle probíhá jen 1 kolo. U pracovníků vedoucích pozic, specialistů a manažerů probíhají 2 kola a v případě pozic ředitele se můžou konat až 3 výběrová kola“.

Otázka: Koľko uchádzačov je v jednotlivých kolách výberového konania?

Odpoveď: „Počet uchazečů v jednotlivých kolech se těžko definuje. Opět se vše odvíjí od obsazované pracovní pozice, proto bude uveden pouze průměrný počet kandidátů. V 1. kole je přibližně deset kandidátů, ve 2. kole jsou tři kandidáti a v posledním, 3. kole bývají pouze dva kandidáti“.

Otázka: Aké metódy výberu pracovníkov sa využívajú a ako sa líšia v jednotlivých kolách?

Odpoveď: „U všech pracovních pozic nejprve probíhá předvýběr, který slouží pro analýzu dokumentů přijatých od uchazečů. Součástí předvýběru je i telefonický rozhovor s uchazeči, při kterém se ověřují informace z osobního dotazníku a životopisu. Po ověření a splnění všech KO kritérii, je uchazeč pozván k prvnímu kolu výběrového řízení. V případě pozvání k osobnímu pohovoru náborář vždy zasílá uchazeči e-mail, který obsahuje datum, čas, místo konání pohovoru a kontakt na osobu, se kterou bude probíhat pohovor. První kolo výběrového řízení probíhá formou assessment centra. Ve druhém a třetím kole probíhá výběrový pohovor“.

Metóda výberu pracovníkov – assessment centrum sa zvyčajne podľa teoretickej časti využíva pri obsadzovaní manažérskych pozíc. Preto pri výbere pracovníkov

na nižšie liniové pozície môže byť táto metóda zbytočne časovo i finančne náročnejšia.

Otázka: Využívajú sa testy pracovnej spôsobilosti?

Odpoveď: „Ano, v jistých prípadoch sa využívajú, napr. na špecializované pozície sa uplatňujú testy osobnosti, alebo analytické testy“.

Otázka: Aký typ výberového pohovoru sa uplatňuje?

Odpoveď: „U výberového pohovoru sa obvykle uplatňuje polostrukturovaný typ pohovoru a využíva sa behaviorálna metóda“.

Behaviorálna metóda preveruje správanie kandidáta. Vhodne vybrané a položené otázky zamerané na správanie sa kandidáta v minulosti, sa stanú ukazovateľom jeho budúceho správania. Otázky vždy vyžadujú, aby kandidát uviedol konkrétny príklad. Tento typ pohovoru zaberie viac času, avšak jeho výsledok je považovaný za kvalitnejší a personalistom sa osvedčil (Klivanová, 2021).

Otázka: Kto všetko sa zapojuje do výberového konania?

Odpoveď: „Do výberového řízení se zapojuje recruiter, neboli náborář, hiring manažer a v některých případech i pracovník z rozvoje“.

Otázka: Podľa akých kritérií sa vyberajú kandidáti?

Odpoveď: „Mezi hlavní kritéria patří dovednosti a znalosti. Pro společnost jsou klíčové kompetence, kterými uchazeč disponuje“.

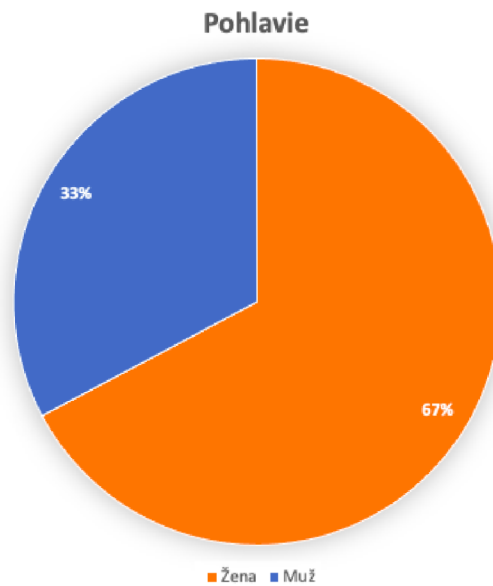
Medzi hlavné kritériá patria dovednosti a znalosti. Pre spoločnosť sú kľúčové kompetencie, ktorými uchádzač disponuje.

Otázka: Aký je Váš pohľad na výberové konania, sú v ňom isté medzery, možnosti na zlepšenie?

Odpoveď: „Jisté možnosti pro zlepšení jsou v ucelení celého výberového řízení. Je potřebné na všech pobočkách organizace sjednotit hodnotící matice, protože každý ředitel má jinak nastavené požadavky a kritéria“.

7.2 Analýza kvantitatívneho výskumu

Otázka č.1. Pohlavie

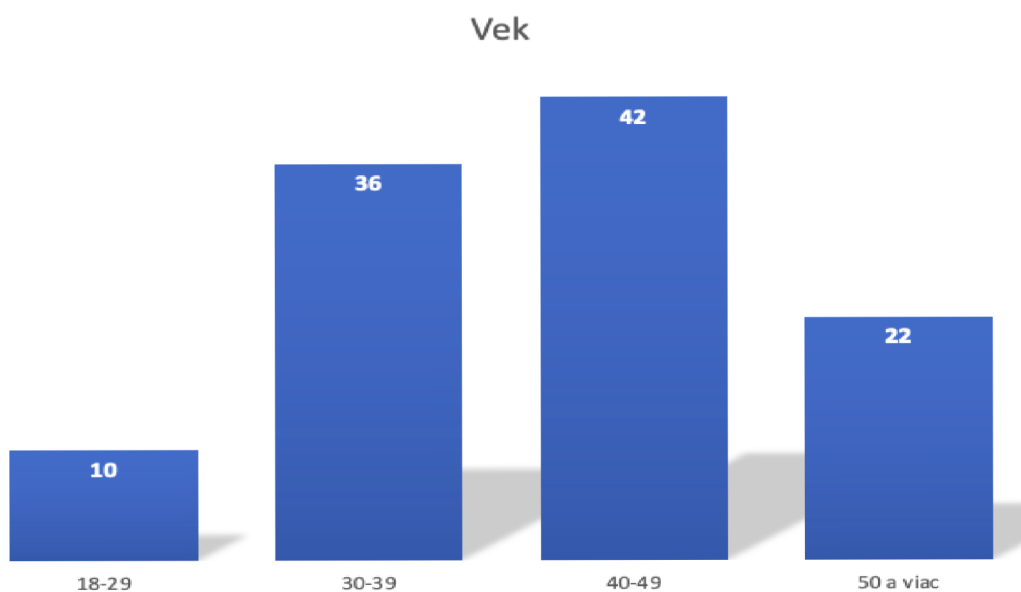


Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 2 Pohlavie respondentov

Z obrázku č. 2 je zrejmé, že dotazník vyplnilo viac ako polovica žien, konkrétne je to 74 žien, čo je 67% a zvyšných 33% tvorí 36 mužov.

Otázka č. 2. Vek

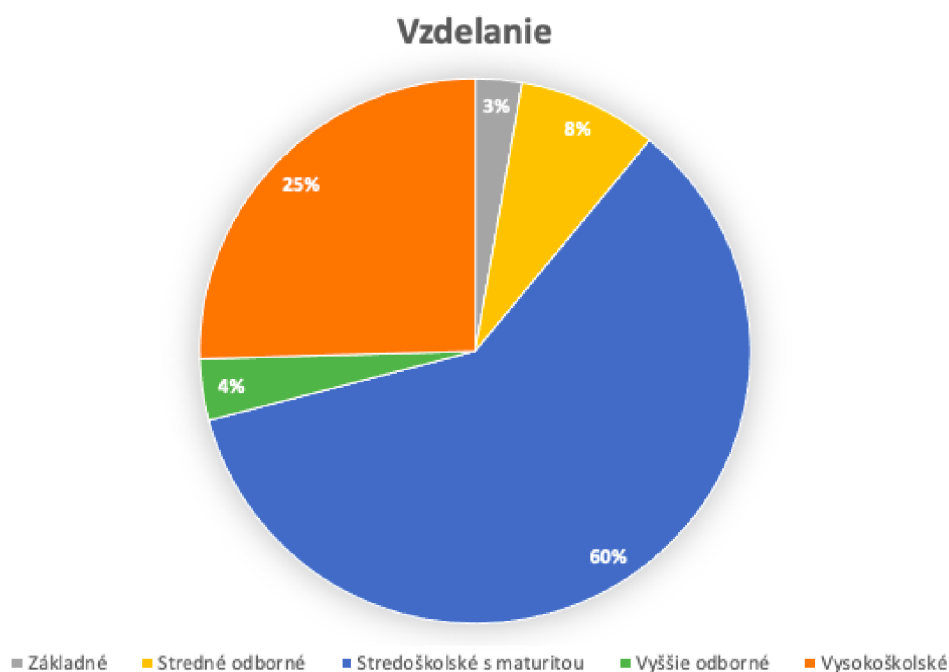


Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 3 Vek respondentov

Z obrázku č. 3 je možné vidieť, že najviac respondentov, tj. 42 je vo veku od 40 do 49 rokov. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvorí 36 respondentov, ktorí sú vo veku od 30 do 39 rokov. Vo veku 50 a viac rokov je 22 respondentov a najmladších respondentov vo veku od 18 do 29 rokov je najmenej, a to len 10.

Otázka č. 3 Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie



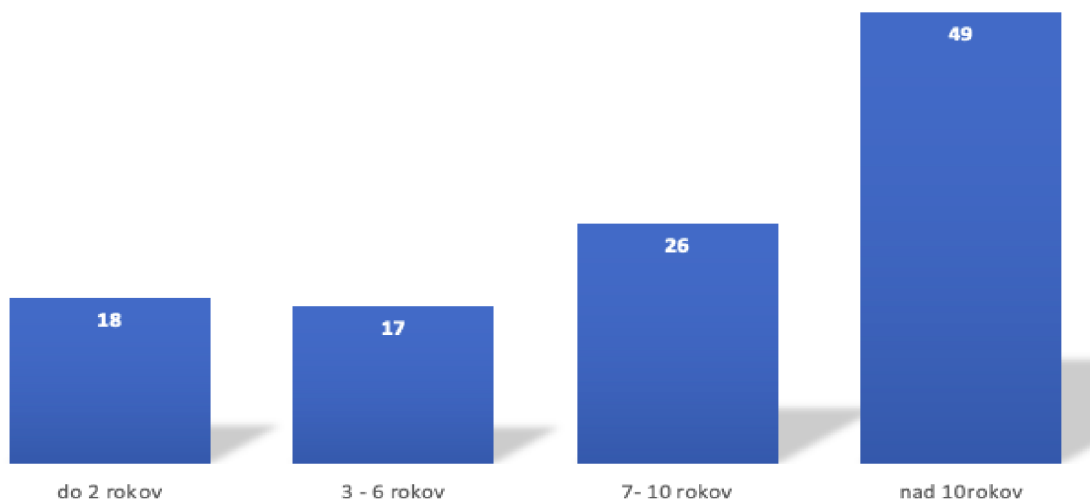
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 4 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

Podľa výsledkov z obrázku č. 4 je vidieť, že najviac (60%) respondentov má najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria respondenti s vysokoškolským vzdelaním – 25%, ďalej 8% respondentov má vyštudovanú strednú odbornú školu, 4% respondentov majú vyššiu odbornú školu a len 3% respondentov uviedli, že majú základné vzdelanie. Dosiahnuté vzdelanie u respondentov sa odvíja i od toho, na akej pozícii pracujú, pretože vo vybranej organizácii, ako i v každej inej sú pracovné miesta, kde je vyžadová istá úroveň vzdelania. To sa preukázalo na obr. 6 vid' nižšie.

Otázka č. 4 Aká je dĺžka vašeho pracovného pomeru

Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 5 Dĺžka pracovného pomeru

Z obrázku č. 5 je zrejmé, že takmer polovica respondentov, tj. 49 pracuje vo vybranej organizácii viac než 10 rokov. Mnohí z nich dokonca uvádzali dĺžku pracovného pomeru viac ako 20 rokov. Druhú skupinu tvorí 26 respondentov, ktorí pracujú v organizácii v rozmedzí 7 až 10 rokov. Treťou skupinou respondentov, konkrétne 18, sú jej najnovší pracovníci, ktorí v organizácii pracujú do 2 rokov a poslednú skupinu respondentov tvorí 17 pracovníkov, ktorí v organizácii pracujú v rozmedzí 3 až 6 rokov.

Otázka č. 5 Na akej pracovnej pozícii pracujete



Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 6 Pracovná pozícia

Z výsledkov dotazníku podľa obrázky č. 6 je možné vidieť, že najviac respondentov je na pozícii vedúci oddelenia, a to 37 (34%). Druhou najpočetnejšou skupinou je 31 respondentov (28%), ktorí sú na líniovej pozícii. Tesne za nimi je 27 respondentov (24%) na pozícii manažéra a poslednú skupinu tvorí 15 respondentov (14%), ktorí pracujú na pozícii špecialistu. U tejto otázky sa preukázalo, že najpočetnejšiu skupinu tvoria vedúci pracovníci oddelenia, avšak nepredávali dotazník ďalej medzi svojimi podriadenými na líniových pozíciách.

Otázka č. 6 Ako ste boli spokojní s výberovým konaním

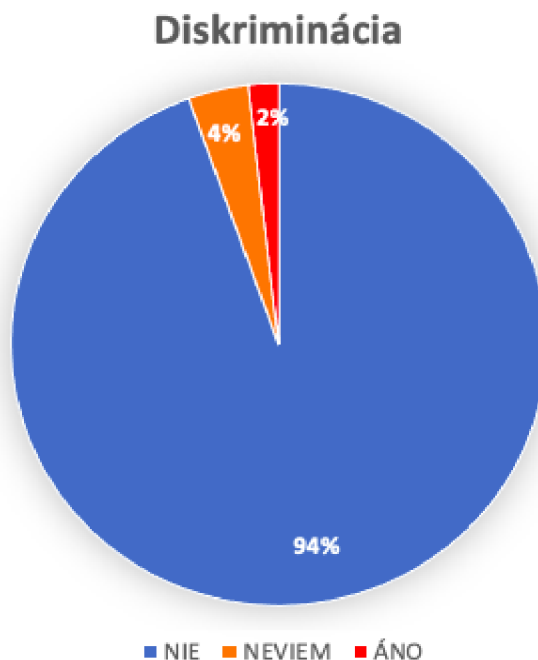


Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 7 Spokojnosť pracovníkov s výberovým konaním

Na otázku ohľadom spokojnosti s výberovým konaním mali respondenti pripravenú známkovaciu stupnicu pripomínajúcu školské známkovanie, kde známka 1 vyjadruje spokojnosť a známka 5 nespokojnosť. Z obrázka č. 7 vyplýva, že viac ako polovica respondentov, konkrétne 57, bolo veľmi spokojných s výberovým konaním. 24 respondentov uviedlo známku 2, čo znamená, že boli taktiež spokojní s výberovým konaním. Známku 3 uviedlo 23 respondentov, čo sa dá zhodnotiť tak, že neboli ani spokojní, ani nespokojní, avšak je čo zlepšovať. Ďalších 12 respondentov dalo výberovému konaniu známku 4, čiže boli mierne nespokojní a celkom nespokojní boli 4 respondenti, ktorí uviedli najhoršie známkovanie výberového konania.

Otázka č. 7 **Cítili ste sa nejakým spôsobom diskriminovaní**

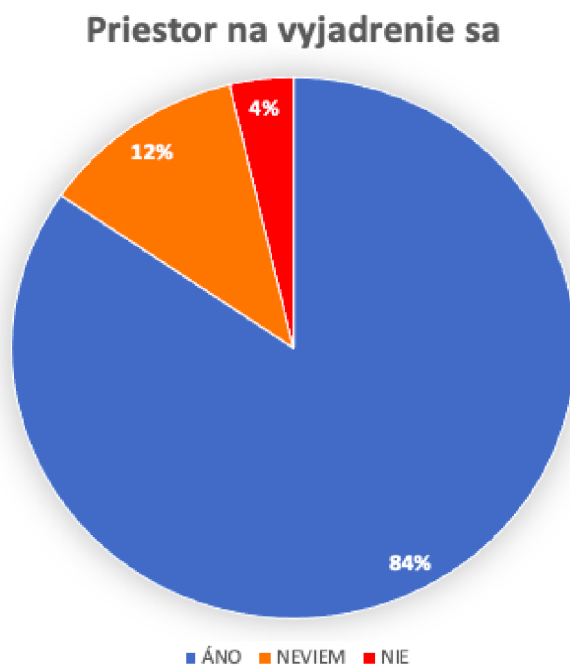


Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 8 Diskriminácia pri výberovom konaní

Z obrázka č. 8 jasne vyplýva, že väčšina respondentov, tj. 94% nepocit'ovalo diskrimináciu u výberového konania, 4% respondentov sa nevedelo na túto tému vyjadriť, alebo celkovo rozhodnúť sa a zvyšné 2% respondentov uviedli, že sa cítili byť diskriminovaní u výberového konania.

Otázka č. 8 **Bol vám daný dostatok priestoru na vyjadrenie sa**



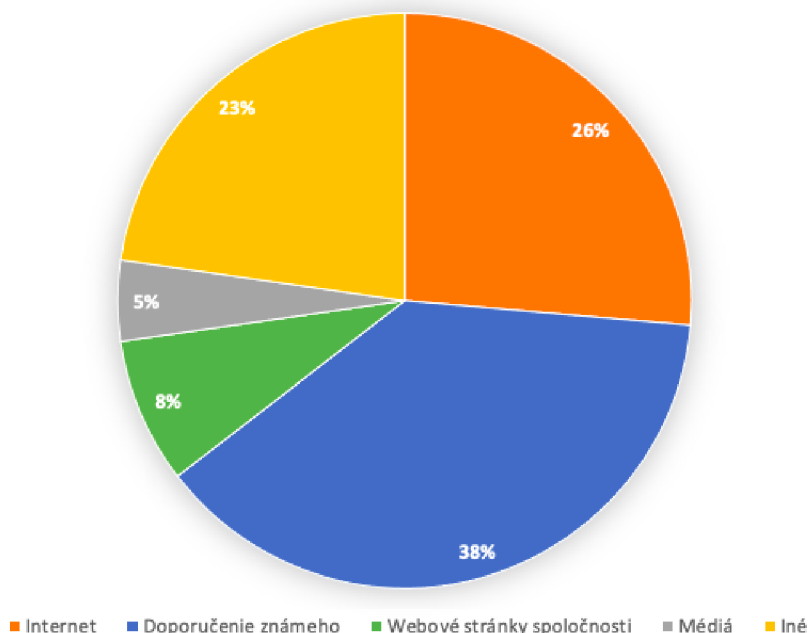
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 9 Priestor na vyjadrenie sa

Na obrázku č. 9 je možné vidieť, že až 93 (84%) respondentov uviedlo, že malo dostatok času a priestoru na vyjadrenie sa, 13 (12%) respondentov zrejme nevedelo posúdiť, či priestor na vyjadrenie bol dostačujúci a 4 (4%) respondenti uviedli, že im nebol poskytnutý dostatočný priestor na vyjadrenie sa.

Otázka č. 9 Akou formou ste sa dozvedeli o pracovnom mieste

Informácie o pracovnom mieste získané z



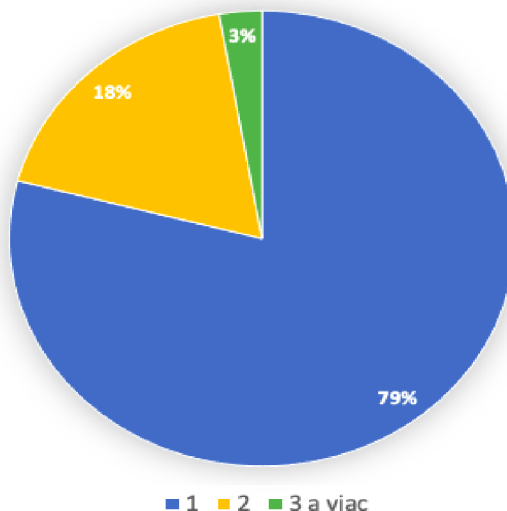
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 10 Informácie o pracovnom mieste

U otázky č. 10 boli vybrané najčastejšie formy metód získavania pracovníkov, medzi ktoré patria e-recruitment (internet), inzerovanie v médiách, webové stránky spoločnosti, doporučenie od známeho a bola i uvedená alternatíva iné, s možnosťou dopísania vlastnej odpovede. 42 respondentov (38%) sa dozvedelo o voľnom pracovnom mieste práve od svojich známych, čo je pre organizáciu skvelá recerzia, ďalších 29 respondentov (26%) narazilo na inzerciu voľného pracovného miesta na internete. Až 25 respondentov (23%) označilo možnosť iné, kde väčšina z nich uviedla, že sa jednalo o kariérny postup, alebo z vlastnej iniciatívy priniesli životopis na personálne oddelenie a jedna respondentka uviedla, že bola sama oslovená spoločnosťou. 9 respondentov (8%) sa dozvedelo o voľnej pozícii práve z webových stránok spoločnosti a zvyšných 5 respondentov (5%) narazilo na inzerciu v médiách.

Otázka č. 10 **Koľkých kôl výberového konania ste sa zúčastnili**

Počet kôl výberového konania



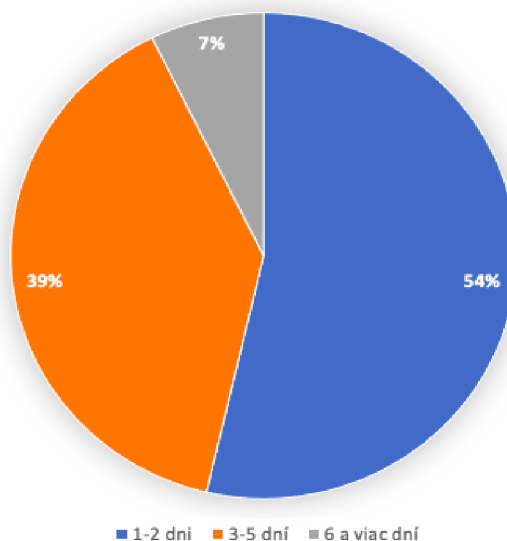
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 11 Počet kôl výberového konania

Z obrázka č. 11 je zrejmé, že väčšina respondentov, tj. 87 (79%), sa zúčastnilo len jedného kola výberového konania, 20 respondentov (18%) uviedlo, že sa zúčastnilo dvoch kôl a len 3 respondenti (3%) uviedli, že sa zúčastnili min. 3 kôl výberového konania.

Otázka č. 11 **Po akej dobe sa vám spoločnosť ozvala, od vášho prihlásenia sa na voľné pracovné miesto**

Prvé oslovenie spoločnosťou

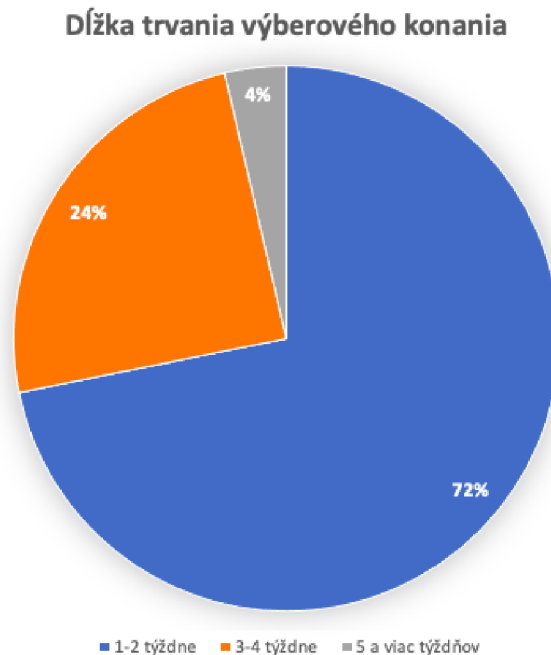


Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 12 Prvý kontakt so spoločnosťou

Z výsledkov dotazníku podľa obrázku č.12 je možné vidieť, že viac než polovici respondentov, tj. 59 (54%) sa spoločnosť ozvala do dvoch dní od ich prihlásenia sa na voľné pracovné miesto. 43 respondentov (39%) uviedlo, že sa im spoločnosť ozvala do piatich dní a zvyšných 8 respondentov (7%) uviedlo dlhšiu dobu ako päť dní, kým ich spoločnosť kontaktovala.

Otázka č. 12 **Ako dlho trvalo výberové konanie**



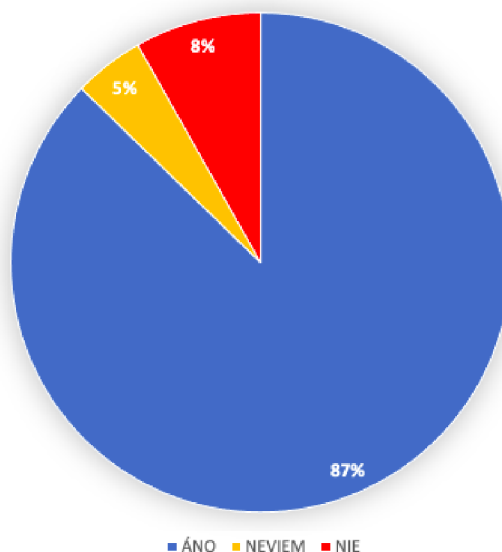
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 13 Dĺžka trvania výberového konania

Z obrázka č. 13 vyplýva, že u viac ako polovice respondentov výberové konanie trvalo do dvoch týždňov. Konkrétne túto možnosť uviedlo 79 respondentov (72%). 27 respondentov (24%) uviedlo, že ich výberové konanie trvalo 3 až 4 týždne a poslednú skupinu tvoria 4 respondenti, u ktorých výberové konanie trvalo 5 a viac týždňov.

Otázka č. 13 **Dozvedeli ste sa dostatok informácií na pohovore**

Dostatok informácií z výberového konania



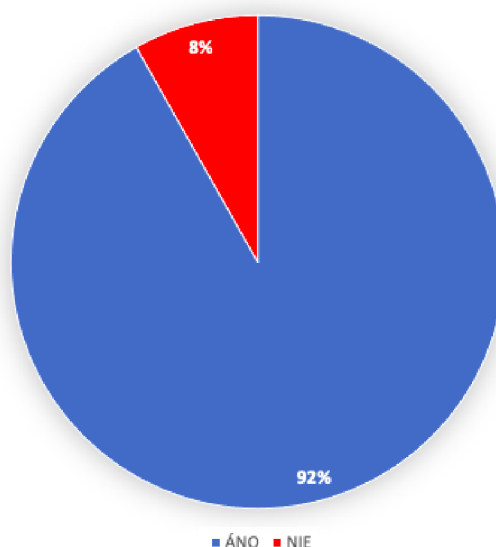
Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 14 Informovanosť z výberového konania

Z obrázka č. 14 je zrejmé, že väčšina, tj. 96 respondentov (87%) sa dozvedelo dostatok informácií k danej pozícii u výberového konania, 5 respondentov (5%) nevedelo na danú otázku odpovedať a 9 respondentov (8%) uviedlo, že nebolo dostatočne informovaných z výberového konania.

Otázka č. 14 **Boli splnené všetky podmienky prisľúbené na pohovore**

Splnenie podmienok



Zdroj: autor práce, 2021

Obr. 15 Splnené podmienky z výberového konania

Z obrázka č. 15 jasne vyplýva, že u väčšiny respondentov boli splnené podmienky prisľúbené u výberového konania. Konkrétne túto možnosť uviedlo až 101 respondentov, čo je 92%. Zvyšných 9 respondentov (8%) uviedlo, že neboli splnené podmienky. Pre týchto 9 respondentov bola určená nadchádzajúca otázka vid' nižšie.

Otázka č. 15 V prípade, že ste na predchádzajúcu otázku odpovedali „NIE“, prosím uveďte v čom sa líšia

Táto doplňujúca otázka bola určená pre respondentov, ktorí na predchádzajúcu otázku odpovedali, že na súčasnej pracovnej pozícii nie sú splnené podmienky dohodnuté u výberového konania. Konkrétne sa jedná o 9 respondentov, ktorí na túto otázku uviedli nasledujúce faktory: nástup na inú pobočku spoločnosti než bola dohodnutá, prisľúbený kariérny postup, ktorý sa neuskutočnil, odlišné mzdové ohodnotenie, pracovná doba i rozsah práce a posledným zmieneným faktorom bolo, že sa neuskutočnil dohodnutý zácvik na pracovisku.

8 Diskusia

V tejto časti bakalárskej práce sa kladie pozornosť na porovnanie jednotlivých výsledkov z kvalitatívneho a z kvantitatívneho výskumu. Ako už bolo zmienené v úvode analytickej časti, dotazník bol odkázaný na hierarchický systém predávania informácií. To, že nebol dotazník predávaný pomedzi ďalších pracovníkov dokazuje výsledok z dotazníka na obrázku č. 6, na ktorom prevažuje počet respondentov na vedúcich pozíciách, a to 34%. Ďalších 24% tvoria respondenti na manažérskych pozíciách, ktorí takžiež nepreoslali dotazník iným pracovníkom, pretože len 28% tvoria respondenti na líniových pozíciách, ktorí mali značne prevyšovať počtom vedúcich i manažérskych pracovníkov. Zvyšných 14% tvoria špecializované pozície. Toto zapríčinilo nízku návratnosť dotazníkov, ktorý vyplnilo celkom 110 respondentov.

U otázky č. 6 týkajúcej sa spokojnosti zamestnancov s výberovým konaním, bola viac ako polovica respondentov spokojná, a to až 81 respondentov. Priemerné hodnotenie, teda známku 3 uviedlo 13 respondentov a 16 respondentov bolo nespokojných s tým ako prebiehalo výberové konanie, čo naznačuje isté nedostatky a možnosti pre zlepšenie.

Na otázku ohľadom diskriminácie 94% respondentov uviedlo, že neboli diskriminovaní, 4% respondentov nevedelo na otázku odpovedať, avšak neodpovedali jednoznačným „nie“ a 2% respondentov uviedlo, že sa cítili byť diskriminovaní.

Vybraná spoločnosť využíva pre inzerovanie voľného pracovného miesta metódy e-recruitmentu, médiá a spolupracuje s úradmi práce. Podľa výsledkov z dotazníka najviac pracovníkov sa o voľnej pozícii dozvedelo práve od svojich známych. Táto forma doporučenia tvorí dobré meno spoločnosti. Ďalšou najčastejšou odpoveďou bol e-recruitment, ktorý je v dnešnej dobe najvyužívanejšou metódou a vyplatí sa doň investovať prostriedky.

Z rozhovoru je zrejmé, že jedno kolo výberového konania je určené pre pracovníkov líniových pozícií a dvoch kôl sa účastnia pracovníci vedúcich, manažérskych i špecializovaných pozícií. Avšak z výsledkov dotazníka, zobrazenom na obrázku č. 11 vyplýva, že až 79% respondentov uviedlo, že sa zúčastnilo len jedného kola výberového konania. Pritom 72% tvoria respondenti na vedúcich, manažérskych

a špecializovaných pozíciách, tzn. že nie všetci sa zúčastnili dvoch kôl výberového konania, ako uvádza vedúci pracovník náborového oddelenia v rozhovore. V niektorých prípadoch sa mohlo jednať o získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov, kedy zrejme nebolo potrebné, aby sa pracovník zúčastnil dvoch výberových kôl, pretože organizácia už mala všetky potrebné informácie a referencie o danom pracovníkovi. Taktiež sa môže jednať o pracovníkov, ktorí v organizácii pracujú vyše 10 rokov a od tej doby sa nábor viac vyvinul a zdokonalil.

Na obrázku č. 12 je možné vidieť, že 54% respondentov uviedlo, že bolo kontaktovaných do dvoch dní od ich prihlásenia sa na voľné pracovné miesto. 39% respondentov bolo oslovených do piatich dní a zvyšných 7% až za viac ako 6 dní. Vo väčšine prípadov uchádzači neposielajú len jednu žiadosť o pracovnú pozíciu, ale hneď viacero a do rôznych spoločností. Preto je dôležité uchádzača kontaktovať čo najskôr, aby sa zamedzilo to, že uchádzača bude kontaktovať iná spoločnosť skôr a následne jej dá uchádzač prednosť.

Čo sa týka dĺžky výberového konania, tak 72% respondentov uviedlo, že ich výberové konanie trvalo do dvoch týždňov, u 24% respondentov trvalo do štyroch týždňov a u 4% respondentov to bolo viac ako 4 týždne. Na dĺžku trvania výberového konania by si mala spoločnosť dávať pozor, pretože príliš dlhé výberové konanie môže odradiť kandidátov.

Dostatok informácií z výberového konania sa dozvedelo 87% respondentov, 5% respondentov sa nevedelo vyjadriť k danej otázke, prípadne mohli byť nezrozumiteľne podané informácie pre uchádzača a 8% respondentov uviedlo, že sa na pohovore nedozvedeli dostatok informácií k danej pracovnej pozícii, čo je pre každého uchádzača kľúčové.

9 Vlastný návrh riešenia

Na základe informácií získaných z odbornej literatúry obsiahnutých v teoretickej časti bakalárskej práce a následným porovnaním s empirickým výskumom, je možné konštatovať, že skúmaná spoločnosť si v oblasti získavania a výberu pracovníkov vedie pomerne dobre. Proces získavania a výberu pracovníkov odpovedá postupom, ktoré sú doporučené z preštudovanej odbornej literatúry. Hoci reprezentovaná vzorka pracovníkov zo skúmanej organizácie bola značne obmedzená nízkou návratnosťou vyplnených dotazníkov, vyplýva z dotazníka niekoľko zaujímavých zistení, ktoré vedú k následným odporúčaniam. Na základe odbornej literatúry sú uvedené návrhy a doporučená na zvýšenie efektivity výberového konania vo vybranej spoločnosti.

Medzi **silné stránky výberového konania** spoločnosti patrí tvorba popisu a špecifikácie pracovného miesta, kedy recruiter zisťuje všetky potrebné informácie k obsadzovanej pracovnej pozícii od hiring manažéra. Čiže pred každou inzerciou sa overujú všetky požiadavky na budúceho pracovníka. Ďalej je to získavanie pracovníkov z vnútorných zdrojov, čím spoločnosť dáva súčasným pracovníkom možnosť kariérneho rastu a podporuje tým dobré meno spoločnosti, čím si zároveň zaisťuje dostatok uchádzačov z vonkajších zdrojov a nemusí tak vynakladať veľa finančných prostriedkov na inzerciu voľných pracovných miest. Toto bolo overené i z výsledkov kvantitatívneho výskumu, že najviac pracovníkov sa o voľnom pracovnom mieste v organizácii dozvedelo práve od svojich známych, a to je jedna z najlepších recenzií pre spoločnosť. Zároveň je dôležité nezabúdať na prísun nových zdrojov know-how do spoločnosti, čo organizácia uplatňuje najmä u manažérskych pozícií. Ďalšou silnou stránkou spoločnosti sú metódy získavania pracovníkov, kedy spoločnosť v prvom rade uplatňuje e-recruitment, inzerovanie voľného pracovného miesta na internete a taktiež uplatňuje najnovodobejšiu formu získavania pracovníkov pomocou aktívneho náboru, kedy vyhľadáva a oslovuje osoby, ktoré by mohli byť pre organizáciu vhodnými kandidátmi. Pretože i zamestnaní pracovníci môžu byť otvorení novým možnostiam bez toho, aby aktívne vyhľadávali nové pracovné príležitosti. Príkladom tohto aktívneho náboru je sociálna sieť LinkedIn. Taktiež silnou stránkou je výber pracovníkov, a to konkrétne metóda výberového pohovoru, kedy spoločnosť využíva pološtrukturovaný typ

rozhovoru a behaviorálnou metódou, ktorá personalistovi dost' napovedá o správaní kandidáta a odhaľuje jeho prípadné klamstvá. Spoločnosť si tiež uvedomuje, že procesu výberového konania by sa nemal účastniť len personalista, ale i hiring manažer, v teoretickej časti nazývaný ako budúci vedúci pracovník.

Medzi **slabé stránky výberového konania** spoločnosti patrí nie príliš veľká angažovanosť v spolupráci so vzdelávacími zariadeniami, pretože i absolventi stredných, či vysokých škôl môžu byť prínosom zdroju know-how pre organizáciu. Preto by sa spoločnosť mala zamyslieť napr. nad zapojením sa do campus recruitigu, pomocou ktorej sa organizácia dostane do povedomia študentov a informuje ich ako o samotnej organizácii, tak i o voľných pracovných miestach. Ďalším doporučením pre vybranú organizáciu je, aby sa snažila čo najrýchlejšie odpovedať na reakcie uchádzačov a zamedzila tým možnosť, že ju predbehne iná spoločnosť. Istá možnosť zefektívnenia je v oblasti kariérnych stránok spoločnosti. Z dotazníku uviedlo len 8% respondentov, že sa dozvedelo o voľnom pracovnom mieste z webových stránok spoločnosti, čo je málo. K tomu, aby organizácia prilákala potencionálnych uchádzačov na svoje stránky, musí sa dostať do povedomia, aby ju ľudia sami vyhľadávali. Tiež stojí za zmienenie, že prvé kolo výberového konania prebieha formou assessment centra, ktorá sa využíva najmä u manažérskych pozícií, preto v prípade nižších líniových pozíciách môže byť táto metóda zbytočne časovo i finančne náročnejšia. Taktiež slabou stránkou výberového konania je, že nie je zjednotené v rámci celej spoločnosti na všetkých pobočkách, ako uvádza vedúci náborového oddelenia organizácie. V neposlednom rade je potrebné spomenúť informáciu, ktorá bola zistená pri preposielaní dotazníku jednotlivým pracovníkom organizácie a to, že nie všetci pracovníci líniových pozícií majú prístup k firemnému e-mailu, čo bolo zásadným problémom pri zasielaní online dotazníku. Toto by mohlo predstavovať istý problém v rámci krízového riadenia, alebo bezpečnostné riziko pri kontaktovaní pracovníkov na ich súkromné e-maily.

Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo zistiť, či skúmaná organizácia efektívne využíva metódy pri získavaní a výbere nových pracovníkov a navrhnúť také opatrenia, ktoré zlepšia efektivitu výberového konania. Okrem tohto hlavného cieľa práca sa snažila zhodnotiť silné a slabé stránky nástrojov využívaných pri výberovom konaní. Toho bolo docielené pomocou analýzy kvalitatívneho i kvantitatívneho výskumu a následne porovnaním výsledkov s teoretickými poznatkami.

V úvode teoretickej časti bol definovaný pojem riadenie ľudských zdrojov, ktorý s výberovým konaním úzko súvisí. V nasledujúcich kapitolách boli predstavené jednotlivé kroky výberového konania, spoločne s doporučeniami od skúsených odborníkov.

Praktická časť sa skladá z analýzy kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu v skúmanej organizácii. Vzhľadom k tomu, že sa spracovávali reálne dáta, nedala spoločnosť schválenie pre zverejnenie názvu v tejto práci. Kvalitatívny výskum bol tvorený rozhovorom s vedúcim pracovníkom náborového oddelenia vybranej organizácie a kvantitatívny výskum predstavoval dotazník zaslaný pracovníkom na rôznych pozíciách v rámci spoločnosti. Po získaní všetkých potrebných informácií, analýza porovnávala výsledky rozhovoru a dotazníka medzi sebou a následne i s teoretickými poznatkami. Na základe takto vykonanej analýzy bolo zistené, že organizácia postupuje pri procese výberového konania v súlade s teoretickými poznatkami. Efektívne využíva metódy pri získavaní i výbere nových pracovníkov a tzn., že analýza nezistila žiadne skutočnosti, ktoré by viedli k nekvalitnému a neúspešnému výberovému konaniu, avšak odhalila isté nevyužitú príležitosti, na základe ktorých boli navrhnuté možnosti na zlepšenie efektivity výberového konania.

V rámci doporučení obsiahnutých v kapitole 9 – Vlastný návrh riešenia, boli organizácii navrhnuté isté doporučená, ako napr. spolupracovať so vzdelávacími zariadeniami, rýchle reagovať na nové reakcie od uchádzačov, snažiť sa viac zapojiť kariérne stránky ako metódu získavania pracovníkov, rozšíriť prvé kolo výberového konania o inú metódu než je assessment centrum, najmä u nižších líniových pozícií, zjednotiť kritériá v rámci celej spoločnosti a zväziť prístup k firemnému e-mailu i zvyšným pozíciám v spoločnosti.

Zoznam literatúry

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3; str. 359-360.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

DUBRIN, Andrew J. *Essentials of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008, ISBN 978-0-324-58394-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Prague: Jobs Consulting, 2013. ISBN 978-80-260-4174-0.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1998. ISBN 8004267106.

KLIVANOVÁ, Teraza. *Technika behaviorálních pohovorů*. [online]. mBlue, 2011 [2021-11-27]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/naucte-se-techniku-behavioralnich-pohovoru/>

KMOŠEK, Petr. *Kolik stojí špatný nábor zaměstnance? Chyby v náboru lidí*. [online]. Petr Kmošek, 2020 [2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/kolik-penez-stoji-spatny-nabor-zamestnance/>

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-6933-6.

KOUBEK, Josef. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6384-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATĚJKA Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0215-0.

POSPÍŠIL, Roman. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2019. ISBN 978-80-7599-106-5.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7. Dostupné z: http://www.researchgate.net/publication/281119448_Testov_psychodiagnostick_m_etody_pro_vbr_zamstnanc

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

SÝKOROVÁ Petra a Miroslav PRCHAL. *Česi lžou v životopisech nejvíce ze všech*. [online]. Týdeník Ekonom, 1996 [2021-11-2]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-55906170-cesi-lzou-v-zivotopisech-nejvice-ze-vsech>

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

THOMSON, Rosemary. *Managing people*. London: Routledge, 2002. ISBN 978-0-07506-5618-4.

Zoznam obrázkov a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Postupná schéma výberu pracovníkov.	19
Obr. 2 Pohlavie respondentov.....	36
Obr. 3 Vek respondentov	36
Obr. 4 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov	37
Obr. 5 Dĺžka pracovného pomeru	38
Obr. 6 Pracovná pozícia.....	39
Obr. 7 Spokojnosť pracovníkov s výberovým konaním.....	40
Obr. 8 Diskriminácia pri výberovom konaní	41
Obr. 9 Priestor na vyjadrenie sa	42
Obr. 10 Informácie o pracovnom mieste.....	43
Obr. 11 Počet kôl výberového konania.....	44
Obr. 12 Prvý kontakt so spoločnosťou.....	44
Obr. 13 Dĺžka trvania výberového konania.....	45
Obr. 14 Informovanosť z výberového konania	46
Obr. 15 Splnené podmienky z výberového konania.....	46

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Výhody a nevýhody získavania pracovníkov z vnútorných i z vonkajších zdrojov	15
---	----

Zoznam príloh

Příloha 1 Kvalitatívny výskum - Rozhovor	57
Příloha 2 Kvantitatívny výskum - Dotazník	60

Příloha 1 Kvalitativny výskum - Rozhovor

Pracovné miesto:

1. Ako vzniká popis pracovného miesta?

„Při vzniku pracovního místa se setkává náborář s daným hiring manažerem, spolu s HR marketingem. Společně zjistí jaká je pracovní náplň obsazované pozice, jaká jsou KO kritéria přijetí a jak by měl vypadat ideální profil kandidáta. Po zjištění všech potřebných informací náborář s HR marketingem vymyslí textaci k inzerci volného pracovního místa, předají ho ke schválení hiring manažerovi a po následném schválení náborář vystaví inzerci pracovního místa“.

2. Čo všetko obsahuje popis pracovného miesta?

„Popis pracovního místa obsahuje název pracovní pozice, podrobný popis pracovní náplně, KO kritéria k přijetí, pracovní dobu, benefity, mzdu a na konci inzerce bývá uvedený kontakt na hlavního náboráře“.

Získavanie pracovníkov:

3. Uprednostňuje sa získavanie pracovníkov z vnútorných alebo vonkajších zdrojov?

„Zdali se jedná o získávání pracovníků z vnitřních, nebo z vnějších zdrojů se odvíjí od typu obsazované pracovní pozice. Jedná-li se o pozici, kde je požadovaná odbornost a znalost v oblasti logistiky, upřednostňuje se hledání pracovníků primárně z vnitřních zdrojů. U zbývajících pozic, např. taky u pozice manažera se preferuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, protože tito pracovníci představují pro společnost přínos know-how“.

4. Aké metódy sú využívané pri zverejňovaní ponuky voľného pracovného miesta?

„Pro inzerci volného pracovního místa jsou využívány kariérní stránky společnosti, pracovní portály, jako je prace.cz, jobs.cz, pracezaroheem.cz, fajn-brigady.cz, inwork.cz, jenprace.cz, welcometothejungle.com. Dále se využívají tištěná média a spolupráce s úřady práce. Využívá se taky aktivní nábor přes sociální sítě, jako LinkedIn, především pro specializované pozice“.

5. Aké dokumenty sú vyžadované od uchádzačov?

„To, jaké dokumenty se vyžadují od uchazečů, závisí na pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. U všech pracovních pozic je vyžadován životopis a osobní dotazník. U vyšších pozic může být vyžadován motivační dopis, nebo v případě jiných pozic se může jednat o dokumenty obsahující odbornou znalost“.

Výber pracovníkov:

6. Koľko kôl výberového konania prebieha?

„Počet kol výběrového řízení se odvíjí dle obsazované pracovní pozice. U liniových pozic obvykle probíhá jen 1 kolo. U pracovníků vedoucích pozic, specialistů a manažerů probíhají 2 kola a v případě pozic ředitele se můžou konat až 3 výběrová kola“.

7. Koľko uchádzačov je v jednotlivých kolách výberového konania?

„Počet uchazečů v jednotlivých kolech se těžko definuje. Opět vše odvíjí od obsazované pracovní pozice, proto bude uveden pouze průměrný počet kandidátů. V 1. kole je přibližně deset kandidátů, ve 2. kole jsou tři kandidáti a v posledním, 3. kole bývají pouze dva kandidáti“.

8. Aké metódy výberu pracovníkov sa využívajú a ako sa líšia v jednotlivých kolách?

„U všech pracovních pozic nejprve probíhá předvýběr, který slouží pro analýzu dokumentů přijatých od uchazečů. Součástí předvýběru je i telefonický rozhovor s uchazeči, při kterém se ověřují informace z osobního dotazníku a životopisu. Po ověření a splnění všech KO kritérií, je uchazeč pozván k prvnímu kolu výběrového řízení. V případě pozvání k osobnímu pohovoru náborář vždy zasílá uchazeči e-mail, který obsahuje datum, čas, místo konání pohovoru a kontakt na osobu, se kterou bude probíhat pohovor. První kolo výběrového řízení probíhá formou assessment centra. Ve druhém a třetím kole probíhá výběrový pohovor“.

9. Využívajú sa testy pracovnej spôsobilosti?

„Ano, v jistých případech se využívají, např. na specializované pozice se uplatňují testy osobnosti, nebo analytické testy“.

10. Aký typ výberového pohoru sa uplatňuje?

„U výbĕrového pohovoru se obvykle uplatňuje polostrukturovaný typ pohovoru a využívá se behaviorální metoda“.

11. Kto všetko sa zapojuje do výberového konania?

„Do výbĕrového řízení se zapojuje recruiter, neboli náborář, hiring manager a v některých případech i pracovník z rozvoje“.

Hodnotenie výberového konania:

12. Podľa akých kritérií vyberáte kandidátov?

„Mezi hlavní kritéria patří dovednosti a znalosti. Pro společnost jsou klíčové kompetence, kterými uchazeč disponuje“.

13. Aký je pohľad na výberové konanie, sú v ňom isté medzery, možnosti na zlepšenie?

„Jisté možnosti pro zlepšení jsou v ucelení celého výbĕrového řízení. Je potřebné na všech pobočkách organizace sjednotit hodnotící matice, protože každý ředitel má jinak nastavené požadavky a kritéria“.

Příloha 2 Kvantitatívny výskum - Dotazník

Efektivita výberového konania

Dobrý deň,
obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie nasledujúceho dotazníku týkajúceho sa efektivity výberového konania. Výsledky tohto prieskumu poslúžia pre účely bakalárskej práce. Dotazník je anonymný a jeho vyplnenie Vám zaberie zhruba 2 minúty. Ďakujem veľmi pekne!

Pohlavie

- Muž
 - Žena
-

Vek

- 18-29 rokov
 - 30-39 rokov
 - 40-49 rokov
 - 50 a viac rokov
-

...

Vzdelanie

- Základné
- Stredné odborné
- Stredoškolské s maturitou
- Vyššie odborné
- Vysokoškolské

Dĺžka pracovného pomeru

- do 2 rokov
- 3-6 rokov
- 7-10 rokov
- nad 10 rokov

Pracovná pozícia

- Liniová pozícia
- Špecialista
- Vedúci oddelenia
- Manažér

Ako ste boli spokojní s výberovým konaním?

- | | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| spokojní | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | nespokojení |

...

Cítili ste se nejakým spôsobom diskriminovaní?

- ÁNO
- NEVIEM
- NIE

Bol vám daný dostatok priestoru na vyjadrenie?

- ÁNO
- NEVIEM
- NIE

Akou formou ste sa dozvedeli o pracovnom mieste?

- Média
- Internet
- Doporučenie známeho
- Webové stránky spoločnosti
- Iné...

Koľkých kôl výberového konania ste sa zúčastnili?

- 1
- 2
- 3 a viac

...

Za akú dobu sa vám spoločnosť ozvala od vašej žiadosti na pracovné miesto? (prvý kontakt so spoločnosťou)

- 1-2 dni
- 3-5 dni
- 6 a viac dní

Ako dlho trvalo výberové konanie? (Doba od prvého kontaktu do podpísania zmluvy).

- 1-2 týždne
- 3-4 týždne
- 5 a viac týždňov

Dozvedeli sme sa dostatok informácií o pracovnom mieste na pohovore?

- ÁNO
- NEVIEM
- NIE

Boli splnené všetky podmienky prisľúbené na pohovore?

- ÁNO
- NIE

V prípade, že ste na predchádzajúcu otázku odpovedali "NIE", prosím uveďte v čom sa líšia.

Text dlhej odpovede

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Monika Macová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Efektivita nástrojov výberového konania		
VEDOUcí PRÁCE	Mgr. Tibor Brečka LL.M., MBA		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	65		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Predmetom bakalárskej práce „Efektivita nástrojov výberového konania“ je analýza procesu získavania a výberu pracovníkov vo vybranej spoločnosti a hodnotí efektivitu využívaných metód pri výberovom konaní. Teoretická časť predstavuje jednotlivé kroky výberového konania. Analýza je tvorená kvalitatívnym i kvantitatívnym výskumom. Následne výsledky analýzy sú porovnávané navzájom medzi sebou i s teoretickými poznatkami. Na základe výsledkov z analýzy sú navrhnuté odporúčania, ktoré vedú k zvýšeniu efektivity výberového konania.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	<p>Výberové konanie, efektivita, riadenie ľudských zdrojov, výber pracovníkov, získavanie pracovníkov, uchádzač.</p>		

ANNOTATION

AUTHOR	Monika Macová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Effectiveness of the tender tools		
SUPERVISOR	Mgr. Tibor Brečka LL.M, MBA		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	65		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The subject of the bachelor thesis "Effectiveness of tender tools" is the analysis of the recruitment process, employee selection in the selected company, and effective evaluation of the methods used in the tender. The theoretical part presents the individual steps of tender. The analysis consists of qualitative and quantitative research. Subsequently, the results of the analysis are compared with each other and with theoretical knowledge. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed that lead to increased efficiency of the tender.</p>		
KEY WORDS	<p>Hiring process, efficiency, human resources management, recruitment of employees, selection of employees, candidate.</p>		