

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁRSKA PRÁCA



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Výber zamestnancov vo vybranej organizácii

TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJOBA (MESIAC/ROK)

Január/2024

MENO A PRIEZVISKO ŠTUDENTA / ŠTÚDIJNÁ SKUPINA

Mária Vargová / KEMBC04

MENO VEDÚCEHO BAKALÁRSKEJ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce vyhlasujem, že som zadanú bakalársku prácu na uvedenú tému vypracovala samostatne a že som na spracovanie tejto bakalárskej práce použila iba literárne pramene v práci uvedenej.

Som si vedomá skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.

Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci použila, pochádzajú z legálnych zdrojov, to je že nejde najmä o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, na použitie ktorých v práci, popr., na ich následnú publikáciu.

v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 26.11.2023

POĎAKOVANIE

Rada by som týmto poďakovala vedúcej bakalárskej práce doc. Ing. Martine Fejfarovej, Ph.D. za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SÚHRN

1. Cieľ práce:

Cieľom tejto bakalárskej práce je vyhodnotiť súčasný systém výberu zamestnancov v organizácii XY, identifikovať jeho pozitívne a negatívne aspekty a poskytnúť odporúčania na jeho vylepšenie.

2. Výskumné metódy:

Teoreticko-metodologická časť bakalárskej práce je založená na sekundárnych údajoch získaných analýzou odborných publikácií, ktoré sa venujú danej téme. Zahŕňa porovnanie názorov rôznych autorov na túto problematiku. Praktická časť obsahuje poznatky z teoretickej časti, ako aj interné informácie organizácie XY. Sú opísané existujúce procesy výberu zamestnancov v danej organizácii. Pre overenie správnosti nastavenia a spokojnosti s celým výberovým procesom bol vykonaný dotazníkový prieskum. Pri formulovaní odporúčaní sú kombinované poznatky z teórie a praxe a na základe týchto výsledkov je vyhodnotený aktuálny stav výberového procesu v organizácii a navrhnuté možné zlepšenia.

3. Výsledky výskumu/práce:

Perspektíva zamestnancov na výberový proces v rámci organizácie bola podrobená analýze, ktorá vyústila v identifikáciu informácií s kritickým významom. Identifikované nedostatky vplyvajú na celkový postup výberu zamestnancov. Hoci program odporúčania a výberové pohovory sú efektívne využívané a pozitívne hodnotené, polovica respondentov vyjadrila nespokojnosť s nedostatkom informácií o mzdových podmienkach. Reakčná doba tímových lídrov a celková čakacia doba výberového procesu, predstavujú potenciálne riziká, ktoré môžu ovplyvniť záujem uchádzačov. Napriek tomu, že video nahrávka viac nie je systematicky využívaná, pre respondentov, priniesla pozitívne výsledky. Organizácia čelí tlaku v oblasti výberu zamestnancov a v dôsledku pomalého procesu povyšovania prispieva k odchodom kvalifikovaných zamestnancov.

4. Závery a odporúčania:

Bolo navrhnutých celkom 6 opatrení na optimalizáciu výberového procesu v organizácii XY. Tiež zahŕňajú zvýšenie transparentnosti o mzdových podmienkach už v raných štádiách komunikácie s uchádzačmi. (Na základe Odporúča sa školenie výberových pracovníkov týkajúce sa citlivých tém, vrátane mzdových otázok, s cieľom eliminovať nedostatok informácií a zvýšiť efektivitu komunikácie. Nové benefity, napríklad v podobe príspevku na športy, môžu zvýšiť atraktivitu pracovnej ponuky, čoho následkom môže byť zvýšený prísun žiadostí o prácu. Ďalším opatrením je optimalizácia interných procesov tím lídrov a prípadne rozšírenie tímu na zabezpečenie rýchlejšej reakčnej doby a eliminácie čakacej doby na povýšenie alebo zvýšenie mzdy. Automatizácia výberových procesov prostredníctvom moderných technologických nástrojov, ako je personálny software na nábor zamestnancov, môže výrazne zjednodušiť a zrýchliť výberové postupy. V oblasti procesov povyšovania a odmeňovania sa navrhuje skrátenie schvaľovacích postupov a systematická komunikácia so zamestnancami. Zavedenie flexibilnejšieho hodnotenia a stimulov pre kvalifikovaných zamestnancov môže prispieť k ich motivácii a dlhodobejšej spokojnosti na základe transparentného povyšovacieho procesu. Tieto opatrenia smerujú k dosiahnutiu efektívnejšieho a udržateľnejšieho výberového procesu, ktorý bude atraktívny pre uchádzačov a priniesie dlhodobú spokojnosť zamestnancov v organizácii XY.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Ľudské zdroje, výber zamestnancov, výberové riadenie.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The objective of this bachelor thesis is to evaluate the current employee selection system in organisation XY, identify its positive and negative aspects, and provide recommendations for its improvement.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the bachelor thesis is based on secondary data obtained by analyzing professional publications dealing with the topic. It includes a comparison of the opinions of different authors on this issue. The practical part contains knowledge from the theoretical part as well as internal information of the organisation XY. The existing processes of employee selection in the organisation are described. Questionnaire research was conducted to verify the correctness of the setup and satisfaction with the whole selection process. In formulating recommendations, knowledge from theory and practice is combined, and based on these results, the current state of the selection process in the organisation is evaluated and possible improvements are suggested.

3. Result of research:

The perspective of employees on the selection process within the organisation was analyzed resulting in the identification of key information of critical importance. The gaps identified impact the overall selection process. Although the referral programme and selection interviews were effectively used and positively evaluated, half of the respondent's expressed dissatisfaction with the lack of information on salary conditions. The response time of team leaders and the overall waiting time of the selection process are potential risks that may affect the interest of candidates. Despite the fact that video recording is no longer systematically used, for respondents, it has yielded positive results. The organisation is facing pressure in staff selection and is contributing to the departure of qualified staff due to the slow promotion process.

4. Conclusions and recommendation:

A total of 6 measures have been proposed to optimise the selection process in organisation XY. These include increasing transparency about salary conditions in the early stages of communication with candidates. (Training of selection staff on sensitive topics, including salary issues, is recommended to eliminate lack of information and increase the effectiveness of communication. New benefits, such as sports allowances, can increase the attractiveness of a job offer, which may result in an increased flow of job applications. Another measure is to optimize the internal processes of the leadership team and possibly expand the team to ensure faster response times and eliminate waiting times for promotions or pay increases. Automating selection processes through modern technology tools such as recruitment software can greatly simplify and speed up selection processes. In the area of promotion and remuneration processes, it is proposed to shorten approval procedures and to communicate systematically with staff. The introduction of more flexible appraisals and incentives for qualified staff can contribute to their motivation and longer-term satisfaction on the basis of a transparent promotion process. These measures aim at achieving a more efficient and sustainable selection process that will be attractive to candidates and will bring long-term employee satisfaction in organisation XY.

KEYWORDS

Human resources, selection of employees, selection process.

JEL CLASSIFICATION

J23 Labor Demand

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

M51 Firm Employment Decisions; Promotions

O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Mária Vargová
Študijný program:	Ekonomika a management (Bc.)
Študijná skupina:	KEMBC04
Názov BP:	Výber zamestnancov vo vybranej organizácii
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická časť<ol style="list-style-type: none">2.1 Proces výberu zamestnancov a jeho riadenie2.2 Metódy výberu zamestnancov a ich validita2.3 Metodika práce3. Praktická časť<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika organizácie3.2 Zhodnotenie procesu výberu zamestnancov v organizácii3.3 Vyhodnotenie výsledkov, návrh opatrení a odporúčaní4. Záver
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Garda, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• COLLIER, K. <i>The Robot-Proof Recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals</i>. London: Kogan Page Limited 2022. 260 s. ISBN 978-1-3986-0685-2.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTEZSKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. BECK, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Spracovanie cieľov a metodiky do 1. 9. 2023• Spracovanie teoretickej časti do 1. 10. 2023• Spracovanie výsledkov do 1. 11. 2023• Finálna verzia do 1. 12. 2023
Vedúci práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Prahe dňa 14. 8. 2023

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2023.08.14 08:44:00
+02'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická časť práce	2
2.1	Proces výberu zamestnancov a jeho riadenie	2
2.1.1	Definovanie požiadaviek na zamestnancov	2
2.1.2	Ciele výberu ľudských zdrojov	4
2.1.3	Proces výberu zamestnancov	5
2.1.4	Stupne výberového procesu	6
2.1.5	Rozhodovanie o najvhodnejšom uchádzačovi	7
2.1.6	Najčastejšie chyby v procese výberu zamestnancov	8
2.2	Metódy výberu zamestnancov a ich validita	9
2.2.1	Popis metód výberu zamestnancov	10
2.2.2	Normatívne metódy výberu zamestnancov	11
2.2.3	Špeciálne metódy výberu zamestnancov	14
2.2.4	Validita metód výberu zamestnancov	16
2.3	Metodika práce	17
3	Praktická časť	20
3.1	Charakteristika organizácie	20
3.2	Zhodnotenie procesu výberu zamestnancov v organizácii	21
3.2.1	Zásady výberu nových zamestnancov	22
3.2.2	Predvýber zamestnancov	24
3.2.3	Výberové riadenie	25
3.2.4	Pološtrukturovaný rozhovor	27
3.2.5	Výskumné šetrenie	29
3.3	Vyhodnotenie výsledkov, návrh opatrení a odporúčaní	35
3.3.1	Vyhodnotenie výsledkov	35
3.3.2	Návrh opatrení a odporúčaní	36
4	Záver	40
	Literatúra	
	Prílohy	

Zoznam grafov

Graf 1 Umiestnenie ponuky práce.....	30
Graf 2 Dokumenty pre výberový pohovor	31
Graf 3 Dĺžka trvania pohovoru.....	33

Zoznam Tabuliek

Tabuľka 1 Validita metód výberu zamestnancov.....	17
Tabuľka 2 Fluktuácia zamestnancov.....	21
Tabuľka 3 Vek zamestnancov.....	30
Tabuľka 4 Kritéria ponuky práce	34

1 Úvod

Ľudské zdroje sú rozhodujúce pre budúcnosť organizácie. Toto tvrdenie odzrkadľuje kľúčovú úlohu, ktorú zohrávajú ľudia v každej organizácii. Sú to práve zamestnanci, ktorí formujú kultúru, prispievajú k vytváraniu hodnôt v organizácii a ovplyvňujú jej úspech. Samotný proces výberu zamestnancov predstavuje podstatný krok vo vývoji každej organizácie, v ktorom nezáleží len na množstve ľudských zdrojov ale najmä na ich kvalite. Tento proces má vplyv na výkonnosť a efektívnosť organizácie, preto by mu mala byť venovaná dostatočná pozornosť. Výber zamestnancov nie je len o vyhľadanií ľudí s požadovanými skúsenosťami a dosiahnutým vzdelaním, ale aj o identifikácii tých správnych osôb, ktoré dokážu zapadnúť do kultúry organizácie a prispieť k dlhodobému rastu organizácie. V tomto procese je nevyhnutné, zaistiť kvalifikovaného personalistu, ktorý je schopný vyhodnotiť nielen technické znalosti uchádzačov o prácu ale aj ich soft skills a schopnosti v oblasti tímovej spolupráce, komunikácie a riešenia problémov. Všetky organizácie by si mali dať za cieľ neustále zlepšovanie metód v riadení ľudských zdrojov s využitím všetkých schopností svojich zamestnancov, pretože to, môže poskytnúť organizácii konkurenčné výhody. Problematika výberového procesu je v kontexte neustálej fluktuácie zamestnancov a vývoja spoločnosti vždy aktuálna. Vývoj ľudských zdrojov prináša nové teórie, ako dosiahnuť úspech vo výbere nových zamestnancov a najmä, ako ich správne motivovať, aby si ich organizácia udržala. Výber zamestnancov znamená identifikovať najlepšieho kandidáta, ktorý odpovedá všetkým požiadavkám na pracovné miesto.

Cieľom tejto bakalárskej práce je vyhodnotiť súčasný systém výberu zamestnancov v organizácii XY, identifikovať jeho pozitívne a negatívne aspekty a poskytnúť odporúčania na jeho vylepšenie. Na základe tejto analýzy budú navrhnuté odporúčania na optimalizáciu procesu výberu zamestnancov, ktoré môžu prispieť k zlepšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti organizácie na trhu práce. Toto stanovenie cieľa jasne vymedzuje účel práce a zdôrazňuje, že jej cieľom nie je iba teoretická analýza, ale aj identifikácia konkrétnych problémov a príležitostí na zlepšenie. V závere tejto práce budú prezentované výsledky výskumu a dodatočné poznatky. Identifikované budú pozitívne a negatívne aspekty existujúcich postupov výberu zamestnancov, a taktiež, budú navrhnuté konkrétne opatrenia s cieľom zvýšiť efektívnosť a kvalitu celého výberového procesu.

S cieľom podrobnej analýzy procesov výberu zamestnancov a interných materiálov sa v tejto práci uskutoční dôkladné zhodnotenie. K dosiahnutiu výskumného cieľa budú využité kombinované metódy, a to kvantitatívny prieskum prostredníctvom dotazníkového šetrenia a osobné rozhovory s personálnou pracovníčkou, spolu s aplikáciou metodológie rešerše odbornej literatúry. Výsledky tejto analýzy poslúžia ako kľúčový základ pre formulovanie odporúčaní s cieľom výrazne zlepšiť proces výberu zamestnancov.

Bakalárska práca sa sústreďuje na problematiku procesu výberu zamestnancov v rámci organizácie XY a je rozdelená do dvoch hlavných častí: teoreticko-metodologickej a praktickej. Úlohou prvej časti, je syntetizovať literárne informácie z odbornej literatúry autorov zaoberajúcich sa procesom výberu zamestnancov. Táto sekcia ponúka ucelený prehľad existujúcich teórií, konceptov a postupov v oblasti výberu zamestnancov a poslúži ako východiskový bod pre praktickú časť práce. Druhá časť práce, je zameraná na analýzu konkrétnej situácie v organizácii XY, pričom sa zhodnocuje proces výberu zamestnancov. Využívajú sa tu teoretické poznatky na hodnotenie súčasného stavu výberového procesu v organizácii, identifikáciu prípadných nedostatkov a navrhnutie možných zlepšení alebo inovácií. Najskôr sa bližšie charakterizujú jej ciele, vízie a hodnoty. Následne sa zaoberá konkrétnymi metódami a postupmi, ktoré organizácia používa pri výbere nových zamestnancov.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

Teoreticko-metodologická časť bakalárskej práce má kľúčový význam, pretože poskytuje teoretický rámec a metodológiu, ktoré budú následne aplikované pri procese výberu zamestnancov v organizácii. Táto časť práce je základným pilierom celého výskumu, a preto je dôležité, aby bola jasne a podrobne formulovaná. Celkový prístup k tejto časti práce bude založený na kombinácii teoretických rámcov, empirických dát a analýz, s cieľom poskytnúť komplexné pochopenie procesu výberu zamestnancov v konkrétnej organizácii a navrhnúť odporúčania na jeho optimalizáciu. Definujú sa tu kľúčové pojmy relevantné pre túto oblasť, o detailný opis jednotlivých fáz procesov výberu zamestnancov, a poskytnutí informácií o hlavných metódach, ktoré sa používajú v rámci týchto personálnych činností. V závere tejto časti bakalárskej práce bude uvedený podrobný popis a vysvetlenie metodológie použitej v prieskume. Teoretická časť tejto kapitoly spočíva v súhrne informácií z odbornej literatúry, vedeckých článkov a relevantných odborných štúdií.

2.1 Proces výberu zamestnancov a jeho riadenie

Podľa Bršťákovéj et al. (2022, s. 71) je proces výberu zamestnancov súčasťou riadenia ľudských zdrojov, ktorý je v plnej kompetencii zamestnávateľa. Čihovská et al. (2014, s.71) tvrdí, že proces výberu zamestnancov je postup, ktorý organizácia používa na identifikáciu a vyberanie vhodných kandidátov na pracovné pozície. Kravčáková (2020, s. 88) na druhej strane opisuje, že je to proces rozhodovania, ktorý sa uskutočňuje na základe poskytnutých informácií a požadovaných kritérií. Rovnaká autorka dopĺňa, že tento proces môže zahŕňať rôzne kroky, ako sú inzerovanie pracovných miest, vyhodnocovanie životopisov, pohovory a hodnotenie kompetencií uchádzačov. Bršťáková et al. (2022, s. 71) dodáva, že zamestnávateľ má viacero možností kde vybrať vhodných kandidátov, napríklad za pomoci agentúry či úradu práce, ktorý ponúka informácie aj ohľadom situácie na trhu práce, či poskytuje rady, ako nájsť správnych zamestnancov pre svoju organizáciu, prípadne si kandidátov môže organizácia hľadať sama, v dnešnej dobe najčastejšie online.

2.1.1 Definovanie požiadaviek na zamestnancov

Podľa Bršťákovéj (2022, s. 72) je na začiatok nutné výstižne štylizovať názov pracovného miesta a charakterizovať náplň práce, čo zahŕňa kvalifikáciu, dosiahnuté vzdelanie, absolvovanú prax a iné požiadavky. Na druhej strane Armstrong et al. (2015, s. 273) tvrdí, že počet a kategórie pracovníkov, ktorých organizácia potrebuje, by mali vychádzať z formálneho plánu ľudských zdrojov, z ktorého sa odvíja detailný plán výberu zamestnancov. Šukalová (2015, s. 44) zase tvrdí, že častejšie sa požiadavky týkajúce sa potreby pracovníkov odvíjajú od momentálnej situácie, kedy vznikajú nové pracovné miesta, rozširuje sa rozsah vykonávaných činností alebo sa nahradzujú odchádzajúci zamestnanci. Armstrong et al. (2015, s. 273) dopĺňa, že uspokojenie týchto krátkodobých požiadaviek môže stavať personálnych pracovníkov pod určitý tlak, najmä ak musia rýchlo nájsť vhodných uchádzačov. Tu sa zdôrazňuje dôležitosť výstižného opisu pracovných pozícií a náplne práce, ktorý zahŕňa kvalifikáciu, vzdelanie, prax a iné požiadavky na jednej strane, a potrebu pracovníkov, ktorá môže vychádzať z formálneho plánu ľudských zdrojov alebo krátkodobých potrieb organizácie, na strane druhej, pričom obe požiadavky vychádzajú z potreby naplnenia ľudských zdrojov.

Podľa Wroblowskej (2016, s. 40) požiadavky na zamestnancov sú zvyčajne vyjadrené formou pracovných popisov alebo profilov pracovných pozícií a špecifikácií požiadaviek na zamestnancov. Tieto dokumenty obsahujú informácie, ktoré slúžia na vytvorenie pracovných ponúk, komunikáciu s personálnymi agentúrami alebo hodnotenie kvalifikácie uchádzačov

prostredníctvom pohovorov a testov. Pribišová et al. (2013, s. 118) tvrdí, že na základe informácií získaných od kandidáta, sa organizácia snaží predpovedať, ako bude kandidát pracovať a aký bude jeho výkon. Podľa Žulovej (2021, s. 47) je kompetentnosť kandidáta a jeho schopností, či spôsobilostí vykonávať prácu posudzované na základe odborných metód výberu, ktoré sú členené na základné, odborné a doplnkové. Podľa Armstronga et al. (2015, s. 274) je zasa definícia požiadaviek na zamestnancov, tiež známa ako pracovný profil, detailne opisujúci potrebné znalosti, zručnosti, a schopnosti požadované pre vykonávanie konkrétnej práce, spôsob očakávaného správania od zamestnanca, ako aj požiadavky na vzdelanie, kvalifikáciu, odborný výcvik a pracovné skúsenosti, ktoré sú nevyhnutné na zvládnutie týchto požiadaviek. Celkovo sa poukazuje na to, že organizácie vytvárajú pracovné popisy a profily pracovných pozícií s cieľom komunikovať požiadavky na zamestnancov, predpovedať ich pracovný výkon a hodnotiť kompetencie kandidátov v rámci výberových procesov, pričom tieto požiadavky môžu byť definované na základe rôznych metód a kritérií.

Podľa Horvárhovej et al. (2016, s. 231) je riadenie kompetencií nový prístup k manažmentu, ktorý znamená schopnosť kvalifikovane vykonávať nejakú činnosť. Čihovská et al. (2014, s. 71) dopĺňa, že organizácie v súčasnosti často používajú kompetenčné modely, kde sú zhrnuté základné kompetencie týkajúce sa flexibility zamestnancov, prierezové kompetencie ktoré zaisťujú znalosti s počítačom, či cudzie jazyky a špecifické kompetencie, zaoberajúce sa kontrolingom. Podľa Horvárhovej et al. (2016, s. 232) v dnešnom konkurenčnom prostredí medzi kandidátmi, kde ich znalosti a schopnosti tvoria dôležitú úlohu, sa organizácie snažia zistiť charakteristiky výkonu a rozpoznať požiadavky na danú pracovnú pozíciu. Ďalej Čihovská et al. (2014, s.71) uvádza, že sa kompetencie delia na úrovne 0-5, A-D, pričom kompetenčné modely sú vhodným nástrojom na spracovanie profilov pracovných miest a objektívne vedenie pracovných pohovorov. Podľa Armstronga et al. (2015, s. 274) bližšia špecifikácia požiadaviek na zamestnanca môže obsahovať odborné znalosti, predstavujúce informácie a fakty, ktoré uchádzač potrebuje poznať pre úspešné vykonávanie práce. Čihovská et al. (2014, s.71) dopĺňa, že zručnosti zahŕňajú konkrétne schopnosti, ktoré uchádzač musí mať na splnenie pracovných úloh, ako napríklad správna komunikácia, organizácia či delegovanie práce, alebo motivácia. Armstrong et al. (2015, s. 274) dopĺňa, že predošlá prax odkazuje na činnosti a dosiahnuté výsledky, ktoré umožňujú predvídať úspešné vykonávanie pracovných úloh, čo zahŕňa aj odbornú prípravu a výcvik, či požadované vzdelanie. Wroblowska (2016, s. 99) zase tvrdí, že osobnostné schopnosti správania označujú požadované správanie potrebné pre efektívne vykonávanie práce. Armstrong et al. (2015, s. 274) zase tvrdí, že schopnosti správania by mali byť špecifikované pre konkrétne pracovné pozície na základe analýzy úspešného správania zamestnancov. Ďalej podľa Armstronga et al. (2015, s. 274) sa požiadavky na zamestnancov delia na špecifické požiadavky uplatňované na zamestnancoch v konkrétnych oblastiach, ako je napríklad vývoj nových produktov, zlepšovanie predaja alebo inovácie v procesoch. Na záver zmieňuje zvláštne požiadavky, ktoré zahŕňajú špecifické potreby spojené so zmenou pracoviska, cestovaním alebo náročnými pracovnými podmienkami. Horvárhová et al. (2016, s. 234) uzatvára, že kompetencie sú vlastne súbor znalostí a schopností ktoré je možné merať, a na základe kompetencií je možné rozlíšiť vynikajúce výkony od priemerných.

Definícia požiadaviek na zamestnancov spočíva teda vo vytvorení správneho popisu pracovného miesta a následne zistení vhodnosti uchádzačov, pričom sa využívajú kompetenčné modely, ktoré zahŕňajú kľúčové kompetencie týkajúce sa flexibility, odborných zručností a špecifických schopností, umožňujúc organizáciám identifikovať kvalifikácie a požiadavky pre konkrétne pracovné pozície a efektívne viesť pracovné pohovory. Tieto kompetencie sa často delia na rôzne úrovne a majú za cieľ predpovedať úspešné vykonávanie práce a na rozlíšenie výnimočných výkonov od priemeru.

2.1.2 Ciele výberu ľudských zdrojov

Cieľom výberu ľudských zdrojov je podľa Kravčákovej (2020, s. 88) vybrať najvhodnejšieho kandidáta z celkového súboru vhodných uchádzačov o obsadenie daného pracovného miesta. Znamená to nájdenie správneho uchádzača, ktorý kvalitne naplní ideálne všetky požiadavky pracovnej pozície. Vybraný kandidát by mal byť schopný vykonávať svoje pracovné povinnosti, čo prispieva k budúcej výkonnosti organizácie. Podľa Cahy (2017, s. 101) je podstatou výberového procesu taktiež následné porovnanie kvalifikácií a predpokladov uchádzačov so základnými požiadavkami pracovnej pozície. Autor ďalej dopĺňa že, v rámci výberu sa hodnotí schopnosť uchádzača splniť požiadavky a nároky spojené s pracovným miestom a následne sa rozhoduje o tom, ktorý uchádzač sa javí ako najvhodnejší pre túto pozíciu. Armstrong et al. (2015, s. 48) uvádza ďalšie ciele, ktorými sú podpora dosahovania strategických cieľov vďaka vytváraniu a uplatňovaniu stratégií ľudských zdrojov a symbióze so stratégiou danej organizácie, čo napovedá, že všetky aktivity by mali byť v súlade s dlhodobými cieľmi a víziou organizácie. V ďalšom bode autori spoločne poukazujú na rozvoj kultúry s dôrazom na výkon, ktorá bude podporovať hodnoty a normy, ktoré povzbudzujú zamestnancov k lepšiemu výkonu a osobnému rastu. Podľa Cahy (2017, s. 101) je hlavným cieľom výberového procesu posúdiť, či uchádzač disponuje potrebnými schopnosťami, skúsenosťami, motiváciou a osobnými charakteristikami, ktoré sú podstatné pre úspešné vykonávanie konkrétnej pracovnej pozície. Autor dopĺňa, že týmto spôsobom sa taktiež identifikujú potenciálne možnosti na prípadné zmeny v pracovných úlohách v budúcnosti.

Armstrong et al. (2015, s. 48) ďalej do cieľov výberu zamestnancov zahrnul zaistenie kvalifikovaných a talentovaných ľudí, ktorí majú potrebné zručnosti a kvalifikácie pre dané pozície. To zahŕňa aj investície do rozvoja zamestnancov a programy rastu. V ďalšom bode Armstrong et al. (2015, s. 48) hovorí o tom, ako byť dôsledný pri vytváraní príjemných medziľudských vzťahov na pracovisku a vytváraní dôvery medzi manažmentom organizácie a zamestnancami. Dôvera je kľúčovým faktorom pre dobré vzťahy a úspešné riadenie ľudských zdrojov a mala by sa v každej organizácii rozvíjať prostredníctvom transparentnosti, komunikácie a spravodlivého zaobchádzania. V poslednom bode cieľov riadenia ľudských zdrojov Armstrong et al. (2015, s. 48) hovorí o podpore etického prístupu k riadeniu ľudí. Etika by mala byť neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Autor dopĺňa, že organizácia by mala mať etické hodnoty a normy, ktoré ju vedú k spravodlivému a etickému zaobchádzaniu s jej zamestnancami. Podľa Šikýřa et al. (2022, s. 8) sa riadenie ľudí stáva kľúčovou oblasťou v riadení organizácie, pretože je základným predpokladom úspešnej činnosti všetkých iných oblastí riadenia organizácie, čo znamená, že má význačný vplyv na celkový výkon a efektívnosť organizácie. Armstrong et al. (2015, s. 48) dopĺňa, že ciele výberu ľudských zdrojov sú dôležité pre vytvorenie zdravého pracovného prostredia a zabezpečenie dlhodobého úspechu organizácie. Ich dosiahnutie si vyžaduje nielen úzku spoluprácu medzi oddelením ľudských zdrojov a ostatnými časťami organizácie, ale aj systematický prístup a neustále hodnotenie a zdokonaľovanie postupov a politík výberu ľudských zdrojov.

Cieľom výberu zamestnancov je podľa autorov identifikovať a vybrať najvhodnejšieho kandidáta na základe požiadaviek pracovnej pozície, zabezpečiť, že vybraný kandidát je schopný účinne plniť svoje pracovné povinnosti, prispieť k dosiahnutiu strategických cieľov organizácie a zabezpečiť dlhodobý úspech organizácie. Tieto ciele zohrávajú kľúčovú úlohu v zabezpečení výkonu a efektívnosti organizácie a vyžadujú úzku spoluprácu medzi oddelením ľudských zdrojov a ostatnými časťami organizácie, systematický prístup a neustále hodnotenie a zdokonaľovanie postupov výberu zamestnancov.

2.1.3 Proces výberu zamestnancov

Riadenie procesu výberu zamestnancov je podľa Kravčákovej (2020, s. 88) kritické pre dosiahnutie kvalitných výsledkov a zabezpečenie, že organizácia má vo svojich radoch kompetentných a motivovaných jednotlivcov, ktorí sú schopní prispieť k jej úspechu. Zahŕňa procesy ako nábor, výber, rozvoj, motivácia. Bršťáková et al. (2022, s. 72) dopĺňa, že výber zamestnancov by mal byť závislý najmä od charakteristiky pracovného miesta, kvalifikácie či predpokladov uchádzača, ktoré by mal zamestnávateľ zohľadniť pri výbere. Čihovská et al. (2014, s. 71) dopĺňa, že výberový proces plní sériu určitých krokov, ktoré odborníkom pomáhajú rozhodnúť o tom, ktorého z kandidátov o zamestnanie je vhodné prijať. Podľa Kravčákovej (2020, s. 88) sú výsledky práce organizácie dané práve kvalitou ľudí, ktorých organizácia prijíma. Jej kvalitný výberový proces je jadrom úspešného napredovania organizácie.

Podľa Armstronga et al. (2015, s. 273) sa celý proces výberu zamestnancov delí na nasledujúce body:

- spracovanie žiadostí uchádzačov;
- vedenie pohovorov s uchádzačmi;
- testovanie uchádzačov;
- hodnotenie uchádzačov;
- získavanie referencií;
- kontrola žiadostí uchádzačov;
- potvrdzovanie ponúk na zamestnanie;
- sledovanie nových zamestnancov.

Proces začína vtedy, keď uchádzač o zamestnanie podá žiadosť o prijatie do zamestnania a končí sa v momente, kedy je rozhodnuté o prijatí uchádzača do zamestnania. Kravčáková (2020, s. 88) tvrdí, že ak sú vďaka náborovej činnosti získaní vhodní kandidáti o zamestnanie, môže sa začať výberový proces.

Podľa Armstronga et al. (2015, s. 273) prvým krokom procesu výberu je spracovanie prijatých žiadostí a životopisov od uchádzačov. V rámci tohto kroku organizácia získava základné informácie o potenciálnych kandidátoch, čím začína proces selekcie. Bežne je vytvorený zoznam prijatých žiadostí, na ktorom sú uvedené informácie, ako meno žiadateľa, dátum prijatia žiadosti a poznámky týkajúce sa ďalších krokov. Podľa Kravčákovej (2020, s. 91) je cieľom prvého stupňa procesu výberu spravidla identifikácia nevhodných uchádzačov. Armstrong et al. (2015, s. 286) tvrdí, že pohovor je jednou z najbežnejších metód výberu zamestnancov. Autor dopĺňa, že cieľom pohovoru je získať ďalšie informácie o uchádzačoch, ktoré by neboli zrejme zo žiadosti a životopisu. Pohovor poskytuje príležitosť preskúmať kompetencie, skúsenosti a kvality uchádzača. Ďalším dôležitým krokom v procese výberu podľa Armstronga et al. (2015, s. 288) je testovanie uchádzačov. Testy môžu zahŕňať rôzne aspekty, ako sú pracovné skúšky, testy osobnosti, psychometrické testy a iné, ktoré slúžia na zhodnotenie schopností a znalostí potrebných pre pracovné miesto. Kravčáková (2020, s. 92) súhlasí, že testy odbornej kompetentnosti, sa používajú na overenie schopností, znalostí a poznatkov potrebných pre výkon konkrétnych úloh, a dopĺňa, že ich výsledky ovplyvňujú konečné rozhodnutie o prijatí alebo zamietnutí uchádzača. Majtán et al. (2016, s. 280) tvrdí, že testy a praktické skúšky sa používajú len v prípade potrebných výnimočných požiadaviek na zamestnanca, kedy sa nimi môže uvažovať o získaní dodatočných informácií o uchádzačoch. Armstrong et al. (2015, s. 289) uvádza, že po vykonaní pohovorov a testov sa hodnotia všetky dostupné informácie o uchádzačoch. Organizácia vytvára kritériá hodnotenia a porovnáva výkony uchádzačov, aby určila, ktorí najlepšie vyhovujú potrebám pracovného miesta. Kravčáková (2020, s. 92) dopĺňa, že posúdenie sa prelína so získavaním referencií od

predchádzajúcich zamestnávateľov uchádzačov, čo poskytuje ďalšie hodnotné informácie o ich pracovnom výkone a schopnostiach. Tieto referencie slúžia na potvrdenie pravdivosti informácií uchádzačov. Armstrong et al. (2015, s. 290) zasa dopĺňa, že proces úzko nadväzuje na kontrolu informácií uvedených uchádzačmi v ich žiadostiach a životopisoch. Tento krok rovnako zabezpečuje presnosť a pravdivosť informácií. Kravčáková (2020, s. 93) uvádza, že po vybratí kandidátov organizácia poskytuje potvrdenia a ponuky zamestnania tým, ktorí boli vybraní. Tieto dokumenty obsahujú podrobnosti o pracovných podmienkach a očakávaniach od nových zamestnancov. Armstrong et al. (2015, s. 290) na záver dopĺňa, že po prijatí nových zamestnancov organizácia sleduje ich výkony a pokrok v nových pracovných úlohách. Toto sledovanie je dôležité pre zabezpečenie úspešnej integrácie nových zamestnancov do tímu.

Majtán et al. (2016, s. 281) tvrdí, že proces výberu môže pokračovať aj v prípade, že nový zamestnanec je prijatý na skúšobnú dobu. Tento prístup predstavuje organizačné a finančné nároky, umožňuje však novému zamestnancovi preukázať svoje schopnosti a pracovné zručnosti a zamestnávateľovi poskytuje možnosť posúdiť vhodnosť zamestnanca pre danú pracovnú pozíciu.

Bršťáková et al. (2022, s. 71) uzatvára, že je vylúčené počas výberu zamestnancov robiť akékoľvek ponuky zamestnania, ktoré sú diskriminačné, alebo nie sú v súlade s pracovne právnymi či služobnými predpismi, alebo nie sú v súlade s dobrými mravmi. Zároveň sú všetci zamestnávateľia povinní pristupovať k zamestnávaniu, vrátane odmeňovania podľa zásad rovného zaobchádzania so všetkými zamestnancami. Podľa Armstronga et al. (2015, s. 144) je taktiež nutné zamerať sa aj na pohľad kandidáta, ktorému by malo byť umožnené predstavenie seba a možnosť pýtať sa vlastné otázky.

2.1.4 Stupne výberového procesu

Čihovská et al. (2014, s. 72) tvrdí, že výberový proces má niekoľko stupňov, od momentu vzniku potreby prijatia nového zamestnanca, až po jeho zaradenie, ktorých postupnosť je daná.

Podanie žiadosti o prijatie do zamestnania – Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) si obvykle organizácie samé pripravujú štylizovaný dotazník pre uchádzačov, ktorý im poskytne potrebné ucelené informácie o uchádzačovi, ako napríklad o jeho vzdelaní, kvalifikácii či praxi, čo prináša prehľadnosť a rýchlu porovnateľnosť údajov o uchádzačoch.

Zhromažďovanie dokumentácie o pracovníkovi a jej analýza – Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) zdrojom informácií o uchádzačovi sú životopis, dotazník, osvedčenia o kvalifikácii, referencie, či hodnotenia u ktorých je potrebné overiť pravosť. Nadobudnuté informácie majú napomôcť k roztriedeniu uchádzačov na vhodných a tých, ktorí nespĺňajú kvalifikačné alebo zdravotné požiadavky. Kravčáková (2020 s. 91) informuje, že na základe zistených informácií sa vytvorí základný profil o kandidátovi, ktorý po ďalších stupňoch výberu dopĺňa o ďalšie informácie. Pribišová et al. (2013 s. 118) dopĺňa, že cieľom tohto kroku, je obyčajne identifikácia nevhodných uchádzačov.

Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti – Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) sa vykonáva v prípade, že sa na konkrétneho pracovníka kladú špeciálne nároky, na odbornú, psychickú alebo zdravotnú spôsobilosť. Autorka dopĺňa že, tieto informácie sa získavajú prostredníctvom praktických skúšok vedomostí alebo zručností a zdravotných, či psychologických vyšetrení. Podľa Kravčákovovej (2020, s. 92) sa výsledky získané vďaka týmto metódam stávajú súčasťou podkladov, ktoré sú zhromažďované pre následné rozhodnutie o prijatí alebo odmietnutí kandidáta.

Výberový pohovor – podľa Grenčíkovej (2019, s. 104) sa tu získavajú také informácie, ktoré nebolo možné získať v obdržaných podkladoch ani inými metódami. Je tu možné posúdiť

sociálne správanie uchádzačov a poznanie ich postojov a očakávaní. Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) význam pohovoru spočíva v predvídaní úspechu uchádzačov na konkrétnych miestach. Grenčíková (2019, s. 111) dopĺňa, že výberový pohovor má za cieľ získať čo najviac relevantných informácií, ktoré sa získavajú od obecnějších ku konkrétnejším.

Vyhodnotenie výsledkov a rozhodnutie o prijatí – Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) konečné rozhodnutie o výsledkoch výberového konania by mal kandidátovi oznámiť oprávnený pracovník. Podľa Pribišovej et al. (2013, s. 124) je tento proces kľúčový, pretože prijatie, či neprijatie kandidáta, ovplyvní organizáciu v dlhej budúcnosti. Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 72) oznámenie, by malo byť neutrálne a nesmie vyjadrovať negatívny dojem uchádzačovi ak je uchádzač odmietnutý. Ak je uchádzač prijatý, mal by sa dozvedieť aké má perspektívy v organizácii a ako ich môže dosiahnuť. Podľa Kravčákovej (2020, s. 88) je potrebné uvedomiť si aj dôsledky na náklady spojené s celým procesom výberu zamestnanca, ktoré sú časťou kritériom pre vyhodnotenie výsledkov a uzatvorenie výberového procesu.

Uzavretie pracovnej zmluvy – Podľa Armstronga et al. (2015, s. 294) je záverečnou fázou potvrdenie ponuky kandidátom, kedy sa vypracuje pracovná zmluva ktorá je následne oboma stranami podpísaná. Čihovská et al. (2014, s. 72) dopĺňa, že správne administratívne prijatie je kľúčové z právneho hľadiska. Autorka dopĺňa, že sa o to stará personálny útvar, čím sa ale proces výberu nekončí. Ďalšie aktivity spočívajú na priamom nadriadenom pracovníkovi. Armstrong et al. (2015, s. 295) dodáva, že je potrebné nového zamestnanca sledovať, aby sa zistilo, že je skutočne vhodný kandidát, prípadne ak nespĺňa požiadavky na pracovnú pozíciu, zistiť to v počiatočnej fáze.

Výberový proces predstavuje podľa Kravčákovej (2020, s. 88) dôležitý krok v riadení ľudských zdrojov, ktorý zabezpečuje príchod vhodných kandidátov do organizácie. Armstrong et al. (2015, s.144) zase tvrdí, že tento proces je zložitý a organizácie musia venovať pozornosť detailom a zabezpečiť, že všetky fázy výberového procesu sú vykonávané efektívne, postupne a s dôrazom na kvalitu. Uzavretie pracovnej zmluvy a správna administratíva sú nevyhnutné k zabezpečeniu právnej správnosti a prechodu nových zamestnancov do organizácie. Kravčáková (2020, s. 88) ďalej tvrdí, že tento proces vyžaduje koordináciu a starostlivosť nielen zo strany personálnych oddelení, ale aj nadriadených pracovníkov, ktorí budú spolupracovať s novými členmi tímu. Podľa Armstronga et al. (2015, s. 295) monitorovanie nových zamestnancov predstavuje dôležitý nástroj na kontrolu celého procesu, od získavania k výberu personálu. V prípade, že vznikne chyba, je nevyhnutné zistiť, ako k nej došlo, aby bolo možné proces vylepšiť. Pribišová et al. (2013, s. 128) na druhej strane tvrdí, že celkový nábor nesprávneho zamestnanca môže byť spôsobený rôznymi faktormi, vrátane nedostatočnej špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, nerozvážneho výberu zamestnancov, nevhodných inzerátov, nepodarených pohovorov, neadekvátnych testov alebo chybne prijatých rozhodnutí.

2.1.5 Rozhodovanie o najvhodnejšom uchádzačovi

Podľa Stacha et al. (2020, s. 45) rozhodovanie možno charakterizovať ako proces, ktorý zahŕňa identifikáciu a analýzu problému, vyhodnocovanie možných riešení a výber najlepšieho riešenia založeného na stanovených kritériách. Palíšková et al. (2021, s. 99) dopĺňa, že rozhodnutie o výbere kandidáta by malo byť jednotné za všetky strany, teda za personalistu aj manažéra. Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 78) po vyhodnotení a testovaní všetkých uchádzačov o pracovnú pozíciu je potrebné vybrať najvhodnejšieho z nich. Podľa Bělohávková (2016, s. 34) ideálna situácia, kedy sa nájde len jediný vynikajúci uchádzač a ostatní sú nevhodní, je pomerne zriedkavá. Často sa stane, že organizácia má na výber niekoľko vhodných uchádzačov a je potrebné určiť, ktorý je najvhodnejší. Podľa Čihovskej (2014, s. 78) na riešenie tohto problému sa často používa kompetenčný model. Proces rozhodovania môže byť

matematicky modelovaný priradením váh kompetenciám. Každý kompetencii môže byť pridelená váha od 1, ktorá je málo dôležitá, až po 4 čo znamená najdôležitejšia z hľadiska úspešnosti v danej zručnosti. Joniaková et al. (2022, s. 222) dopĺňa že rozhodnutie o tom, aký význam má každý hodnotiaci faktor a následné priradenie bodov k jednotlivým faktorom, umožňuje kombinovať skóre z rôznych hodnotiacich metód. Čihovská (2014, s. 78) dopĺňa, že pre každého uchádzača sa potom priradí hodnotenie pre každú kompetenciu a tieto hodnotenia sa vynásobia príslušnými váhami, čím získame výsledné hodnoty vyjadrené jediným číslom:

$$C = V1 \times K1 + V2 \times K2 + V3 \times K3 \dots \quad (1)$$

kde:

C – celkové skóre;

K1 – hodnotenie v prvej kompetencii (napríklad komunikácia);

V1 – váha prvej kompetencie;

K2 – hodnotenie v druhej kompetencii (napríklad spoľahlivosť);

V2 – váha druhej kompetencie atď.

Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 79) je vďaka tomu možné porovnať skóre uchádzačov a stanoviť konečné poradie. Tento spôsob hodnotenia kandidátov môže poslúžiť ako nástroj pri rozhodovaní o tom, ktorý uchádzač je najvhodnejší na pracovnú pozíciu.

Podľa Frischmanna et al. (2017, s. 75) po skončení výberu vhodného kandidáta či kandidátov, je nutné ukončiť celý proces výberu, čo zahŕňa informovanie vybraného kandidáta o jeho výbere a začatie rokovaní ohľadom pracovnej zmluvy alebo iniciovanie nevyhnutných krokov na uzatvorenie pracovnej zmluvy. Collier (2019, s. 179) dopĺňa že aj hodnotenie priebehu výberového konania s ohľadom na dosiahnutie stanovených cieľov, ako je nájdenie vhodného kandidáta, dodržanie plánovaných termínov a financií je dôležité v procese ukončenia. Podľa Frischmanna et al. (2017, s. 76) je toto hodnotenie ideálne spracovať ihneď po získaní všetkých potrebných informácií o priebehu výberového konania čo okrem interných výdavkov, zahŕňa aj fakturáciu za externé služby, ako je inzercia, diagnostika a assessment centrum. Podľa Joniakovej et al. (2022, s. 223) s neúspešnými kandidátmi je vhodné zachádzať s úctou a zdvorilosťou. Je nevyhnutné informovať ich o výsledku výberového procesu čo najskôr, ideálne predtým, než úspešný kandidát prijme ponuku. Collier (2019, s. 179) tvrdí, že tento krok je dôležitý pre budovanie dobrej povesti zamestnávateľa, pretože neúspešní uchádzači môžu v budúcnosti znova predstavovať potenciálnych kandidátov alebo dokonca zákazníkov. Oznámenie o neprijatí by malo byť formulované citlivo a diplomaticky, najmä ak ide o kandidáta z vnútorných zdrojov.

2.1.6 Najčastejšie chyby v procese výberu zamestnancov

Podľa Kalinovej (2016, s. 52) je výberový proces kritickým krokom v nájdení vhodných zamestnancov, no často sa dejú určité chyby, ktoré môžu viesť k neoptimálnym rozhodnutiam. Tieto chyby môžu ovplyvniť hodnotenie kandidátov a viesť k nedostatočnej objektívnosti pri hodnotení schopností. Podľa Joniakovej et al. (2022, s. 219) sa niekedy kandidáti snažia vytvoriť výrazný prvý dojem tým, že zdôrazňujú svoj atraktívny vzhľad, oblečenie a správanie, vrátane pevného stisku ruky pri pozdrave. Štúdie ukazujú, že prvý dojem má významný vplyv na ďalší postoj a vnímanie informácií. V prípade, že prvý dojem je pozitívny, manažéri majú sklon vnímať aj nasledujúce informácie pozitívne a hľadať potvrdenie našich počiatočných predstáv. To isté platí aj pri negatívnom prvom dojme, ktorý môže ovplyvniť vnímanie manažerov a vyhľadávanie negatívnych informácií.

Kalinová (2016, s. 57) tvrdí, že personalisti často rozhodujú už po prvých piatich minútach stretnutia a zvyčajne nevyužívajú príležitosť získať viac informácií v priebehu rozhovoru.

Joniaková et al. (2022, s. 219) informuje, že hodnotitelia často preferujú kandidátov, ktorí majú podobné osobnostné rysy ako oni. Napríklad, hodnotiteľ s extrovertnou povahou sa môže cítiť príjemne v prítomnosti extrovertného kandidáta. Kalinová (2016, s. 57) dopĺňa, že, táto zhoda v osobnosti neposkytuje potrebné informácie na posúdenie schopností kandidáta v pracovnom kontexte. Joniaková et al. (2022, s. 219) pridáva že, predispozície k vnímaniu kandidátov, ktoré môžu ovplyvniť rozhodnutie výberového procesu, predstavujú významnú hrozbu v oblasti diskriminácie. Stereotypizácia nastáva, keď sú kandidátovi priradené vlastnosti, ktoré sa zvyčajne vyskytujú u osôb v určitej skupine, a to môže viesť k odmietaniu kandidátov z nepodložených dôvodov. Kalinová (2016, s. 57) hovorí, že vytváranie predsudkov nastáva, keď hodnotiteľ vnucuje svoje vlastné názory na to, ako by mal kandidát postupovať v konkrétnych situáciách, a to bez dostatočných informácií o kandidátovi, ktoré by umožnili predpovedať jeho budúci výkon. Podľa Joniakovej et al. (2022, s. 219) ak je hodnotenie kandidáta pozitívnejšie, než by si zaslúžil, len preto, že predchádzajúci kandidát bol horší, a nie na základe objektívnych kritérií, ale iba na základe predchádzajúceho porovnania, vzniká kontrastný efekt, kedy sa zdá, že kandidát je lepší, než v skutočnosti je. Kalinová (2016, s. 57) tvrdí že, chyby hodnotiteľov, obvykle personalistov a manažérov, možno minimalizovať prostredníctvom rôznych metód a postupov. Jednou z týchto metód je použitie štruktúrovaných rozhovorov, ktoré zahŕňajú vytvorenie štandardnej sady otázok, umožňujúcej získavanie relevantných informácií. Autorka dopĺňa, že týmto spôsobom sa zabezpečí, že všetci kandidáti budú konfrontovaní s rovnakými otázkami, čo je obzvlášť dôležité pri jednoduchých rozhovoroch 1+1. Joniaková et al. (2022, s. 219) zároveň odporúča zapojiť viac hodnotiteľov, najmä z radov oddelenia ľudských zdrojov a priamych nadriadených. Je vhodné zvážiť účasť ďalších kolegov, čím sa vytvorí výberová komisia, ktorá môže prispieť k rôznorodosti hodnotenia. Kalinová (2016, s. 57) hovorí, že dôležitým krokom k minimalizácii chýb hodnotiteľov je ich tréning. Hodnotitelia by mali byť vyškolení na to, ako hodnotiť spravodlivo a objektívne. Autorka dopĺňa, že to zahŕňa znalosť kritérií hodnotenia, zabezpečenie rovnakých príležitostí pre všetkých kandidátov a správne postavenie otázok. Joniaková et al. (2022, s. 219) dopĺňa, že okrem toho, je podstatné zabezpečiť, aby boli hodnotitelia v rozhovoroch nevyrušovaní a mali dostatočne veľa času. Autorka dopĺňa, že to zahŕňa vytvorenie kultúry v organizácii, kde sa výberové rozhovory vnímajú ako dôležitý proces a nie ako zbytočná strata času, ktorá odvádza pozornosť od pracovných povinností.

2.2 Metódy výberu zamestnancov a ich validita

Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 73) metodická príprava výberu pracovníkov predstavuje proces, kde sa vypracováva efektívny súbor metód, ktoré slúžia na posúdenie a porovnanie pracovníkov vzhľadom na ich schopnosti a zodpovedajúce pracovné požiadavky. Získať plné pochopenie jedinečných individuálnych charakteristík pracovníka, ktoré ho vymedzujú ako vhodného kandidáta pre konkrétnu pracovnú pozíciu, je náročnou úlohou. Podľa Bělohávková (2016, s. 42) je zrejme, že pre výber zamestnancov je odporúčané využiť viacero metód výberu, pretože jediná metóda sama osebe nemá dostatočnú spoľahlivosť pri určovaní vhodnosti kandidáta pre danú pracovnú pozíciu. Čihovská et al. (2014, s. 73) potvrdzuje, že všeobecne platí, že neexistuje jedna metóda, ktorá by umožnila okamžite, presne a objektívne posúdiť pracovníka. Preto sa pri výbere pracovníkov často využíva rôznorodý súbor metód, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch hlavných skupín. Pribišová et al. (2013, s. 119) dopĺňa, že škála metód výberu, sa aj naďalej rozširuje vďaka vplyvom informačných technológií. Ďalej sa Pribišová et al. (2013, s. 119) prikláňa k tvrdeniu kolegov, že v dnešnej dobe je zriedkavé, žeby organizácie využívali pri výbere nových zamestnancov iba jednu z nasledujúcich metód. Čihovská et al. (2014, s. 73) dopĺňa, že sa jednotlivé metódy často kombinujú rôznymi

spôsobi, s cieľom dosiahnuť čo najväčšiu objektivitu a získať komplexný pohľad na kandidáta na pracovnom mieste.

2.2.1 Popis metód výberu zamestnancov

K metódam výberu zamestnancov patrí dôkladná analýza dokumentácie. Lochmanová (2016, s. 34) nazýva analýzu dokumentácie základnou metódou pri predvýbere a následne pri výbere vhodného uchádzača. Podľa Palíškovej et al. (2021, s. 94) sú najčastejšie predkladanými dokumentmi pri výberovom konaní životopis a motivačný list. Lochmanová (2016, s. 36) ďalej uvádza, že medzi analyzované dokumenty môžu patriť aj firemné dotazníky pre uchádzačov, doklady o vzdelaní a ďalšie certifikáty, zoznam publikačnej činnosti pri akademických pozíciách a niektoré organizácie dokonca vyžadujú aj overovanie odporúčaní. Šukalová (2015, s. 43) označuje výber a správnu analýzu dokumentov od uchádzačov za významný vplyv na kvalitu predbežného výberu uchádzačov o pracovné miesto. Dokumentácia poskytuje dostatok dôležitých informácií, ktoré umožňujú zhodnotiť, či je uchádzač vhodný pre postup do výberového konania. To, čo tento proces zahŕňa, podľa Čihovskej et al. (2014, s. 73) môže byť súbor normatívnych a špeciálnych metód.

Dôležitým aspektom výberu zamestnancov je podľa Šukalovej (2015, s. 43) metodická príprava, ktorá zahŕňa vypracovanie efektívneho súboru metód na posúdenie a porovnanie pracovníkov vzhľadom na ich schopnosti a pracovné požiadavky. Z toho vyplýva, že použitie viacerých metód je často nevyhnutné, pretože neexistuje jedna metóda, ktorá by umožnila presne a objektívne posúdiť pracovníka. Preto sa často kombinujú rôzne metódy s cieľom dosiahnuť čo najväčšiu objektivitu a získať komplexný pohľad na kandidáta. Palíšková et al. (2021, s. 94) tvrdí, že na druhej strane kvalita dokumentácie, ktorá zahŕňa životopisy, motivačné listy a iné relevantné informácie od uchádzačov, predstavuje základný krok pri predvýbere a výbere vhodného kandidáta. Tie pomáhajú určiť, ktorí uchádzači budú postúpení do výberového konania.

Čihovská et al. (2014, s. 73) tvrdí že prvú skupinu tvoria takzvané normatívne metódy, ktoré sa používajú v prakticky každom prípade prijímania pracovníka, bez ohľadu na jeho pozíciu alebo úroveň pracovného zaradenia. Tieto metódy predstavujú kľúčový nástroj pre posúdenie základných zručností a schopností uchádzača. Kalinová (2016, s. 53) na druhej strane opisuje, že normatívne metódy slúžia na orientačné zistenie vlastností uchádzača o pracovné miesto. Tieto metódy zahŕňajú personálnu anamnézu, analýzu dotazníka, hodnotenie životopisu, hodnotenie predchádzajúcich zamestnávateľov a výberový pohovor. Podľa oboch autoriek, Čihovskej et al. (2014, s. 73) a Kalinovej (2016, s. 53) prvá skupina tvorí takzvané prvotné označenie základných znalostí uchádzača, ktoré sa vyhodnocujú na základe dostupných podkladov, ktoré uchádzač sám poskytol v kombinácii s výberovým pohovorom.

Druhou skupinou sú podľa Čihovskej et al. (2014, s. 73) špeciálne metódy, ktoré slúžia na testovanie špecifických vlastností uchádzačov o zamestnanie. Tieto metódy sa uplatňujú v prípadoch, kedy je potrebné preskúmať konkrétne kvalifikácie, skúsenosti alebo osobnostné charakteristiky uchádzača, ktoré sú relevantné pre danú pracovnú pozíciu. Použitie týchto špeciálnych metód môže zvýšiť účinnosť a presnosť výberového procesu, keďže sa zameriavajú na relevantné aspekty zamestnancov. Kalinová (2016, s. 53) upresňuje že špeciálne metódy zahŕňujú testy pracovnej spôsobilosti, ktoré slúžia na preskúmanie vlastností uchádzača. Špeciálne metódy, podľa autoriek slúžia na testovanie špecifických vlastností uchádzačov v súvislosti s konkrétnymi požiadavkami na pracovné miesto, ako sú kvalifikácie, skúsenosti alebo osobnostné charakteristiky, čo môže viesť k zvýšenej účinnosti a presnosti výberového procesu.

Podľa Cahy (2017, s. 101) sa výberový proces môže rozdeliť na dve hlavné formy. Prvou je výberové konanie, ktoré sa používa pri výbere uchádzačov na robotnícke pozície, pri prijímaní administratívnych a nižších riadiacich pracovníkov. V tomto prípade sa často využívajú obmedzenejšie metódy výberu, a celý proces je pomerne jednoduchší. Kalinová (2016, s. 52) na druhej strane tvrdí, že konkurzné riadenie sa uplatňuje pri obsadzovaní vyšších riadiacich pozícií a funkcií špecialistov. Tento typ výberového procesu je komplexnejší a vyžaduje širšie a prísnejšie kritériá. Preto sa v rámci konkurzného riadenia často využíva rozsiahlejšia paleta metód výberu. Caha (2017, s. 102) dopĺňa, že oba prístupy k výberu majú svoje vlastné charakteristiky a vyžadujú odlišný prístup pri hodnotení a výbere vhodných kandidátov.

Šikýř et al. (2022, s. 38) na záver dopĺňa, že zoznam vhodných uchádzačov v závislosti od situácie, ideálne obsahuje približne päť až desať mien potenciálnych uchádzačov o pracovné miesto, ktorí spĺňajú potrebné požiadavky na zamestnanca. Títo uchádzači budú pozvaní na ďalší krok vo výberovom procese. Ich zoznam sa usporiada abecedne. Ďalej Kalinová (2016, s. 53) dopĺňa, že pred začatím osobných stretnutí uchádzačov sa nevykonáva žiadne porovnávanie a neurčuje sa ich poradie podľa schopností. Šikýř et al. (2022, s. 39) tvrdí, že zoznam nevhodných uchádzačov obsahuje mená ostatných uchádzačov o pracovné miesto, ktorí prejavili záujem, ale nespĺňujú nevyhnutné požiadavky na pracovníkov. Podľa Šukalovej (2015, s. 44) je dôležité všetkým týmto uchádzačom zaslať zdvorilý odmietavý list s poďakovaním za ich záujem o pracovné miesto.

2.2.2 Normatívne metódy výberu zamestnancov

Normatívne metódy výberu zamestnancov podľa Čihovskej et al. (2014, s. 73) zahŕňajú nástroje, ktoré sa považujú za nevyhnutné pri hodnotení schopností uchádzačov o zamestnanie vo všetkých kategóriách pracovníkov. Podľa autorky, ako minimálne požiadavky na posúdenie kvalifikácie uchádzačov pri rozhodovaní o ich prijatí do pracovného pomeru sa považujú tieto metódy. Kalinová (2016, s. 53) dopĺňa že, medzi tieto základné metódy patrí dôkladná analýza pracovnej histórie a osobný pohovor s uchádzačmi.

Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 73) personálnu anamnézu možno charakterizovať ako dôkladnú analýzu životného priebehu uchádzača. Tento komplexný rozbor zahŕňa skúmanie písomných informácií poskytnutých samotným uchádzačom, ako aj tých, ktoré pochádzajú od iných jednotlivcov a organizácií. Pribišová et al. (2013, s. 119) uvádza, že do tejto analýzy spadajú dokumenty ako žiadosť o pracovnú pozíciu, motivačný list, dotazník, životopis, kvalifikačné certifikáty a referencie, ktoré sú dôležitými zdrojmi informácií o skúsenostiach, vzdelaní a predchádzajúcich pracovných postoch uchádzača.

Životopis je podľa Šukalovej (2015, s. 44) jednou z najčastejšie využívaných metód pri výbere zamestnancov a obvykle sa kombinuje s inými metódami. Podľa Kulhavého et al. (2017, s. 316) je tento nástroj považovaný za základný a nezameniteľný pri výbere nových pracovníkov, a to nielen pri predvýbere, ale aj v samotnom procese výberu. Šukalová (2015, s. 44) uvádza, že životopis poskytuje faktické údaje ako osobné údaje, dosiahnuté vzdelanie, priebeh zamestnaní, špeciálne osobné kvality, mimopracovné aktivity či referencie v prehľadnej forme, ktorá umožňuje posúdenie toho, či uchádzač spĺňa požadované kritériá pre danú pracovnú pozíciu. Šikýř et al. (2022, s. 38) súhlasí s podrobnosťami, ktoré musí životopis obsahovať, ale zároveň tvrdí, že je nutné sa pri pohľade na životopis aj správne pýtať na otázky typu aké najvyššie vzdelanie uchádzač dosiahol, kde študoval či pracoval a čím sa pracovne zaoberal, čo následne definuje konkrétne skutočnosti o uchádzačovi, ktoré nám oddelia vhodných od nevhodných uchádzačov. Šukalová (2015, s. 44) ďalej uvádza že životopis môže mať rôzne formy, ale v súčasnosti sa často uprednostňuje štruktúrovaný životopis. Existuje aj jednotný európsky formát životopisu, známy ako Europass. Šikýř et al. (2022, s. 38) tvrdí, že

dôležitým bodom, je aj samotné vyhodnotenie životopisu, čo umožňuje zhodnotiť, či uchádzači o zamestnanie spĺňajú požadované kritériá pre pracovnú pozíciu a určiť, či sú adekvátnymi kandidátmi, ktorí by mali byť pozvaní na ďalšie fázy výberového procesu, najmä na výberový pohovor. Šukalová (2015, s. 44) dopĺňa, že pri hodnotení životopisu sa okrem uvedených faktorov zohľadňuje aj jeho formálna stránka, grafická úprava a správny pravopis. Lochmanová (2016, s. 37) uvádza, že v procese hľadania nového zamestnania je životopis často miestom, kde uchádzači robia chyby. Autorka uvádza medzi najčastejšie chyby, s ktorými sa personalisti v praxi často stretávajú radi prílišne podrobný opis osobných informácií, uvádzanie nepravdivých informácií, zverejňovanie citlivých údajov, kritika predchádzajúceho zamestnávateľa alebo nadmerná sebaistota a pretláčanie svojich úspechov. Podľa Šikýřa et al. (2022, s. 38) pri predvýbere vhodných uchádzačov o pracovné miesto sa informácie uvedené v životopisoch konkrétnych uchádzačov o ich zručnostiach a schopnostiach, porovnávajú s požiadavkami na pracovníkov pre danú pozíciu.

Motivačný list je podľa Pribišovej et al. (2013, s. 119) súčasťou životopisu a umožňuje uchádzačovi preukázať svoj skutočný záujem o pracovnú pozíciu a zdôrazniť, ako sú jeho schopnosti a predpoklady relevantné pre požiadavky pracovného miesta. Podľa Palíškovvej et al. (2021, s. 95) je motivačný list krátky, najviac jednostranový text, ktorý stručne popisuje, ako uchádzač zodpovedá obsadzovanej pozícii. Autorka dopĺňa, že tento list by nemal byť príliš všeobecný ani príliš formálny a jeho primárnym cieľom je získať pozornosť. Pribišová et al. (2013, s. 119) dopĺňa, že motivačný list by mal obsahovať zdôvodnenie, prečo uchádzač chce pracovať v konkrétnej organizácii, čo ho zaujalo a ako môže prispieť k jej úspechu. Ďalej by mal obsahovať predstavy uchádzača o tom, ako by sa v danej organizácii zapojil, prečo je práve on vhodný na danú pozíciu, čo vie ponúknuť a aký bude jeho najväčší prínos. Lochmanová (2016, s. 37) dodáva, že cieľom motivačného listu je dokázať personalistovi, záujem o pracovnú pozíciu a presvedčiť personalistu, aby pozval uchádzača na osobný pohovor.

Dotazník podľa Pribišovej et al. (2013, s. 119) slúži na preukázanie záujmu kandidáta o pracovné miesto a poskytuje organizácii podrobnejšie informácie o uchádzačovi. Tieto formuláre sú často využívané vo väčších organizáciách. Pribišová et al. (2013, s. 119) upresňuje, že v niektorých prípadoch, môže dotazník obsahovať detailnú štruktúru, kde organizácia hodnotí jednotlivé otázky na základe ich dôležitosti v kontexte pracovného miesta. Podľa Šukalovej (2015, s. 45) kvalita a účinnosť používaných dotazníkov závisí predovšetkým od dôkladného výberu otázok, pri ktorom je potrebné dodržiavať tieto zásady: otázky musia byť formulované jasne a zrozumiteľne, majú motivovať uchádzačov k odpovediam, ale nesmerujú ich k "správnym" odpovediam, otázky by sa mali zameriavať na informácie týkajúce sa pracovnej pozície a byť užitočné pri hodnotení schopností a kvalifikácie uchádzačov. Armstrong et al. (2015, s. 283) dopĺňa, že podstatnou úlohou personalistu je rozhodnúť, ktoré kritéria sú podstatné a v dotazníku sa následne budú posudzovať. Šukalová (2015, s. 45) upresňuje, že organizácie používajú rôzne varianty dotazníkov, ktoré sa často líšia aj podľa rôznych kategórií zamestnancov a pracovných pozícií, pričom otvorené dotazníky poskytujú uchádzačom príležitosť podrobnejšie vysvetliť niektoré aspekty. Armstrong et al. (2015, s. 283) dopĺňa že zvýšenie efektívnosti dotazníka môže byť doplnené o informácie zo sociálnych sietí uchádzačov. Šukalová (2015, s. 45) uzatvára, že využitie dotazníka je vhodné v rôznych situáciách a bežne sa ukladá do osobného spisu prijatého zamestnanca, slúži ako zdroj informácií v evidencii zamestnancov. Pribišová et al. (2013, s. 119) na záver dopĺňa, že odpovede z dotazníkov môžu byť bodované, a celkové hodnotenie potom rozhoduje o úspechu alebo neúspechu uchádzača.

Výberový pohovor je podľa Šukalovej (2015, s. 45) jednou z najčastejšie využívaných metód pri výberových konaniach. Okrem overenia už známych faktov o uchádzačovi, umožňuje

pohovor prehliť celkové jeho poznanie tým, že umožňuje vidieť jeho reakcie, životné skúsenosti, intuíciu a schopnosť reagovať na neočakávané situácie. Armstrong et al. (2015, s. 287) zdieľa názor a dopĺňa, že pohovor je vlastne diskusia tvárou v tvár, čo vytvára užší vzťah medzi personalistom a uchádzačom. Collier (2022 s. 178) taktiež výberový proces opisuje ako obojstranný rozhovor a zdôrazňuje férovosť tohto rozhovoru dvoch strán, ktoré majú rovnaké práva na podmienky. Šukalová (2015, s. 45) dopĺňa, že vďaka tomu je možné sledovať, ako uchádzač prejavuje svoje emócie a ako komunikuje s inými ľuďmi, pričom sa vytvorí lepší obraz o jeho osobnosti a schopnostiach. Armstrong et al. (2015, s. 287) tvrdí, že výberový pohovor by mal byť cieľovou konverzáciou, ktorá je riadená a kontrolovaná tak, aby bolo možné získať čo najviac informácií, ktoré pomôžu predpovedať, ako by uchádzač mohol uspieť v budúcej práci. Podľa Šukalovej (2015, s. 46) pre obe strany teda organizáciu aj uchádzača je pohovor príležitosťou získať potrebné informácie na základe ktorých sa môžu rozhodnúť. Autorka dopĺňa, že organizácia sa rozhoduje, či ponúkne uchádzačovi pracovné miesto, a uchádzač sa rozhoduje, či ponuku prijme. Pribišová et al. (2013, s. 120) tvrdí, že pohovory môžu mať viac podôb a rozdeľuje ich do troch kategórií, ktorými sú štruktúrovaný pohovor, pološtruktúrovaný pohovor a neštruktúrovaný pohovor.

Štruktúrovaný pohovor ktorého základným znakom podľa Šukalovej (2015, s. 46) je, že obsah, poradie otázok a čas vyhradený na jednotlivé otázky pre kandidáta, sú pevne stanovené vopred. Armstrong et al. (2015, s. 288) dopĺňa, že všetky otázky sú štandardizované, a všetkým kandidátom sa kladú rovnaké otázky, a ich hodnotenie sa uskutočňuje prostredníctvom porovnávania odpovedí kandidátov s preddefinovanými modelovými odpoveďami. Podľa Pribišovej et al. (2013, s. 120) výhodou tejto metódy pohovoru je jej vysoká účinnosť, spoľahlivosť, presnosť a objektivita pri hodnotení kandidátov. Podľa autorky, táto metóda umožňuje porovnať nielen odpovede kandidátov s modelovými odpoveďami, ale aj samotných kandidátov medzi sebou. Naopak, Armstrong et al. (2015, s. 288) uvádzajú, že tento typ pohovoru obmedzuje kandidátov v možnosti predstavenia sa a rovnako zužuje priestor pre personalistu na kladenie doplňujúcich otázok, čím znemožňuje získanie komplexnejšieho pohľadu na kandidáta.

Pološtruktúrovaný pohovor má podľa Pribišovej et al. (2013, s. 120) vyššiu mieru flexibility pre personalistu, ktorý má k dispozícii predpripravené otázky, ale k nim má aj doplňujúce otázky z oblasti pracovného miesta, na ktoré je uchádzač prijímaný. Šukalová (2015, s. 47) dopĺňa, že táto forma pohovoru má vyššie nároky na personalistu a znižuje objektivitu hodnotenia uchádzačov o miesto, pretože porovnávanie odpovedí ostatných kandidátov nebude korelovať.

Neštruktúrovaný pohovor je podľa Šukalovej (2015, s. 46) pohovor vedený personalistom, kedy si zoznam oblastí, obsah a postup tvorí personalista priebežne počas pohovoru. Armstrong et al. (2015, s. 288) dopĺňa, že otázky nemajú konkrétny cieľ ale cieľom je zistiť celkový obraz o uchádzačovi, na základe ktorého je posudzovaný, čo vytvára subjektívny názor personalistu. Šukalová (2015, s. 46) tvrdí, že neštruktúrovaný pohovor sťažuje porovnateľnosť jednotlivých uchádzačov a nedokáže ich objektívne hodnotiť. Pribišová et al. (2013, s. 120) dopĺňa, že výhodou tohto pohovoru je absolútna flexibilita vedenia pohovoru, ale nevýhodou je vysoké riziko možnosti výskytu chýb.

Šukalová (2015, s. 46) a Kalinová (2016, s. 54) rozdeľujú pohovory do viacerých kategórií, čo umožňuje konkrétnejšie naplánovanie pohovoru pred jeho začatím na základe potrieb organizácie či vedenia.

Individuálny pohovor, ktorý je podľa Kalinovej (2016, s. 54) taký, kde jediný zástupca organizácie vedie rozhovor s uchádzačom, pričom často ide o priameho nadriadeného. Šukalová (2015, s. 46) dopĺňa, že tento prístup umožňuje vytvoriť otvorenú atmosféru, avšak

môže byť subjektívnejší a je vhodnejší pre obsadzovanie pozícií s nižšími nárokmi na kvalifikáciu.

Panelový pohovor je podľa Kalinovej (2016, s. 54) taký, kedy je uchádzač pred komisiou, ktorá obvykle pozostáva z troch až štyroch členov, vrátane priameho nadriadeného, personálu, vyššieho nadriadeného a prípadne zástupcu odborového zväzu. Šukalová (2015, s. 46) dopĺňa, že tento prístup je objektívnejší, ale môže byť stresujúcejší pre uchádzača.

Postupný pohovor Kalinová (2016, s. 54) radí ako sériu pohovorov s rôznymi hodnotiteľmi, čo pomáha odstrániť nevýhody predchádzajúcich prístupov. Šukalová (2015, s. 46) dopĺňa, že tento typ pohovoru je časovo náročný pre uchádzača.

Skupinový pohovor Kalinová (2016, s. 54) označuje ako situáciu, kde na jednej strane je skupina uchádzačov a na druhej strane jeden alebo viacerí hodnotitelia. Podľa autorky, sa tento typ pohovoru používa na čiastočné hodnotenie niektorých aspektov, najmä správania uchádzačov v skupine. Šukalová uzatvára (2015, s. 46) že takýto pohovor značne zabezpečuje úsporu času, ale nezaručuje komplexné hodnotenie každého uchádzača. Jednou z nevýhod je náročnosť prípravy a hodnotiteľov.

Collier (2022, s. 178) uvádza, že pri výberovom pohovore nie je dôležité, aby bol pripravený len kandidát, ale aj manažér či personalista, ktorý výberový pohovor vedie, aby sa zo stráveného času výberovým pohovorom získalo maximum informácií z oboch strán. Šukalová (2015, s. 47) taktiež tvrdí, že je veľmi dôležité vyvarovať sa chybám pri pohovore, ktoré môžu ovplyvniť výsledky výberového riadenia, kedy sa nesmie zabúdať na správnu pripravenosť pred samotným pohovorom zo strany personalistu, čo zahŕňa informovanosť o uchádzačoch, pripravenosť otázok a dotazníkov a tiež zaistenie pokojného miesta na samotný priebeh pohovoru. Aj Joniaková et al. (2022, s. 212) tvrdí, že pohovor by mal byť naplánovaný, a tiež usmerňovaný a kontrolovaný s cieľom presnejšie posúdiť budúci výkon uchádzača na pracovné miesto. Kulhavý et al. (2017, s. 175) ďalej poukazuje na chyby manažérov, ktorí prichádzajú na pohovor nepripravení alebo neposkytujú rovnocenné podmienky pre uchádzačov. Collier (2022, s. 178) uvádza, že takéto pohovory sa končia ako neúspešné a najmä uchádzači môžu nadobudnúť negatívne pocity, čo ovplyvňuje ich rozhodovanie pracovať pre danú organizáciu. Na druhej strane sa rovnaký autor vyjadruje, že neúspech pri výberovom pohovore má do budúcnosti negatívny dopad aj na manažéra, ktorý neúspešný pohovor viedol. Podľa Šukalovej (2015, s. 47) sa počas pohovoru nesmú podceňovať získané informácie ako napríklad silné a slabé stránky, neverbálne prejavy uchádzača, nepravdivé odpovede uchádzača, ale myslieť aj na profesionalitu personalistu a nepodľahnúť dominantnému prejavu, zlej formulácii otázok, predsudkom či generalizácii. Autorka dodáva, že pohovor môže byť tak úspešný, ako je pripravený personalista. Joniaková et al. (2022, s. 212) na záver dopĺňa, že kvalifikovaní odborníci na pohovory s uchádzačmi majú jasno v tom, akých kandidátov potrebujú a predovšetkým majú zručnosti, viesť kvalitné pohovory.

2.2.3 Špeciálne metódy výberu zamestnancov

Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 74) sa špeciálne metódy výberu zamestnancov využívajú s cieľom poskytnúť presnejšie informácie o úrovni inteligencie, osobnostných charakteristikách, schopnostiach a nabitých znalostiach, než by bolo možné získať prostredníctvom výberového pohovoru. Šikýř et al. (2022, s. 40-41) tvrdí, že tieto metódy zahŕňujú psychologické testy, assessment centrá, ukážku práce, analýzu rukopisu a ďalšie. Čihovská et al. (2014, s. 74) dopĺňa, že základnými kategóriami týchto testov v rámci výberu pracovníkov sú testy inteligencie, osobnosti a schopností. Šukalová (2015, s. 47) potvrdzuje informácie od Čihovskej et al. a dopĺňa, že vďaka testovej forme je možné porovnávať individuálne správanie viacerých uchádzačov. Podľa Palíškovskej et al. (2021, s. 97) testy

pracovnej spôsobilosti nie sú používané samostatne a nie je možné ich považovať za hlavnú metódu výberu, ale majú iba doplnkový charakter. Pribišová et al. (2013, s. 121) dopĺňa, že testy majú vysokú platnosť, ak sa testuje práve tá oblasť, ktorú organizácia potrebuje, aby bola testovaná.

Psychologické testy podľa Čihovskej et al. (2014, s. 74) predstavujú objektívny prostriedok na meranie individuálnych schopností alebo charakteristík. Sú to moderné a vedecky podložené metódy na posúdenie pracovnej spôsobilosti jednotlivca. Šukalová (2015, s. 47-48) dopĺňa, že kvalifikovaní psychológovia zostavujú a vyhodnocujú psychologické testy. Armstrong et al. (2015, s. 288) tvrdí, že psychologické hodnotenie je často vykonávané pre pozície na strednej a vyššej manažérskej úrovni, kde je kladený zvýšený dôraz na psychické nároky. Šukalová (2015, s. 47-48) uzatvára, že, psychodiagnostické metódy umožňujú spoľahlivo posúdiť schopnosti pre rôzne povolania a poskytujú manažerom a personalistom kvalitné informácie pre personálne rozhodnutia.

Testy inteligencie podľa Armstronga et al. (2015, s. 288) hodnotia mentálne schopnosti, ktoré sú človeku užitočné na riešenie intelektuálnych úloh, vyžadujúcich vedenie a kritické myslenie. Čihovská et al. (2014, s. 73) dopĺňa, že testy inteligencie hodnotia kognitívne schopnosti jednotlivca v rôznych intelektuálnych oblastiach, ako sú logické myslenie, verbálna zručnosť, abstraktné uvažovanie, pozornosť, priestorová predstavivosť, schopnosť kombinovať informácie a ďalšie. Ďalej Čihovská et al. (2014, s. 73) dopĺňa že tieto testy sa vykonávajú s cieľom posúdiť intelektuálnu výkonnosť jednotlivca vo vzťahu k jeho vekovej skupine. Pribišová et al. (2013, s. 121) dopĺňa, že rôznorodosť intelligenčných testov predstavuje výzvu pri ich použití a ich vyhodnocovanie je často náročné vzhľadom na špecifické požiadavky pracovných pozícií.

Testy osobnosti podľa Armstronga et al. (2015, s. 289) sú osobnostné testy psychologického charakteru a majú za úlohu identifikovať základné vlastnosti povahy a osobnosti uchádzača, ktoré sú kľúčové pre úspešné vykonávanie požadovanej práce. Pribišová et al. (2013, s. 122) zase tvrdí, že testy osobnosti sa snažia zhodnotiť osobnosť uchádzača s cieľom predpovedať jeho pravdepodobné správanie v konkrétnej úlohe alebo situácii, ktorá je špecifická pre danú pracovnú pozíciu. Armstrong et al. (2015, s. 289) dopĺňa, že tieto testy tiež slúžia na identifikáciu rôznych aspektov osobnosti uchádzača, ako napríklad jeho extrovertnosť, emocionálnu stabilitu, sociálnu interakciu a iné. Pribišová et al. (2013, s. 122) dopĺňa, že tieto typy testov sú najviac relevantné pri pracovných pozíciách, kde osobnostné vlastnosti hrajú kľúčovú úlohu pri úspešnom plnení pracovných povinností. Armstrong et al. (2015, s. 289) na záver dopĺňa, že takéto testy by mali byť vypracované renomovaným psychológom alebo špecializovanou agentúrou na základe výskumu v organizácii.

Testy schopností ako tvrdí Pribišová et al. (2013, s. 122), slúžia k preskúmvaniu a hodnoteniu špecifických vedomostí a zručností uchádzačov, ktoré sú nevyhnutné pre vykonávanie požadovanej práce. Tieto testy sa zameriavajú na posúdenie rozsahu schopností zamestnanca. Podľa Armstronga et al. (2015, s. 289) a Šukalovej (2015, s. 46) tieto testy merajú verbálne, numerické, priestorové a mechanické schopnosti. Frischmann et al. (2017, s. 75) uzatvára, že je potrebné aby skúška bola predom pripravená a mala stanovený konkrétny priebeh a zároveň je určený dostatočný čas na jej vykonanie.

Assessment centrum je systematický nástroj výberu, ktorý hodnotí súčasné schopnosti zamestnancov a určuje ich budúci profesionálny rozvoj, ako uvádza Pechová et al. (2016, s. 9) táto metóda, opísaná aj Palíškovou et al. (2021, s. 38), zahŕňa sériu testovacích metód, ktoré poskytujú komplexný pohľad na vlastnosti, schopnosti a vhodnosť kandidátov na pracovné miesto. Podľa Palíškovovej et al. (2021, s. 98) má assessment centrum vysokú hodnotu, pretože kombinuje viacero metód. Pechová (2016, s. 65) dopĺňa že ho je možné použiť k výberu

zamestnancov ako z vnútorných tak aj z externých zdrojov. Palíšková et al. (2021, s. 98) hovorí, že táto metóda poskytuje široký komplex informácií o kandidátoch a zvyšuje presnosť výberu pracovníkov. Armstrong et al. (2015, s. 291) tvrdí že assessment centrum za pomoci rôznych metód hodnotí skupinu kandidátov počas vymedzeného časového obdobia, s cieľom získať komplexnejší a vyváženejší pohľad na vhodnosť každého člena skupiny, vrátane rôznych úloh a simulácií zameraných na kľúčové aspekty pracovnej pozície. Palíšková et al. (2021, s. 99) spomína aj časovú náročnosť v príprave, priebehu a hodnotení assessment centra, ktorá vedie k zvýšeným nákladom. Ďalším kritickým faktorom je podľa autorky kvalita hodnotiteľov, ktorí musia byť dobre vyškolení na nezávislé hodnotenie účastníkov v assessment centre a poskytnutie relevantných správ o ich výkonoch a potenciáli. Armstrong et al. (2015, s. 292) uzatvára, že na hodnotení sa podieľajú viacerí hodnotitelia na rôznych úrovniach a zabezpečujú vzájomnú interakciu a objektivitu celkového hodnotenia.

Grafologická analýza sa podľa Čihovskej et al. (2014, s. 77) používa pri výbere pracovníkov s cieľom analyzovať rukopis uchádzača, odvodiť z neho informácie o jeho osobnosti a predpovedať jeho budúci pracovný výkon. Táto metóda je používaná len veľmi málo a jej validita neprináša požadované výsledky.

2.2.4 Validita metód výberu zamestnancov

Podľa Pribišovej et al. (2013, s. 123) organizácia uvažuje o tom, ktoré metódy výberu sú pre ňu najvhodnejšie, pokiaľ ide o schopnosť predvídať kvalitu budúcich zamestnancov. Podľa Bělohávková (2016, s. 40) je metóda validná iba vtedy, ak sa skutočne vyberú len tí náležití kandidáti a zamietnu sa tí nevyhovujúci. Z toho vyplýva, že je správne zamerané to, čo sa má zmerať. Pribišová et al. (2013, s. 123) dopĺňa, že validačné metódy sú postupy, ktoré sa používajú na overenie, či určitá informácia skutočne dokáže účinne predpovedať schopnosti, ktoré pri výberovom konaní kandidáti preukázali. Armstrong et al. (2015, s. 292) zase tvrdí, že validita zisťuje, či je konkrétna metóda presná a či meria to, čo má. Podľa Pribišovej et al. (2013, s. 123) je možné validačné metódy rozdeliť do dvoch hlavných kategórií, v prvom rade metódy založené na obsahu a v druhom rade, metódy orientované na kritéria. Armstrong et al. (2015, s. 292) na vyhodnocovanie validity využíva kritériový postup, ktorý zahŕňa zhodu medzi výsledkami metódy a predpovedaným následným správaním pracovníkov. Pribišová et al. (2013, s. 123) udáva, že validačné metódy založené na obsahu spočívajú v návrhu výberových metód, ktoré sú zamerané na hodnotenie znalostí, zručností a schopností, ktoré sú relevantné pre danú pracovnú pozíciu. Strenitzerová (2015, s. 78) dopĺňa, že obsahové hľadisko zahŕňa analýzu dokumentov uchádzača, štruktúrovaný dotazník, testovanie, a rozhovor. Pribišová et al. (2013, s. 123) na druhej strane tvrdí, že tieto metódy sa nezameriavajú na mieru zhody medzi výberovými výsledkami a výkonom v práci, ani na koeficient validity, ale na zhodnotenie, do akej miery sú nároky pracovnej pozície a výkon kandidáta v súlade počas výberového procesu. Armstrong et al. (2015, s. 292) tvrdí, že druhá skupina, teda validačné metódy orientované na kritéria, sa venujú porovnávaniu výsledkov predikčných faktorov, ako napríklad výsledky testov alebo výsledky pohovorov, s kritériami úspechu na pracovnom mieste, ako je pracovný výkon, dochádzka alebo kariérny postup. Autor dopĺňa, že skúsený hodnotiteľ dokáže prognózovať a spoľahlivo rozlíšiť medzi jednotlivými kandidátmi a nehodnotí schopnosti, ktoré sú ľahko získateľné pri práci alebo rutinne.

Podľa Armstronga et al. (2015, s. 292) validitu možno kvantifikovať pomocou korelačného koeficientu, pri ktorom hodnota 1,0 indikuje dokonalú zhodu medzi výsledkami a následným správaním, zatiaľ čo hodnota 0,0 ukazuje úplný nesúlad medzi týmito dvoma faktormi. Bělohávková (2016, s. 41) dopĺňa, že tento výpočet je obvykle používaný, ale niekedy prináša lepšie výsledky použiť Spearmanov poradový koeficient korelácie. Podľa Čihovskej et al. (2014, s. 77) na základe prieskumov z Veľkej Británie a USA je možné za vhodné metódy

výberu zamestnancov považovať tie, ktorých korelačný koeficient dosiahol hodnotu minimálne 0,40. Bělohávek (2016, s. 41) dopĺňa, že výberové nástroje, ktoré majú hodnotu blížiacu sa k 0,0, nie sú vhodné, pretože nedokážu spoľahlivo predpovedať úspech uchádzača. Pripodobňuje ich situáciu, ako keby sa na základe výšky postavy človeka snažili predpovedať úspešnosť v škole, z čoho vyplýva že jedná o náhodný výber.

Tabuľka 1 Validita metód výberu zamestnancov

Metóda výberu	Validita
grafológia	0
referencie	0,13
neštruktúrovaný pohovor	0,31
test osobností	0,38
životopisné údaje	0,4
assessment centre	0,41
test schopností	0,54
ukážka práce	0,55
štruktúrovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek (2011), vlastné spracovanie

Podľa Čihovskej (2014, s. 78) z tabuľky 1 vyplýva, že najvhodnejším spôsobom výberu zamestnancov je štruktúrovaný pohovor spolu s ukážkou práce a testom schopností. Naopak, testy osobností, ktoré sa často používajú, neposkytujú žiadne výrazné výhody, a grafológia je nevhodnou metódou pri výbere zamestnancov. Bělohávek (2016, s. 41) uzatvára, že pre kvalitný výber zamestnancov, by sa konkurenčná validita mala pohybovať minimálne 0,50, čo nie je veľa, ale je potrebné uvažovať nad všetkými aspektami, ktoré majú vplyv na výkon zamestnanca a teda neurčujú presne jeho skutočnú schopnosť v dobrom alebo zlom zmysle. Strenitzerová (2015, s. 78) tvrdí, že metódy je vhodné kombinovať a dbať na získanie presných informácií o pracovnom profile uchádzača, zistiť, či je na pracovné miesto vhodný a nadobudnutie prínosu pre organizáciu. Autorka taktiež dopĺňa, že získaním motivácie a dôvodu, prečo sa uchádzač hlási na danú pozíciu doplní pohľad na celkovú vhodnosť kandidáta.

Zhrnutím sa validita zaoberá tým, či konkrétna metóda meria to, čo má a či dokáže predpovedať schopností kandidátov. Metódy založené na obsahu, sa zameriavajú na hodnotenie znalostí a schopností relevantných pre pracovnú pozíciu, a metódy orientované na kritéria, porovnávajú výsledky predikčných faktorov s kritériami úspechu na pracovnom mieste. Dôležité je, aby skúsený hodnotiteľ dokázal úspešne rozlíšiť medzi kandidátmi a zhodnotiť ich schopnosti v súvislosti s požiadavkami pracovnej pozície.

2.3 Metodika práce

Metodika práce sa venuje detailnému vysvetleniu metodológie, ktorá bola použitá pri vypracovaní tejto bakalárskej práce. Práca je štruktúrovaná do dvoch častí pričom prvá, teoretická časť, sa zameriava na problematiku výberu zamestnancov ako celku. V tejto časti je podrobne vysvetlený proces a metódy výberu zamestnancov. Prameňmi v teoretickej časti tejto práce boli odborné publikácie, ktoré analyzujú aspekty riadenia ľudských zdrojov vrátane konkrétnych oblastí a procesov, ktoré sú jeho súčasťou. Jednotlivé knihy sa zaoberajú výberom zamestnancov, a prezentujú moderné metódy v tejto oblasti. Autori zdieľajú praktické skúsenosti a rady, a ukazujú zaujímavé postupy, ktoré používajú personálni manažéri. Tieto knihy poskytujú návody na riešenie neistoty, ktorá často sprevádza rozhodovanie o prijatí nových zamestnancov. Okrem toho obsahujú kritériá pre správny výber zamestnancov a metódy výberu zamestnancov, a kladú dôležité otázky, ktoré by personalisti a manažéri

zodpovední za výber mali vedieť zvládnuť a docieľiť tak priaznivý výber zamestnancov. Pri hľadaní relevantných zdrojov boli použité kľúčové slová, ako výber zamestnancov, riadenie ľudských zdrojov či personálne plánovanie. Zdroje autorka nadobudla najmä v univerzitnej knižnici v Bratislave, niektoré tituly boli zakúpené a odborné články boli vyhladané prostredníctvom internetu. Na bližšie pochopenie fungovania organizácie v oblasti ľudských zdrojov a výberu zamestnancov boli použité kvalitatívne a kvantitatívne metódy. Praktická, časť uskutočňuje aplikáciu teoretických znalostí z prvej časti. Realizácia tejto časti sa zakladá na spolupráci so zástupcami organizácie, a to na základe ich súhlasu, bez ktorého by vykonanie plánovaného výskumu nebolo možné. Vedenie organizácie prejavilo súhlas s realizáciou dotazníkového šetrenia a s uskutočnením rozhovoru s vybranou tím líderkou, pričom oba tieto postupy podliehali úplnej anonymite. Tento dôvod obmedzuje konkrétnu špecifikáciu niektorých informácií v tejto práci, vrátane názvu organizácie a mien jej zamestnancov, a ďalších podrobností. Z tohto dôvodu je v práci organizácia označovaná ako XY. Organizácia bola kontaktovaná na základe osobných skúseností študentky, ktorá disponovala aj prístupom k interným systémom a podkladom organizácie.

Prvá časť praktickej práce je zameraná na detailnú definíciu organizácie, ktorá je predmetom analýzy. Je podstatné presne popísať túto organizáciu a získať zmysluplné údaje na základe, ktorých je možné preskúmať a analyzovať výberové konania a ich procesy v organizácii. Prvým krokom je identifikácia počtu centier, ktoré organizácia prevádzkuje v Českej republike. Na základe toho je získaný prehľad o tom, v akom meradle táto organizácia operuje na národnej úrovni a aké geografické oblasti pokrýva. Následne sa charakterizovala štruktúra organizácie, čo zahŕňa určenie počtu zamestnancov a informácie o fluktuácii. Tieto údaje umožnia lepšie pochopiť rozsah a dynamiku pracovnej sily v organizácii. Pozornosť venovaná fluktuácii zamestnancov pomôže identifikovať, ako často a prečo dochádza k zmene personálu. Všetky tieto informácie sú získané z viacerých zdrojov, vrátane oficiálnych webových stránok organizácie a interných systémov, čo prináša spoľahlivé a aktuálne dáta.

Ďalej sa práca venuje aktuálnym postupom vo výberových procesoch v organizácii XY, pričom zdôrazňuje proces výberu zamestnancov ako hlavnú tému. Organizácia zaviedla rovnaké postupy pre interných aj externých kandidátov s cieľom zabezpečiť rovnosť a objektivnosť vo výberových procesoch, pričom uplatňuje strategický prístup voči využitiu svojich interných zamestnancov, ako je to len možné. Tento postup pomáha posilňovať firemnú kultúru a kontinuitu v pracovných tímoch, keďže interní kandidáti majú preukázané skúsenosti a poznajú fungovanie organizácie. Na druhej strane, kvôli vysokému obratu zamestnancov, organizácia udržiava neustále prúdenie nových externých kandidátov, aby zabezpečila nepretržitý chod a kvalitné poskytovanie služieb.

Predvýber zamestnancov, ktorý je ďalšou podkapitolou, je základným krokom v procese výberu, umožňujúcou identifikovať a vyselektovať potenciálnych kandidátov najlepšie vyhovujúcich pracovnej pozícii. Táto fáza začína analýzou predložených dokumentov od uchádzačov, ktorá zahŕňa najčastejšie životopis a jeho hodnotenie. Video hodnotenie obsahuje krátke videozáznamy, kde kandidáti zodpovedajú otázky týkajúce sa organizácie, pracovnej pozície a modelových situácií v anglickom jazyku. Identifikujú sa tak najvhodnejší kandidáti, ktorí zodpovedajú požiadavkám pracovnej pozície a sú schopní prispôsobiť sa pracovným požiadavkám. Toto hodnotenie zefektívňuje výberový proces a znižuje pravdepodobnosť postupu nevhodných kandidátov do ďalších kôl výberu.

Ďalšia časť sa zaoberá súčasným výberom zamestnancov. V organizácii XY je výberový proces starostlivo štruktúrovaný a riadený s ohľadom na interné smernice a predpisy. Práve proces výberu hrá dôležitú úlohu vo výbere kandidátov. Táto časť sa zaoberá procesom od vyhlásenia výberového konania, cez osobný pohovor, až po konečné rozhodovanie o ponúknutí pracovnej

pozície uchádzačovi. Proces je zameraný na výber najkvalifikovanejších kandidátov a zabezpečuje transparentnosť, spravodlivosť a konzistenciu v rámci výberového procesu.

Nasledujúca podkapitola dôkladne rozoberá kvalitatívny výskum realizovaný ako pološtrukturovaný rozhovor s tím líderkou, ktorá ako jedna z troch zamestnancov v organizácii, vedie agendu personálneho plánovania a výberu zamestnancov na základné pracovné pozície. Konverzácia sa uskutočnila dňa 10. 11. 2023 prostredníctvom online platformy Microsoft Teams a následne bol zaznamenaný vo forme písomného záznamu, ktorý je dostupný v prílohe 1 tejto práce. Cieľom tohto rozhovoru bolo zhromaždiť informácie o tom, ako tím líder v praxi riadi výber nových zamestnancov, aké metódy a postupy preferuje a aké výzvy a príležitosti v tomto procese vidí. Hlavným zámerom tohto rozhovoru, bolo tiež identifikovať možné problémy a navrhnúť zlepšenia v týchto procesoch. Otázky pre tento rozhovor boli zostavené na základe rešerše literatúry, ktorá bola použitá v teoretickej časti tejto práce. Obsah a témy rozhovoru boli zámerne uvažované v širšej sfére, než je jadro potrebných výsledkov vďaka čomu rozhovor nebol obmedzený len na predom definované otázky. Týmto prístupom sa dosiahla vyššia úroveň otvorenosti respondentky, čo umožnilo presnejšie a autentické vyjadrenie názorov a postojov k príbuzným témam. Celý rozhovor zahŕňal 17 otázok, pričom 13 z nich bolo pripravených vopred, zatiaľ čo zvyšok otázok vznikol spontánne počas diskusie. Respondentka, do rozhovoru zahrнула aj svoje osobné skúsenosti, ktoré považovala za relevantné v kontexte procesu výberu.

Praktická časť sa ďalej zakladala na kvantitatívnom výskume v podobe dotazníkového šetrenia, ktorého sa zúčastnili zamestnanci organizácie. Zahŕňalo to hodnotenie procesu výberu, ako aj identifikáciu jeho silných a slabých stránok. Dotazník, ktorého celé znenie je priložené v prílohe 2, obsahuje celkovo 25 otázok, z toho 24 uzatvorených, 2 doplňujúce na základe predchádzajúcej odpovede, 2 v ktorých mohli respondenti vybrať viacero odpovedí a jednu otvorenú otázku. Na začiatku dotazníka boli 4 otázky venované charakteristike respondentov podľa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a dĺžky praxe v organizácii. Zvyšné otázky boli venované výberu zamestnancov pre túto organizáciu. Otázky tohto prieskumu boli navrhnuté tak, aby mali výpovednú hodnotu, a aby identifikovali potenciálne možnosti na zlepšenie výberového procesu. Dotazník bol vytvorený pomocou aplikácie Google formulár, a následne bol zaslaný respondentom elektronicky cez e-mail. Respondenti ho vyplňali online, pričom postupovali kliknutím na jednotlivé odpovede a v poslednom kroku potvrdili vyplnenie, čím boli výsledky odoslané do aplikácie. Účastníkom dotazníka bola poskytnutá informácia, že ich údaje budú spracované anonymne a využité výlučne v rámci tejto práce. Návratnosť dotazníkov bola na úrovni 89 %.

Celkovo zhrnuté, praktická časť bakalárskej práce sa najskôr zameriava na opis organizácie a hodnotenie súčasného stavu procesu výberu zamestnancov v organizácii XY. Ďalej obsahuje kvantitatívny a kvalitatívny výskum. Výsledky výskumu slúžia na identifikáciu silných a slabých stránok procesu výberu zamestnancov v organizácii a navrhnutiu možných zlepšení, čo by mohlo napomôcť dosiahnuť lepšie výsledky v tejto oblasti a zvýšiť konkurencieschopnosť organizácie na trhu práce.

3 Praktická časť

V praktickej časti bakalárskej práce bude najprv predstavená organizácia, v ktorej výskum prebiehal. Následne sa práca bude zaoberať zhodnotením procesu výberu zamestnancov v organizácii XY, kde podrobnejšie rozoberie zásady výberu nových zamestnancov a výberové riadenie, ktoré bude podrobnejšie analyzované. V tejto časti identifikujeme nedostatky a navrhujeme možné príležitosti na ich zlepšenie. Nasledovať bude návrh vhodných riešení. Tento výskum bude založený na analýze interných dokumentov, rozhovore s tím líderkou a dotazníkovom prieskume. V záverečnej časti tejto práce budú poskytnuté odporúčania pre organizáciu s cieľom zlepšiť výber zamestnancov v budúcnosti.

3.1 Charakteristika organizácie

Podľa webových stránok organizácie XY (2023), ktorá bola založená pred viac ako 30 rokmi, má svoje korene v Bruseli. V súčasnosti je česká divízia tejto organizácie súčasťou medzinárodnej skupiny, ktorej zakladateľ je a zároveň jej generálnym riaditeľom. Podľa portálu organizácie XY (2023) má táto globálna sieť viac ako 8 miliónov členov vo viac ako 4000 lokalitách a vo viac ako 120 krajinách po celom svete. Táto rozsiahla globálna prítomnosť umožňuje klientom organizácie prístup k pracovným priestorom na rôznych miestach vo svete, čo je obzvlášť výhodné pre podnikateľov s potrebou cestovať alebo rozširovať svoje podnikanie v zahraničí.

Organizácia XY sa zameriava na poskytovanie moderných a pružných pracovných priestorov pre rôzne typy organizácií a nezávislých profesionálov na celom svete. Portfólio riešení podľa portálu organizácie XY (2023) zahŕňa rôzne typy pracovných priestorov, vrátane súkromných kancelárií, zdieľaných kancelárskych priestorov a virtuálnych kancelárií. Flexibilita je jednou z kľúčových výhod, ktoré organizácia XY zdôrazňuje na svojej webovej stránke. Uvedomuje si, že dnešní pracovníci a rôzne organizácie potrebujú rýchlo prispôbovať svoje pracovné potreby meniacemu sa prostrediu. Preto umožňujú prenájom pracovných priestorov na krátkodobé alebo dlhodobé obdobie s možnosťou prispôbenia veľkosti priestoru alebo lokality podľa potreby. Okrem toho, podľa portálu organizácie XY (2023) kladie dôraz na poskytovanie kvalitných služieb a moderného vybavenia, vrátane vysokorýchlostného internetu, technológií a profesionálnych služieb recepcie. Týmto spôsobom poskytujú svojim klientom prostredie, v ktorom môžu efektívne pracovať a sústrediť sa na svoje podnikateľské aktivity, pričom tím centra je pripravený riešiť akékoľvek problémy alebo požiadavky klientov.

Pre dosiahnutie spoločnej vízie má jej spôsob práce kľúčový význam. Z interných dokumentov dostupných na intranete organizácie XY (2023) vyplýva, že tento spôsob je založený na plnom rešpektovaní a aktívnom napĺňaní základných organizačných pravidiel zo strany všetkých zamestnancov. Tým sa zaväzuje k plnému uspokojovaniu klientov v oblasti spoľahlivosti, kvality, a nadštandardných služieb, s dôrazom na neustále zdokonaľovanie kvality. Okrem toho je priekopníkom v motivácii a raste výkonnosti, kultúry a spokojnosti svojich zamestnancov, ktorí sú zásadnými faktormi pre dosahovanie spoločenských úspechov a splnenie jej vízie.

Organizácia XY má zastúpenie v prakticky všetkých veľkých mestách sveta a poskytuje rôzne značky pracovných priestorov, ktoré sa odlišujú podľa vybavenia, veľkosti, služieb, komunity a exkluzivity. V Českej republike sú dostupné dve značky siete v 14 lokalitách v Prahe a jednej v Ostrave a Brne. Štruktúra organizácie je postavená na troch úrovniach, kde na prvej úrovni stojí oblastný manažér pre Českú republiku, ktorý vrcholovo zastupuje časť operatívy i predaja. Druhú časť tvoria tím lídri, ktorí zastupujú funkciu operatívy a ľudských zdrojov pričom každý zodpovedá za približne 5 centier, kde na jednotlivých centrách sú minimálne dvaja pracovníci komunitného tímu. Oblastní manažéri predaja, ktorých hlavnou doménou je predaj,

hierarchicky spadajú do rovnakej úrovne ako tím lídri. V tretej časti sú zamestnanci z komunitného tímu, ktorí sa starajú o celkový chod centier a starostlivosť o klientov. O celkový chod organizácie sa celosvetovo stará vrcholový manažment a kolegovia z finančného, informačného, personálneho, a iných oddelení, ktorí ale nie sú súčasťou českej divízie a sídlia v rôznych krajinách sveta.

Na základe dostupných interných dokladov organizácie XY za obdobie posledných päť rokov, teda od roku 2019 do roku 2023, je možné vyvodit' zaujímavé informácie o dynamike zamestnancov v tejto organizácii. Počet zamestnancov sa pohyboval v priemere okolo 36 zamestnancov ročne. Tento údaj naznačuje relatívnu stabilitu zamestnaneckého stavu organizácie v tomto časovom rámci. Je však dôležité poznamenať, že v tom istom období bola priemerná ročná fluktuácia zamestnancov pomerne vysoká a dosahovala približne 32 %. Táto fluktuácia odzrkadľuje pomer zamestnancov, ktorí odchádzali z organizácie a boli nahradení novými zamestnancami počas každého roku.

Čísla poznamenané v tabuľke 2 poukazujú na dôležité výzvy, ktorým organizácia XY čelila v oblasti udržania zamestnancov a ich dlhodobého záväzku. Vysoká fluktuácia môže mať vplyv na stabilitu pracovného prostredia a náklady spojené s výberom a školením nových zamestnancov. Preto je pre organizáciu dôležité zamerať sa na stratégie udržania zamestnancov a zlepšenie pracovných podmienok, aby minimalizovala negatívne dôsledky tejto fluktuácie v budúcnosti.

Tabuľka 2 Fluktuácia zamestnancov

Rok	Priemerný počet	Zamestnanci ktorí	Fluktuácia
2019	35	6	17,14 %
2020	35	9	25,71 %
2021	37	9	24,32 %
2022	36	18	50,00 %
2023	38	16	44,44 %

Zdroj: Vlastné spracovanie (2023)

Podľa Shweta et al. (2022) miera fluktuácie zamestnancov predstavuje dôležitý indikátor, ktorý odráža kultúru práce v organizácii, efektívnosť politik prijímania zamestnancov a celkový manažment ľudských zdrojov. Porovnávanie miery fluktuácie so štandardmi v organizácii XY týkajúcimi sa udržiavania zamestnancov napomáha identifikovať oblasti, kde je potrebné zlepšenie a zefektívnenie stratégií na udržanie existujúcich zamestnancov a zvýšiť ich angažovanosť v organizácii. Fluktuácia sa podľa vzorca 2 počíta ako pomer počtu odchádzajúcich zamestnancov ku celkovému počtu zamestnancov v organizácii, a tento pomer sa potom vynásobí 100 pre vyjadrenie hodnoty v percentách.

$$Fluktuácia\ zamestnancov = \frac{\text{Počet ľudí, ktorí odišli z organizácie}}{\text{Priemerný počet zamestnancov organizácie}} * 100 \quad (2)$$

Fluktuácia zamestnancov predstavuje podiel zamestnancov, ktorí v určenom časovom období opustia organizáciu. Táto miera fluktuácie je obvykle vypočítaná ročne, ale organizácie môžu tiež zvažovať výpočet fluktuácie pre nových zamestnancov, aby zhodnotili účinnosť svojej náborovej stratégie.

3.2 Zhodnotenie procesu výberu zamestnancov v organizácii

Výberový proces má presné postupy, ktoré je nutné dodržiavať na všetkých úrovniach personálneho riadenia v organizácii, podieľajúcim sa na výbere nových zamestnancov. Cieľom je získať toho najvhodnejšieho kandidáta, ktorý má požadované schopnosti a znalosti pre danú pozíciu. Organizácia XY usiluje o to, aby bol proces výberu zamestnancov efektívny

a nadobudol nových pracovníkov vo správny čas, vo správnom množstve a kvalite, pre dosahovanie jej cieľov. Zamestnanci na pozíciách komunitného tímu sú kľúčoví, pre zachovanie profesionálneho statusu obchodnej značky organizácie. V tejto sfére je v organizácii aj najvyššia fluktuácia, čomu by vedenie chcelo do budúcnosti predchádzať. Manažérske pozície sú obsadené zamestnancami, ktorí v organizácii pôsobia v priemere viac ako 8 rokov.

3.2.1 Zásady výberu nových zamestnancov

Táto časť popisuje aktuálne postupy vo výberových procesoch v organizácii XY, vychádzajúc z teoretických základov opísaných v tejto práci. Informácie týkajúce sa procesu výberu boli získané z interného systému organizácie a kombinácie osobných skúseností autorky, a pološtruktúrovaného rozhovoru s tím líderkou. Vzhľadom na to, že organizácia má majoritného vlastníka v zahraničí a prevádzkuje viacero centier v rôznych krajinách vo svete, je proces výberu zamestnancov vedený organizačnými smernicami. Tieto smernice platia v rôznych krajinách vrátane Českej republiky a môžu byť jednoducho prispôbené miestnej legislatíve a právnym predpisom v oblasti zamestnania, sociálnych služieb, účtovníctva, mzdy a daní. Najskôr je v práci krátko predstavený proces získavania zamestnancov, na ktorý nadväzuje samotný výber, čo je hlavnou témou tejto časti, ktorá bude analyzovaná detailnejšie. Získané informácie sú diskrétné, preto sú uvedené len poznatky, ktoré nemožno priamo identifikovať s konkrétnou organizáciou. Procesy výberu zamestnancov v organizácii sú v súlade s pravidlami a zásadami popísanými v teoretickej časti práce.

Voľné pracovné miesto možno vytvoriť dvoma hlavnými spôsobmi. Prvým z nich je vytvorenie nového pracovného miesta v organizácii, to znamená, že pracovná pozícia je novovznikajúca, čiže vedúci tímu spolu s oblastným manažérom iniciovali požiadavku na vytvorenie novej pracovnej ponuky v internom systéme organizácie. Tento postup sa uplatňuje v prípade, že organizácia získa možnosť rozšírenia svojich centier, alebo projektov v Českej republike, na základe čoho identifikuje potrebu rozšíriť svoj tím a navýšiť personál. Druhým spôsobom, ako vzniká voľné pracovné miesto, je odchod existujúceho zamestnanca. V tomto prípade má organizácia v systéme automatizovaný proces, ktorý umožňuje okamžité publikovanie pracovnej pozície. Existujú viaceré scenáre, kedy môže prísť k uvoľneniu pracovného miesta. Najčastejším prípadom je, keď sa zamestnanec rozhodne pre prestup do inej organizácie z osobných alebo profesionálnych dôvodov. Okrem toho môže dochádzať k preloženiu zamestnanca na iné centrum alebo iným interným zmenám, ktoré vedú k uvoľneniu pracovného miesta. Tieto situácie, ktoré vedú k voľným pracovným miestam, vyžadujú v organizácii jasný postup a riadenie, aby sa zabezpečilo, že noví zamestnanci môžu byť účinne nájdení a vybraní tak, aby organizácia pokračovala v plnení svojich cieľov a zabezpečila si kvalifikovaný personál pre potreby rôznych pracovných pozícií.

Dôležitým aspektom interných predpisov organizácie je, že všetky dokumenty a materiály vypracované v súvislosti s výberovým konaním a uchádzačmi, ktorí sa prihlásili (či už ide o dokumentáciu v písomnej alebo elektronickej podobe), sú dôkladne archivované a postupne skartované v súlade so zákonmi a internými predpismi organizácie. Toto sa uskutočňuje po dobu platnosti súhlasu príslušného uchádzača s uchovávaním a spracovaním jeho osobných údajov. Týmto spôsobom organizácia zabezpečuje, že všetky dokumenty a informácie sú adekvátne chránené a spravované v súlade s platnými právnymi a bezpečnostnými normami, pričom zabezpečuje ochranu osobných údajov uchádzačov a zabezpečuje ich dôvernosť počas a po ukončení výberového procesu.

Výber zamestnancov v organizácii XY je komplexný proces, pri ktorom každý krok nadväzuje na ďalší. Proces výberu je úzko prepojený s procesom získavania. Proces získavania

zamestnancov, teda prvý krok k úspešnému zahájeniu náboru, je v organizácii vedený centrálné pre Prahu, Ostravu aj Brno. Túto agendu zaisťuje oddelenie náboru, ktoré ale nie je súčasťou českej divízie, sídli vo Veľkej Británii a okrem českých centier sa stará o získavanie zamestnancov pre celú Európu. Všetky pracovné pozície, ktoré organizácia ponúka, sú zverejnené na jej webových stránkach a pracovných portáloch. Tím lídri v Českej republike, s kolegami z náboru úzko spolupracujú a čiastočne sa taktiež podieľajú na získavaní zamestnancov, napríklad z pohľadu jednaní s náborovými organizáciami, špecializovanými na získavanie zamestnancov, alebo s organizáciami sprostredkujúcimi zverejnenie pracovných ponúk na českých portáloch s ponukami práce. Náboroví pracovníci v organizácii, používajú interný systém na komunikáciu s vedúcimi pracovníkmi ohľadom získaných ľudských zdrojov, ktoré vyhodnotili ako vhodné pre ďalší krok, ktorým je výber zamestnancov. Na selekcii vhodných kandidátov sa ďalej podieľajú aj tím lídri a dôležité slovo má na označenie vhodnosti kandidáta oblasťný manažér pre Českú republiku, ktorí dokážu objektívnejšie zhodnotiť vhodnosť kandidáta na základe ďalších konkrétnejších požiadaviek na profil kandidáta.

Organizácia vníma výberové konanie ako postup na výber kompetentných zamestnancov, ktorí najlepšie vyhovujú jej požiadavkám na vykonávanie práce v súvislosti s konkrétnymi otvorenými pozíciami. Prejavuje rozdielny prístup voči interným a externým zdrojom zamestnancov a prikláňa sa k významu interných zamestnancov. V prípade, že organizácia zvažuje obsadenie nových pracovných pozícií alebo nahrádzanie stávajúcich zamestnancov, ak je to možné, uprednostňuje použitie interných zdrojov. To znamená, že výber nových kandidátov je obmedzený na existujúcich zamestnancov v organizácii, ktorí by mohli byť vhodní na nové pracovné pozície. Tento postup prispieva k posilneniu kultúry organizácie a udržaniu kontinuity v pracovných tímoch. Pre organizáciu je dôležité poznať a využívať potenciál svojich interných zamestnancov, pretože títo zamestnanci majú preukázané skúsenosti a poznajú kultúru a procesy organizácie. Týmto spôsobom organizácia znižuje riziko prijímania nových zamestnancov, ktorí nemusia byť plne integrovaní do firemnej kultúry alebo nebudú plne rozumieť fungovaniu organizácie. Naopak, pri uprednostňovaní interných kandidátov môže organizácia podporiť rast a rozvoj svojich zamestnancov, čo má pozitívny vplyv na spokojnosť a lojalitu zamestnancov. Na druhej strane, si je organizácia vedomá vysokej fluktuácie zamestnancov, preto je nevyhnuté vyvíjať neustále úsilie v získavaní nových zamestnancov z externých zdrojov, ktorí budú schopní nahradiť tých, ktorí sa rozhodli opustiť organizáciu. Pre organizáciu je dôležité mať neustále dostatok kvalifikovaných kandidátov, ktorí môžu byť rýchlo zapojení do práce a zabezpečiť nepretržitý chod organizácie. Pri výbere zamestnancov z externých zdrojov, organizácia dbá na to, aby boli vybraní kandidáti, ktorí majú potrebné kvalifikácie a skúsenosti pre dané pracovné pozície a ktorí môžu čo najrýchlejšie naplniť potreby organizácie. Týmto spôsobom je organizácia schopná minimalizovať vplyv fluktuácie zamestnancov a zabezpečiť si kontinuitu v poskytovaní svojich služieb.

Výberové konania pre kandidátov z interných a externých zdrojov sú organizované bez rozdielov. Odborné posúdenie čaká na každého nového zamestnanca, bez ohľadu na to, či ide o interného alebo externého kandidáta, a to na základe riadneho podania žiadosti o ponúkané miesto. Výberový proces vedie osoba zodpovedná za výber pracovníkov, ktorým je tím líder konkrétneho centra. Manažér spracováva celú administratívnu aj procesnú agendu sám. Vybraných kandidátov zodpovedná osoba konzultuje s oblasťným manažérom, ktorý pri procese môže poskytovať podporu, ak je vyžadovaná, a zahrnúť odporúčania o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta, alebo doplniť svoj osobný názor, pričom rozhodujúce slovo má tím líder, ako osoba zodpovedná za svoj tím. Pri obsadzovaní manažérskej pozície v organizácii je výberové konanie realizované v spolupráci tímu lídra a oblasťného manažéra pre Českú republiku. Hoci tím líder zabezpečuje administratívnu a procesnú stránku a taktiež poskytuje aj odporúčania a názory na vhodnosť či nevhodnosť kandidáta, oblasťný manažér má konečné

slovo pri výbere vhodného kandidáta, ktorý bude kompetentne a zodpovedne vykonávať prácu na danej pozícii. Zamestnanci sú prijímaní na pozíciu s pôsobnosťou celého mesta. To spravidla znamená, že zamestnanci môžu byť v prípade potreby priradení na inú lokalitu, ak sa v meste nachádza viacero centier. Táto flexibilita prináša so sebou nielen výzvy, ale aj výhody. V prípade, že zamestnanec stráca motiváciu v súčasnom pracovnom prostredí, presunu na inú lokalitu mu môže ponúknuť nové pracovné obzory. Nové pracovné prostredie môže obnoviť nadšenie zamestnanca a záujem o prácu, čo môže mať pozitívny vplyv na jeho výkon. Okrem toho, ak sa zamestnanec napríklad rozhodne presťahovať do inej časti mesta, alebo je to pre neho inak výhodné z dôvodu osobného života, organizácia môže uvažovať o možnosti presunutia zamestnanca na iné pracovné miesto alebo do iného centra, ak to je v súlade s potrebami organizácie a schopnosťami zamestnanca. Možnosť presunu na inú lokalitu, aj pracovnú pozíciu je možné v rámci všetkých pobočiek a oddelení celého sveta. Schopnosti organizácie pružne reagovať na potreby a preferencie svojich zamestnancov a ponúknuť im alternatívy vo forme nových pracovných miest alebo presunu, môžu mať pozitívny vplyv na angažovanosť a spokojnosť zamestnancov, čo môže mať zase pozitívny dosah na výkonnosť organizácie.

Napriek novej pôsobnosti zamestnancov v rôznych častiach mesta, organizácia zabezpečuje, že každý z nich má pridelené konkrétne pracovisko, ktoré sa stáva jeho "domovským" centrom. Výberové konania sa tradične uskutočňujú v konkrétnych lokalitách, kde organizácia zvažuje, že budúci zamestnanec bude pracovať. Významnosť tohto procesu má viacero dôvodov. Po prvé, umožňuje uchádzačom osobný kontakt s pracovným prostredím, v ktorom by neskôr mal pracovať. Vďaka tomu sa dáva uchádzačom možnosť získať reálny dojem o tom, čo ich očakáva, a posúdiť, či sa im dané pracovné prostredie páči a či je pre nich vhodné. Okrem toho je to aj príležitosť pre organizáciu získať dojem o tom, ako sa uchádzač správa v reálnom pracovnom prostredí. Uchádzači môžu diskutovať so svojimi potenciálnymi budúci kolegami, získať lepšie pochopenie kultúry organizácie a získavať cenné informácie o tom, čo od pracovnej pozície môžu očakávať. Toto osobné stretnutie môže byť príležitosťou pre obe strany, aby sa lepšie zoznámili a posúdili, či je to správna voľba.

3.2.2 Predvýber zamestnancov

Predvýber zamestnancov je základnou fázou výberového procesu, ktorý umožňuje identifikovať a vyselektovať uchádzačov s najväčším potenciálom a najlepšou zhodou s požiadavkami na pracovnú pozíciu. Táto fáza umožňuje zúžiť počet kandidátov a sústrediť sa na tých, ktorí najlepšie vyhovujú kritériám. Táto kapitola sa podrobnejšie zaoberá procesom predvýberu a jeho dôležitými aspektmi v organizácii.

Na počiatku je nutná dôkladná analýza predložených dokumentov od uchádzačov, s cieľom dôkladne posúdiť kvalifikácie a skúsenosti uchádzača a zhodnotiť jeho schopnosti. Z tohto dôvodu je dôležité analyzovať ich obsah, aby organizácia mohla robiť informované rozhodnutia o tom, ktorí uchádzači budú pokračovať v ďalšom procese a budú mať príležitosť predstaviť sa na osobnom pohovore alebo v iných častiach výberového procesu.

Organizácia požaduje od uchádzačov pri podávaní žiadosti o pracovné miesto len životopis pričom motivačný list môže byť výhodou, ale nie je povinný. Zároveň od uchádzačov vyžaduje vyplnenie vstupného dotazníka, v ktorom uchádzač súhlasí so spracovaním svojich osobných údajov podľa zákona č. 101/2000 Zb. Tento dotazník obsahuje nasledujúce informácie: meno a priezvisko, dátum narodenia, kontaktné údaje, miesto bydliska a štátnu príslušnosť, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, možný termín nástupu do práce a spôsob, ako sa uchádzač dozvedel o pracovnej ponuke. Tento proces umožňuje organizácii získať relevantné informácie od uchádzačov pri hodnotení ich kvalifikácií a potenciálnej vhodnosti pre pozíciu.

Životopis, motivačný list a ďalšie dokumenty, ktoré uchádzač poskytne sú dôkladne preskúmané z hľadiska obsahu, formy a vizuálnej prezentácie, pričom sa zohľadňuje mnoho aspektov, ktoré sa dajú z neho vysledovať. Špeciálny dôraz sa kladie na pracovné skúsenosti, pričom sa podrobnejšie analyzujú najnovšie pracovné pozície. Zohľadňuje sa pozícia, povinnosti a dĺžka trvania zamestnania. Dôraz sa kladie na frekvenciu zmien zamestnaní u uchádzačov, ich dosiahnutý kariérny rast, trvanie ich predchádzajúcich pracovných pomerov a obdobie, počas ktorého boli mimo zamestnania. Zároveň sa analyzuje vzdelanie a porovnáva sa s požiadavkami na pracovné miesto. Na záver je venovaná pozornosť aj správnosti gramatiky a jazykového prejavu. Pri žiadosti o voľnú pracovnú pozíciu nie sú vyžadované kópie diplomov, certifikátov, výpis z registra trestov alebo referencie. Tieto sú vyžadované až po prijatí pracovnej ponuky na záver výberového konania. V prípade cudzích štátnych príslušníkov, sú požadované kópie cestovného pasu alebo iného potvrdenia, ktoré zaručuje, že uchádzač má voľný prístup na trh práce. Táto prax umožňuje zabezpečiť, že uchádzači spĺňajú požiadavky a zároveň zabezpečiť správne dokumenty a overenia v neskorších fázach výberového procesu.

Organizácia počas troch rokov používala online odborné hodnotenia, ktoré predstavovalo úvodný krok vo výberovom procese nových kandidátov. Aktuálne bolo odstránené z výberového procesu, ale je dôležité poznamenať o ňom pár informácií. Obsahom bolo vytvoriť štyri krátke videozáznamy, ako reakciu na štyri položené otázky, pričom na prípravu každej odpovede mal uchádzač dve minúty a každý videozáznam nemal neprekročiť taktiež dve minúty. Tieto otázky a odpovede boli v anglickom jazyku a boli prispôbené danej pozícii, o ktorú prejavil záujem. Hlavnou úlohou otázok bolo zhodnotiť u kandidátov ich všeobecnú znalosť organizácie a pracovnej pozícii a modelové situácie, ktoré môžu nastať v praxi. Týmto spôsobom sa hodnotilo, ako by kandidát reagoval v konkrétnych situáciách a ako by aplikoval svoje schopnosti a znalosti. Hodnotenie tiež zahŕňalo získanie informácií o jazykových znalostiach kandidátov, nevyhnutného pre každú pracovnú pozíciu. Prostredníctvom tohto hodnotenia bolo možné získať hlbší pohľad na schopnosti a potenciál nového zamestnanca a tým posúdiť jeho schopnosť prispôsobiť sa pracovným požiadavkám a podmienkam.

3.2.3 Výberové riadenie

Informácie týkajúce sa výberových konaní organizácie XY boli získané kombinovaním dvoch zdrojov. Hlavným zdrojom bol interný systém organizácie, ktorý obsahuje interné dokumenty, politiky a postupy týkajúce sa výberových procesov a pravidiel. Tieto informácie sú dôležité, pretože poskytujú podrobné usmernenia o tom, ako organizácia postupuje pri výbere kandidátov na rôzne pozície. Okrem toho boli informácie doplnené osobnými skúsenosťami autorky, čo prinieslo ďalšie podrobnosti a kontext týkajúci sa výberových konaní a pohľad na praktické aspekty počas výberových procesov a ich prepojenie s internými postupmi.

Výberové konania musia dodržiavať predpisy a smernice organizácie nasledujúcim spôsobom:

- výberové konanie musí byť vyhlásené a zverejnené na webových stránkach organizácie;
- pracovník, ak to situácia v organizácii umožňuje, je najskôr vybraný z interných zdrojov;
- uchádzačov vyberá poverená osoba, buď tím líder alebo oblastný manažér;
- výberové konanie je zvyčajne jednokolové, s výnimkou manažérskych pozícií, kedy môže prebehnúť v dvoch kolách;
- mzdové a benefitové podmienky vybraného uchádzača musia byť v súlade s platnými predpismi organizácie.

Výberové konanie je kľúčovým krokom, ktorý pomáha identifikovať najvhodnejších kandidátov pre voľné pracovné miesta v organizácii. Hlavným nástrojom v rámci výberového

konania v organizácii je osobný pohovor, ktorý umožňuje bližšie sa oboznámiť s uchádzačmi, zistiť ich schopnosti, skúsenosti a kompetencie. Pohovor slúži k overeniu a doplneniu informácií získaných z analýz dokumentov ako životopis, motivačný list či iných, ktoré poskytol uchádzač. Zodpovedný pracovník sa sústreďuje najmä na pracovné skúsenosti uchádzača, venuje pozornosť konkrétnym pozíciám, ktoré zastával a dĺžke ich trvania. Rovnako sa pokúša zistiť, prečo uchádzač prejavil záujem o prácu v organizácii a aké sú jeho silné a slabé stránky. Osobný pohovor slúži aj ako príležitosť informovať uchádzača o konkrétnej pracovnej pozícii. Všetky detaily o pozícii nemusia byť zverejnené, zodpovedný pracovník sa snaží uchádzača oboznámiť s pracovnou náplňou a očakávaniami spojenými s danou pozíciou. Cieľom je, aby uchádzač nadobudol predstavu o tom, čo by práca znamenala a mohol sa lepšie rozhodnúť.

Pred samotným pohovorom prebieha príprava, pri ktorej zodpovedný pracovník stanovuje štruktúru, definuje úlohy a určuje kľúčové otázky. Toto má za cieľ zabezpečiť hladký priebeh pohovoru a minimalizovať možné nedostatky alebo nejednoznačnosti. Dôležitým aspektom prípravy je aj eliminácia diskriminačných otázok, dodržanie zásad spravodlivého a profesionálneho výberu. Pohovor sa vedie v českom jazyku, s možnosťou dopĺňujúcich otázok v anglickom jazyku. V organizácii sa spravidla vedú pološtrukturované pohovory, pri ktorých sa kladú všetkým uchádzačom rovnaké preddefinované otázky. V organizácii sa preferuje pohovor jeden plus jeden alebo rozšírený pohovor, kde sa na jednej strane nachádzajú dvaja manažéri a na druhej strane jeden uchádzač. Požiadavky na konkrétnu pozíciu môžu ovplyvniť počet kôl pohovoru, pričom väčšinou stačí jeden výberový pohovor. Organizácia sa snaží obmedziť počet kôl, aby nereagovala pomaly na dynamickom trhu práce, a aby si uchádzačov udržala. Samotný osobný pohovor prebieha s tím lídrom alebo oblastným manažérom a čas stretnutia sa predpokladá na 60 minút.

Štruktúra pohovoru sa delí nasledovne:

- privítanie uchádzača a neformálny rozhovor;
- oboznámenie uchádzača s priebehom a trvaním pohovoru;
- predstavenie organizácie;
- predstavenie pracovnej pozície;
- pripravené otázky na uchádzača;
- priestor na otázky od uchádzača;
- ukončenie pohovoru.

Pohovor sa začína uvítaním uchádzača vo vopred pripravenej miestnosti, kde mu je v úvode ponúknuté občerstvenie. Takýto začiatok má za cieľ uvoľniť atmosféru a udržať ju počas celého stretnutia. Následne je dôležité, informovať uchádzača o priebehu pohovoru a jeho časovej náročnosti.

Ďalej sa predstavuje organizácia, pričom zodpovedný pracovník overí, či uchádzač pozná základné informácie o organizácii. Potom nasleduje dôkladné predstavenie pracovnej pozície, kde sú poskytnuté uchádzačovi komplexné informácie o tom, čo sa od práce očakáva a aké sú požiadavky na túto pozíciu. Táto etapa pohovoru je zameraná na to, aby uchádzač získal jasný obraz o tom, akú rolu by mal v organizácii zohrávať a aký bude jeho prínos pre tím. Manažéri opisujú povinnosti, ciele a očakávania spojené s pracovnou pozíciou a vysvetľujú, akým spôsobom táto pozícia zapadá do širšieho kontextu organizácie. Táto časť pohovoru je základným kameňom, na ktorom je budované porozumenie medzi uchádzačom a organizáciou, pretože umožňuje jasne definovať očakávania a potreby pracovnej pozície. Následne je uchádzačovi poskytnutý priestor na otázky týkajúce sa pozície, pre objasnenie akýchkoľvek nejasností.

Po vyjasnení pracovnej pozície kladú manažéri otázky, ktoré majú zistiť silné a slabé stránky uchádzača a vynikanie v kompetenciách potrebných pre danú pozíciu. Najčastejšie sa kladú otázky týkajúce sa konkrétnych situácií, ktoré uchádzač zažil v minulosti, a ako ich riešil. Často sa stáva, že spôsob, akým sa jedinec správal v minulých situáciách, dáva náznak jeho správania v budúcnosti. Uchádzačovi je poskytnutá príležitosť predstaviť sa a zdieľať dôležité informácie o sebe. Táto časť pohovoru prebieha vo forme dialógu, pričom manažéri môžu kladením doplňujúcich otázok prehĺbiť svoje pochopenie uchádzača. Následne je opäť čas na otázky zo strany uchádzača. Nakoniec manažér informuje uchádzača o ďalšom postupe výberového procesu a stanovuje do kedy uchádzač dostane spätnú väzbu.

Po skončení pohovoru, nasleduje jeho hodnotenie a vyplnenie interného dokumentu obsahujúceho spätnú väzbu. Dokument obsahuje podrobné informácie o tom, ako sa uchádzač vyjadroval počas pohovoru, jeho reakcie na otázky, silné a slabé stránky, ktoré sa prejavili, a celkový dojem, ktorý zanechal. Tieto informácie sú dôležité pre ďalšie rozhodovanie, pretože pomáhajú manažérom rozhodnúť, ktorí uchádzači najlepšie vyhovujú potrebám organizácie a pracovnej pozície. Spätná väzba v dokumente umožňuje jasne zdôvodniť, prečo bol uchádzač vybraný alebo prečo bol zamietnutý. Táto interná dokumentácia slúži ako podklad pre konečné rozhodnutie týkajúce sa výberu zamestnanca a zaisťuje transparentnosť a konzistenciu v rámci výberového procesu.

Posledným krokom vo výberovom procese je rozhodnutie o tom, či manažér navrhne ponuku zamestnania uchádzačovi alebo nie. Na základe všetkých dokumentov, ktoré boli získané v priebehu výberového konania, manažér musí prijať konečné rozhodnutie. V prípade, že sa zodpovedná osoba rozhodne neponúknuť uchádzačovi pracovné miesto v tíme, kontaktuje uchádzača a informuje ho o výsledku výberového konania prostredníctvom e-mailu. V prípade, že uchádzač neprijme ponúkanú prácu, často nasleduje kontingenčný postup, kde druhý najlepší uchádzač, ak existuje, dostane ponuku.

Ak sa zodpovedná osoba rozhodne ponúknuť prácu uchádzačovi, vyrozumie uchádzača najskôr telefonicky a následne e-mailovo, s konkrétnou ponukou práce. Formulár obsahuje podrobnosti o pozícii, ponúkanej mzde, dátume nástupu a ďalších pracovných podmienkach. Po informovaní o ponuke pracovného miesta zodpovedný pracovník tiež detailne vysvetlí uchádzačovi všetky podmienky a postupy, ktoré budú s týmto náborom spojené. Uchádzačovi sa následne ponechá päť dní na rozhodnutie.

V prípade akceptácie pracovnej ponuky, je začatý proces nástupu zamestnanca, ktorý zabezpečuje všetky nevyhnutné kroky pre jeho bezproblémový začiatok v organizácii. To zahŕňa administratívne kroky, ktoré získavajú potrebné dokumenty od nového zamestnanca, ako sú kópie občianskeho preukazu, diplomu, preukaz poistenca a iné. Okrem toho zahŕňa aj overenie referencií, vyplnenie prihlášky so všetkými potrebnými osobnými údajmi a bankovými informáciami, absolvovanie lekárskeho vyšetrenia a najmä podpísanie pracovnej zmluvy.

3.2.4 Pološtrukturovaný rozhovor

Tím líderka organizácie bola oslovená na pološtrukturovaný rozhovor s cieľom zhromaždiť informácie, ktoré súvisia s teoretickou časťou práce, konkrétne v oblasti výberu zamestnancov. Tieto informácie slúžia ako základ pre vyhodnotenie výsledkov praktickej časti a návrh odporúčaní. Cieľom je aj korelácia s údajmi získanými z dotazníkového prieskumu, a súlad medzi teoretickou a praktickou časťou záverečnej práce a následne zrealizovaný návrh a odporúčanie na zlepšenie postupov. Celý prepis pološtrukturovaného rozhovoru je možné nájsť v prílohe 1.

Diskusia ukázala, že v organizácii je nevyhnutný opakujúci sa výber zamestnancov kvôli častému odchodu existujúcich pracovníkov. Tím líderka označila súčasný stav za odlišný od obdobia pred pandémiou Covid-19, kedy nebol potrebný taký častý výber. Organizácia obsadzuje pracovné pozície z interných aj externých zdrojov, pričom poskytuje stávajúcim zamestnancom aj externým uchádzačom rovnaké príležitosti, ale uprednostňuje interných zamestnancov, ak je to možné. Informácie o voľných pozíciách sa pravidelne zdieľajú s existujúcimi zamestnancami, a ak má niekto záujem o konkrétnu pozíciu, musí absolvovať výberový pohovor rovnako ako externí uchádzači. Zamestnanci prijatí z externých zdrojov prinášajú nové pohľady a čerstvý prístup, ale vyžadujú čas na osvojenie si interných procesov, zatiaľ čo interní zamestnanci sú znali organizácie, ale môžu stratiť vnútornú motiváciu a stagnovať vo výkone. Vysoká fluktuácia zamestnancov v organizácii, z pohľadu tímu líderky, predstavuje výzvu nielen z hľadiska náboru a výberu, ale aj v kontexte celkovej personálnej agendy a operatívnej prevádzky centier. Oneskorené reakcie všetkých tímov lídrov tímu spôsobené, môžu prispievať k zvýšenej fluktuácii, pričom čiastočne môže byť spôsobená aj pomalými korporátnymi procesmi zvyšovania a finančného prehodnotenia. Dôležitým aspektom môže byť aj to, že pre mnohých zamestnancov predstavuje ich základná pozícia v organizácii východisko pre ďalšie pracovné výzvy.

Proces výberu zamestnancov v organizácii začína predvýberom na základe zhodnotenia životopisov uchádzačov. Vybraní kandidáti sú následne pozvaní na pološtrukturovaný pohovor, kde im sú kladené otázky prispôbené pozícii, o ktorú sa uchádzajú. Najčastejšou pozíciou výberových pohovorov v organizácii je Community associate, ktorá v organizácii tvorí prvý pozičný stupeň. Tento výberový pohovor trvá približne jednu hodinu a zahŕňa predstavenie organizácie a pozície, predstavenie uchádzača a doplňujúce otázky. Pohovory prebiehajú v rade týždňov, a o prijatí uchádzača je rozhodnuté na základe zhodnotenia všetkých pohovorov, pričom sú preferovaní kandidáti s najlepším celkovým hodnotením. V organizácii je používaný aj program odporúčania zamestnancov, pričom stávajúcim zamestnancom je poskytnutý motivačný príspevok za úspešné odporúčanie kandidáta. Tento nástroj sa ukázal ako jednoduchý a nákladovo efektívny spôsob získavania nových uchádzačov. Zamestnanci sú pravidelne informovaní o možnosti odporúčania, čím je vytvorené pozitívne pracovné prostredie. V pracovnej ponuke je zahrnutý úvodný popis organizácie a lokality v závislosti od miesta pracovnej pozície. Detailne sa popis venuje typickému pracovnému dňu pre danú pozíciu a stanovuje požiadavky na komunikáciu, riešenie problémov, flexibilitu, znalosť anglického jazyka a používanie MS Office pre najnižšiu pozíciu. Balík benefitov je tiež súčasťou ponuky, pričom informácie o mzdových podmienkach sa získavajú až po vyjadrení kandidáta o jeho očakávaníach počas pohovoru. Od uchádzačov je požadovaný životopis na prvotný predvýber a vyplnenie krátko online dotazníka s kontaktnými údajmi a popisom ich schopností relevantných pre danú pracovnú pozíciu. Motivačný list nie je povinný, ale je považovaný za výhodu. Pre manažérske pozície sú vyžadované referencie od predošlých zamestnávateľov a výpis z registra trestov. Vhodnosť kandidátov je predovšetkým posudzovaná na základe ich osobného správania a schopnosti integrovať sa do tímu. Kľúčovými faktormi sú klientsky orientovaný prístup, komunikatívnosť a schopnosť efektívne riešiť aj náročné situácie. V prípade základnej pozície, vzdelanie a odborné skúsenosti nie sú vždy rozhodujúce, pretože mnohí zamestnanci získavajú prvú skúsenosť práve v organizácii, kde v jej záujme dostanú komplexné školenie na všetky procesy.

Výberový pohovor pre základné pozície v komunitnom tíme vedie jeden z troch tímov lídrov, ktorý má na starosti celý proces od predvýberu až po nástupné kroky. V prípade manažérskych pozícií je pohovor vedený oblastným manažérom, pričom sa často zúčastňuje aj tím líder. Atmosféra pohovoru je inicializovaná zoznámením a uvoľnením atmosféry, s cieľom umožniť uchádzačovi vyjadriť sa autenticky a umožniť získanie relevantných informácií o jeho

osobnosti a schopnostiach. V úvode pohovoru organizácia poskytuje pohľad na seba, s dôrazom na overenie, do akej miery je uchádzač pripravený a informovaný o pozícii a organizácii. Následne má uchádzač priestor na predstavenie svojich skúseností a kvalít. V ďalšej časti pohovoru organizácia detailnejšie predstavuje pozíciu a popisuje dostupné výhody. Záverečná časť diskusie je venovaná otázkam, ktoré sa mohli objaviť z oboch strán, čím sa vytvára priestor pre vzájomný dialóg a bližšie preskúmanie potenciálneho vzájomného záujmu. Následne uchádzač už len obdrží informáciu s časovým rámcom, do kedy dostane spätnú väzbu. V prípade viacerých pohovorov tím lídri informujú kandidátov postupne, pričom uzávierka pohovorov trvá približne od troch do siedmich dní. V prípade výnimočne kvalitných kandidátov sú telefonicky kontaktovaní čo najskôr, a následne je im zaslaná oficiálna ponuka prostredníctvom emailu. Uchádzači, ktorí nie sú vybraní, sú väčšinou informovaní prostredníctvom emailu.

Dôvody odchodu zamestnancov často súvisia s neustálym procesom výberu uchádzačov, ktorí neúplne vyhovujú očakávaniam organizácie. Problémom je aj príchod plachých zamestnancov, ktorí následne zistia, že práca s ľuďmi im nie je blízka, čo má za následok odchod ešte v skúšobnej dobe. Spomalený proces povyšovania a revízie odmeňovania, často vedie k odchodu dlhodobo zamestnaných pracovníkov. Po pandémie sa tento proces výrazne spomalil, čo zvyšuje riziko straty zamestnancov, ktorí nájdu inú atraktívnejšiu prácu ešte pred schválením ich požiadaviek na povýšenie alebo zvýšenie mzdy.

Tím líderka navrhuje optimalizovať interné procesy výberu zamestnancov tým, že by sa odľahčili tímoví vedúci, ktorí majú na starosti nielen personálnu agendu, ale aj riadenie prevádzky jednotlivých centier. Ideálnym riešením by bolo prideliť ďalšieho zamestnanca, ktorý by sa zameriaval výhradne na personálnu agendu. Toto opatrenie by umožnilo efektívnejšiu správu výberových a personálnych aktivít, čo by viedlo k rýchlejšej reakcii na zmeny personálneho stavu a k lepšiemu plánovaniu výberov. V súčasnej dobe sú v organizácii traja tími lídri zabezpečujúci personálnu agendu pre 16 centier v Českej republike, a aj keď spolupracujú a poskytujú si vzájomnú podporu, ich kapacita nie je dostatočná pre rýchle a efektívne personálne riadenie.

3.2.5 Výskumné šetrenie

Na dosiahnutie cieľa tejto práce bol použitý dotazníkový prieskum, ktorý bol distribuovaný medzi 36 zamestnancov, a jeho kompletný obsah je uvedený v prílohách pod označením príloha číslo 2. Odpovede boli získane od 89 % z celkového počtu oslovených, čo predstavuje 32 respondentov, ktorí tvoria výskumnú vzorku. Dotazník bol zložený z 24 otázok, ktoré sa zameriavali najmä na proces výberu zamestnancov v rámci organizácie. V úvode dotazníka boli získané informácie o respondentoch týkajúce sa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a dĺžky praxe v organizácii XY. Následne sa otázky zameriavali na aspekty spojené s procesom výberu zamestnancov v organizácii XY.

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo získať nielen kvantitatívne dáta týkajúce sa účasti respondentov, ale aj kvalitatívne informácie o ich vnímaní a skúsenostiach s procesom výberu zamestnancov v organizácii. Odpovede od respondentov sú následne analyzované a interpretované s cieľom poskytnúť podrobnejší pohľad na súčasný stav a prípadné oblasti zlepšenia v procese výberu zamestnancov v organizácii XY.

Dotazníkové šetrenie pojednávalo o nasledujúcich otázkach. Z 32 respondentov, ktorí vyplnili dotazník, bolo 87,5 % žien a 12,5 % mužov. Tieto percentá zodpovedajú pomeru žien a mužov v absolútnej frekvencii 28 : 4. Táto skutočnosť je daná tým, že majoritnou pracovnou pozíciou v organizácii je pracovník komunitného tímu, ktorého pracovná pozícia zastáva služby recepcie a je všeobecne preferovaná ženským pohlavím. Najväčšie zastúpenie v organizácii má veková

skupina 21-25 rokov 15 (46,9 %). Druhou najviac zastúpenou skupinou je veková skupina 26-36 rokov 12 (37,5 %). Menej zastúpenou skupinou je veková skupina do 37-50 rokov 5 (15,6 %). Skupiny ktoré nie sú v organizácii zastúpené vôbec sú skupiny do 20 rokov a nad 50 rokov.

Tabuľka 3 Vek zamestnancov

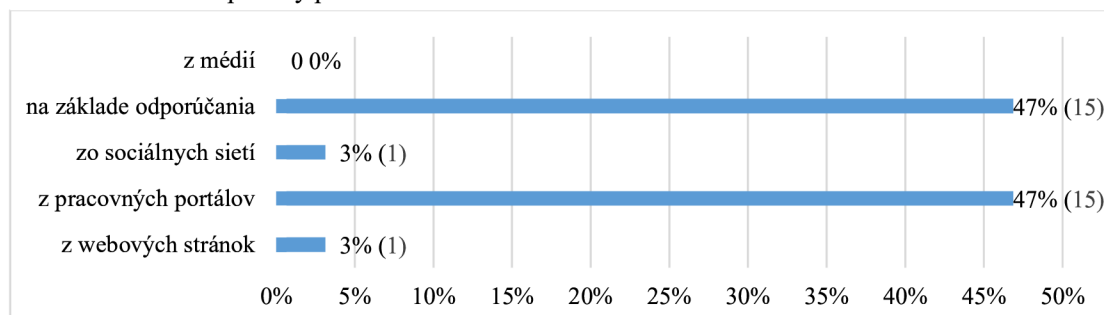
Vek	Počet zamestnancov	Percentuálne znázornenie
do 20 rokov	0	0 %
21-25 rokov	15	46,9 %
26-36 rokov	12	37,5 %
37-50 rokov	5	15,6 %
50 rokov a viac	0	0 %
celkom	32	100 %

Zdroj: Vlastné spracovanie (2023)

Z tabuľky číslo 3 vyplýva, že organizácia je atraktívna predovšetkým pre mladších uchádzačov, čo by mohlo naznačovať potrebu preskúmať, ako organizácia môže efektívne zapájať a udržiavať aj iné vekové skupiny v rámci svojho pracovného kolektívu, aby zabezpečila diverzitu a skúsenosti na rôznych úrovniach. V organizácii pracuje celkovo 24 (75 %) zamestnancov so stredoškolským vzdelaním a maturitou, pričom 8 (25 %) respondentov uviedlo, že má vysokoškolské vzdelanie. Žiaden z oslovených respondentov neuviedol základné vzdelanie ani stredné vzdelanie s výučným listom. Tieto údaje poskytujú pohľad na vzdelanostný profil zamestnancov v organizácii. Na otázku ohľadom trvania zamestnania v organizácii odpovedalo najviac respondentov, 18 (56,3 %) že pracujú v organizácii menej ako rok. Táto skutočnosť je vysvetliteľná tým, že v organizácii je vysoká miera fluktuácie na pozíciách komunitného tímu, ktorý je v organizácii zastúpený v najvyššej miere. Okrem toho ostatní zamestnanci odpovedali, že 13 (40,6 %) z nich pracuje v organizácii od 1 do 5 rokov, a len 1 (3,1 %) respondent odpovedal, že v organizácii pracuje viac ako 11 rokov. Žiaden respondent sa nevyjadril, žeby pracoval v organizácii 6-10 rokov, čo môže byť pravdepodobne spôsobené aj tým, že dotazník nevyplnili všetci opýtaní.

O voľných pracovných pozíciách organizácie, čo je vidieť v grafe 1, sa zamestnanci prednostne dozvedeli využitím pracovných portálov, čo potvrdilo 15 respondentov (46,9 %), pričom rovnako boli zamestnanci odporúčení 15 (46,9 %). Tieto údaje svedčia o aktívnom zapojení zamestnancov v procese nábora nových členov do kolektívu organizácie a informovanosti zamestnancov o bonusovom ohodnotení za odporúčanie nových kandidátov. Zo sociálnych sietí a vlastných webových stránok sa o pozíciu dozvedel rovnaký počet respondentov a to 1 (3,1%). Kampane v médiách mali zrejme nulovú odozvu, nakoľko táto možnosť hlas nedostala.

Graf 1 Umiestnenie ponuky práce

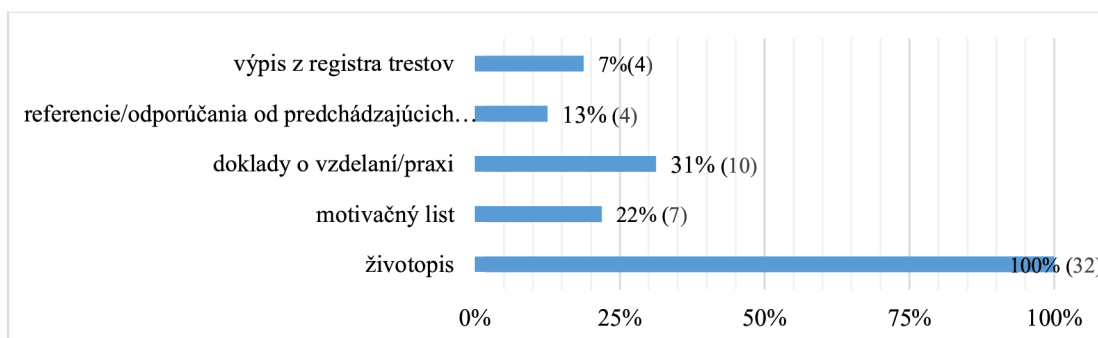


Zdroj: vlastné spracovanie (2023)

Ďalej sa dotazník zaujímal, či pre respondentov boli uvedené informácie v ponuke práce dostačujúce. Z vyhodnotenia tejto otázky vyplýva, že organizácia poskytuje svojim uchádzačom skôr dostačujúce informácie, keďže 16 (50 %) respondentov vybralo možnosť skôr áno, ďalších 8 (25 %) vyjadrilo, že poskytnuté informácie boli rozhodne dostačujúce. V ďalších 8 (25 %) prípadoch bolo uvedené, že informácie v ponuke zamestnania skôr neboli dostačujúce. Žiaden respondent nebol rozhodne nespokojný s poskytnutými informáciami. Nasledujúca otázka bola otvorená a odpovedali na ňu len respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke označili negatívne možnosti. Tu sa mohli voľne vyjadriť k otázke, čo by podľa nich malo v ponuke byť uvedené. Z odpovedí vyplýva, že pociťujú nedostatočné informovanie v pracovnej ponuke v súvislosti s finančnou odmenou. Tento jav je výsledkom postupu, ktorý organizácia aplikuje voči svojim uchádzačom, kde sa od nich požaduje, aby predovšetkým vyjadrili svoje finančné očakávania, následne organizácia ozrejmí aké zhruba sú možnosti firmy a pri konečnom vyjednaní nástupu príde k dosiahnutiu dohody o konečnej výške.

Cieľom nasledujúcej otázky s viacerými možnosťami bolo zistiť, aké dokumenty sa od uchádzačov požadovali.

Graf 2 Dokumenty pre výberový pohovor



Zdroj: vlastné spracovanie (2023)

Z grafu 2 vyplýva, že všetkých 32 respondentov (100 %) uviedlo, že sú povinní predložiť životopis. Doklady o vzdelaní alebo praxi boli požadované od 10 uchádzačov (31 %). Motivačný list uviedlo 7 (22 %) respondentov, avšak nie je považovaný za povinnú súčasť žiadosti o zamestnanie, aj keď je vítaným príspevkom. Výpis z registra trestov bol vyžadovaný od 4 (7 %) uchádzačov. Taktiež 4 (7 %) respondentov označilo referencie za požadovaný dokument. Ich predkladanie vyžaduje organizácia v prípade manažérskych pozícií pre dôkladnejšie overenie.

Ďalej bola sledovaná doba reakcie zodpovedného pracovníka, obvykle tím lídra po prijatí žiadosti o zamestnanie spolu s životopisom. Očakáva sa, že sa na prijatú žiadosť bude reagovať čo najrýchlejšie, bez ohľadu na to, či sa rozhodne neprijímať uchádzača alebo pozvať uchádzača na výberový pohovor. Z vyhodnotenia otázky vyplýva, že 15 (46,9 %) respondentov bolo kontaktovaných v priebehu 3-4 pracovných dní, z čoho vyplýva pomalá reakčná doba, ktorá je kritická pre zachovanie záujmu uchádzača o pracovnú pozíciu a pre predchádzanie možnosti, že by sa uchádzač rozhodol pre inú organizáciu. Ďalší 10 (31,3 %) respondenti čakali na rozhodnutie 1-2 pracovné dni, čo je najkratšia možná a teda ideálna doba. Sedem respondentov (21,9 %) uviedlo, že čakali 5 pracovných dní alebo viac, čo už je veľmi pomalá reakčná doba.

Doba ktorú museli uchádzači čakať na pracovný pohovor bola taktiež pomerne dlhá. 3-4 pracovné dni bola čakacia doba pre 14 (43,8 %) respondentov. V ďalšom prípade bolo 10 (31,3 %) kandidátov ktorí čakali 1-2 pracovné dni, čo je najrýchlejšia reakcia na umožnenie pracovného pohovoru zo strany organizácie a jeho prijatia zo strany uchádzača. Päť a viac pracovných dní čakalo na pohovor 8 (25 %) respondentov.

V roku 2019 bola začlenená do výberového procesu organizácie video nahrávka ako základný nástroj pri hodnotení kandidátov. Tento nástroj slúžil na posúdenie jazykových schopností a reakcií uchádzačov na modelové situácie. Avšak v roku 2022 bol tento proces zrušený s cieľom zrýchliť a zefektívniť celkový výberový proces. Na to nadväzuje otázka, či respondent absolvoval video nahrávku, z čoho 25 (78,1 %) odpovedí bolo nie, čo v kombinácii s odpoveďou na otázku: Ako dlho pracujete pre túto organizáciu, potvrdzuje údaje z tabuľky 2 o vysokej fluktuácii zamestnancov. Video nahrávku absolvovalo iba 7 respondentov (21,9 %), možno uvažovať, či zavedenie nového postupu výberu mohlo ovplyvniť kvalitu získaných informácií o zamestnancoch a tým aj mieru fluktuácie. V prípade respondentov, ktorí absolvovali video nahrávku vyplýva, že 5 (71,4 %) respondentov ju hodnotilo veľmi pozitívne a 2 (28,6 %) respondenti považovali nahrávku za pozitívnu. Nikto z respondentov nepovažoval video nahrávku za negatívnu.

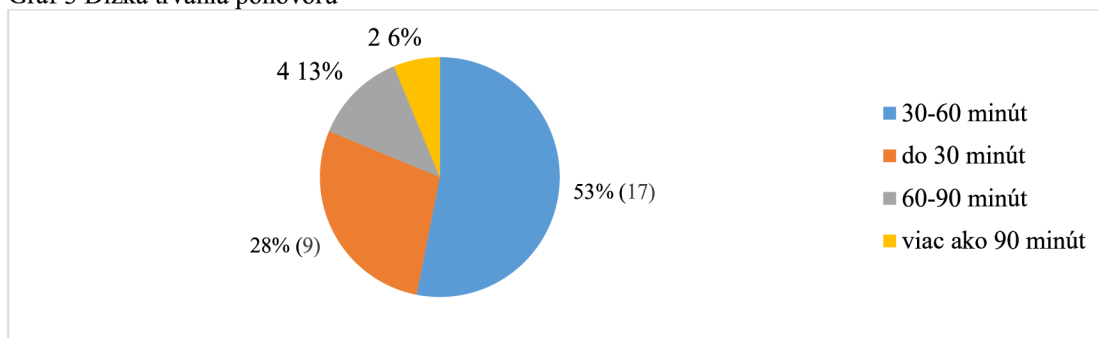
Ďalej sa dotazník venoval spokojnosti zamestnancov s priebehom výberového pohovoru. Väčšina, konkrétne 21 (65,6 %) respondentov, vyjadrila súhlas s tým, že náborový pracovník bol dobre pripravený na pohovor, kládol relevantné otázky a pôsobil profesionálne. Podľa 10 (31,3 %) respondentov však bola jeho príprava len čiastočná a len 1 (3,1 %) respondent vybral možnosť, že náborový pracovník nebol vôbec pripravený, improvizoval alebo pôsobil neprofesionálne. Je dôležité, aby personálny manažér mal vopred pripravené otázky a zároveň v priebehu pohovoru vytváral uvoľnenú atmosféru, s cieľom umožniť uchádzačovi otvorene sa prejavovať a umožniť získanie náhľadu do jeho osobnosti.

Vzhľadom na to, že ide o nadnárodnú korporátnu organizáciu, je možné, že ju uchádzači poznali už predtým, ako sa uchádzali o zamestnanie. Úlohou zodpovedného pracovníka na pohovore je tiež predstaviť organizáciu čo najpodrobnejšie a poskytnúť uchádzačovi podstatné informácie, ktoré by mal vedieť, čo zahŕňa kultúru organizácii, jej hodnoty a zásady. Väčšina 22 (68,8 %) respondentov považovalo prezentáciu organizácie za nedostatočne podrobnú, ďalší 8 (25 %) respondentov označilo všetky poskytnuté informácie za dostatočné.

Na otázku či bol respondentovi ponúknutý priestor na vlastné otázky, 28 (87,5 %) respondentov odpovedalo áno, ale 4 (12,5 %) respondenti uviedli, že priestor nedostali. Z toho môžu vyplývať nedorozumenia, či nepochopenia, ktoré môžu mať za následok nenaplnenie očakávaní žiadateľa a jeho následný odchod z organizácie a teda zvýšenú mieru fluktuácie. Zodpovedný pracovník by mal pohovor rozčleniť do niekoľkých fáz, kde by mal byť tiež poskytnutý priestor pre otázky uchádzačov aby mohli byť objasnené.

V grafe 3 vidieť, že väčšina respondentov, 17 (53,1 %) absolvovala pohovor v dĺžke 30-60 minút, ktorý je z pohľadu trvania vhodný na pokrytie všetkých potrebných tém a aktívnej účasti oboch strán na vysvetlení všetkých potrebných náležitostí. 9 (28,1 %) absolvovalo pohovor do 30 minút, kedy v obsiahnutom čase nemuseli byť získané dostatočné informácie pre obe strany, čo opäť privádza k možnosti, ktorá môže mať za následok nenaplneniu očakávaní od jednej či druhej strany. Trvanie pohovoru 60 až 90 minút absolvovali 4 (12,5 %) respondenti, zatiaľ čo možnosť viac ako 90 minút zvolili 2 (6,3 %) respondenti. Informáciu o plánovanej dobe trvania pohovoru by sa kandidát mal dozvedieť hneď v úvode pohovoru.

Graf 3 Dĺžka trvania pohovoru



Zdroj: vlastné spracovanie (2023)

Na úroveň detailnosti informovanosti uchádzačov o obsahu práce odpovedalo 32 respondentov, pričom 10 (31,3 %) z nich uviedlo, že náplň práce bola veľmi podrobne vysvetlená, a ďalších 12 (37,5 %) respondentov uviedlo, že bola prezentovaná dostatočne. To naznačuje, že väčšina ľudí mala pocit, že dostali potrebné informácie o pracovnej náplni. Rovnako 10 (31,3 %) respondentov uviedlo, že náplň práce bola opísaná stručne. Žiaden respondent nevybral možnosť vôbec. Uchádzači by mali mať podrobnú predstavu o tom, čo ich v práci čaká, aké sú na nich kladené požiadavky. Opis pracovnej pozície v inzeráte by mal zodpovedať skutočnej pracovnej náplni, ktorú zástupca organizácie poskytol uchádzačovi na výberovom pohovore. Pri otázke na túto tému mali respondenti na výber zo štyroch možností, pričom žiadny z nich nevybral možnosť vôbec nie. Ak sa popis práce napísaný v inzeráte zhoduje s popisom prezentovanom pri pohovore, predchádza sa prípadnému odmietnutiu práce zo strany uchádzačov, ktorí by zistili nezlučiteľnosť počas pohovoru. Väčšina respondentov 16 (50 %) potvrdila, že popis v inzeráte a na pohovore vzájomne korešponduje, pričom ďalších 9 (28,1 %) respondentov zvolilo možnosť skôr áno. Len 7 (21,9 %) respondentov tvrdilo, že popis v inzeráte skôr nesúhlasil s popisom od pracovníka.

Dotazník sa ďalej zaoberal otázkou, ako rýchlo náboroví pracovníci poskytujú spätnú väzbu od prvého kontaktu s uchádzačmi, teda od výberového pohovoru. V tomto prípade sa ukázalo, že reakčná doba pracovníkov je dlhá, čo môže spôsobovať stratu kandidátov, ktorí sa môžu rozhodnúť pre iné pracovné miesto v inej organizácii skôr, ako dostanú odpoveď z organizácie XY. Dvanásť (37,5 %) respondentov označilo odpoveď medzi 3-4 dňami a 8 (25 %) označilo reakčnú dobu 1-2 pracovné dni. Len 5 (15,6 %) respondentov označilo odpoveď ihneď. Päť a viac pracovných dní čakalo 7 (21,9 %) respondentov na ponuku zamestnania. S čakacou dobou súvisí aj celková spokojnosť uchádzačov počas celého výberového procesu. Štrnásť (43,8 %) respondentov vyjadrilo celkovú spokojnosť. Druhou najčastejšie zvolenou možnosťou bola najvyššia, nadmerná spokojnosť, ktorú zvolilo 12 (37,5 %) respondentov. Neutrálne pocity a vyjadrená spokojnosť bola v 6 (18,8 %) prípadoch. Žiaden z respondentov neuviedol, nespokojnosť

V záverečnej časti boli zisťované kritériá, ktoré zamestnanci zohľadňovali pri rozhodovaní o pracovnej ponuke. Respondenti mali za úlohu uviesť jednu či viacero možných odpovedí, pričom každý z nich si mohol vybrať ľubovoľný počet kritérií, ktoré považoval za dôležité pred prijatím pracovnej ponuky.

Tabuľka 4 Kritéria ponuky práce

Kritéria ponuky práce	Počet	Percentuálne
náplň práce	20	62,5 %
lokalita	19	59,4 %
benefity	18	56,3 %
kariérny postup	17	53,1 %
finančné ohodnotenie	15	46,9 %
seberealizácia	11	34,4 %
iné	1	3,1 %

Zdroj: vlastné spracovanie (2023)

Z tabuľky číslo 4 je zrejmé, že najčastejším dôvodom prijatia pracovnej ponuky bola povaha a náplň práce, ktorú si vybralo 20 (62,5 %) z 32 respondentov. Druhým najčastejším dôvodom bola lokalita výkonu práce, pri ktorej sa rozhodlo 19 (59,4 %) respondentov, vzhľadom na pôsobisko viacerých lokalít, a možnosti zohľadnenia preferencie pracovnej lokality uchádzačov, nie je táto odpoveď prekvapivá. Tretie miesto obsadili benefity, ktoré zvolilo 18 (56,3 %) respondentov. Ďalším dôležitým kritériom pre prijatie pracovnej ponuky bol kariérny postup 17 (53,1 %) respondentov a až následne sa zaradilo finančné ohodnotenie, ktoré si vybralo 15 (46,9 %) respondentov. Iba 11 (34,4 %) respondentov identifikovalo seberealizáciu ako dôležitý faktor. Napokon jedna respondentka vyjadrila vlastné kritérium pričom pracovnú ponuku prijala z dôvodu, lebo už dlhodobo nevedela zohnať prácu. Uchádzač sa oboznamuje s ďalšími krokmi v okamihu, keď mu je predložená pracovná ponuka. Personalista je povinný poskytnúť všetky informácie o tom, s čím sa nový zamestnanec stretne. Možnosť áno, teda dostatočnú informovanosť zvolilo 13 (40,6 %) nových pracovníkov, pričom 8 (25 %) respondentov zvolilo odpoveď skôr áno. Sedem (21,9 %) zamestnancov uviedlo vôbec nie a teda že nedostali dostatočné informácie. Len štyria (12,5 %) respondenti uviedli skôr nie, že nedostali úplné informácie o priebehu prijímacieho procesu. Celkovo zhrnuté podľa väčšiny respondentov boli informácie po prijatí pracovnej ponuky vysvetlené a distribuované správne. Nástupný proces je neoddeliteľnou súčasťou procesu výberového. Je nevyhnutné, aby boli všetky informácie a procesy plynulo prenesené do ďalšej časti, aby noví zamestnanci mohli začať v organizácii pracovať efektívne od prvého dňa. Respondenti mali možnosť vybrať si zo štyroch možností hodnotenia nástupného procesu a prvého zoznámenia s organizáciou. Väčšina respondentov 15 (46,9 %) hodnotilo proces náboru ako pozitívny. 9 (28,1 %) respondentov považovalo proces prijímania za skôr pozitívny, zatiaľ čo 5 (15,63 %) respondentov ho hodnotilo ako skôr negatívny. Pre 3 (9,4 %) nových zamestnancov bol proces nástupu negatívny.

Informovanosť zamestnancov o možnosti odporučiť svojho príbuzného alebo známeho pre prípadné zaradenie do pracovného tímu, je v organizácii veľmi žiadúca, pretože prináša možnosti získania nových zamestnancov bez nutných ďalších aktivít. Z odpovedí vyplynulo, že podstatná časť, konkrétne 28 (87,5 %) respondentov, o tejto možnosti vie. Ostatní respondenti v počte 4 (12,5 %), odpovedali, že o tejto možnosti nevedeli. Ďalej je v dotazníku položená súvisiaca otázka či zamestnanci už niekedy niekoho odporučili. Vzorka respondentov sa znížila na 28. Je to spôsobené tým, že 4 respondenti z predchádzajúcej otázky uviedli, že o tom nemali informácie. Z týchto 28 respondentov odpovedalo 14 (50 %), že už niekoho odporučili do organizácie, čo znamená, že druhá polovica 14 (50 %) respondentov ešte nikdy nikoho organizácii neodporučila.

3.3 Vyhodnotenie výsledkov, návrh opatrení a odporúčanií

Táto časť obsahuje odporúčania a návrhy na zdokonalenie procesu výberu zamestnancov v organizácii XY. Tieto odporúčania a návrhy vychádzajú z posúdenia súčasného stavu procesu výberu zamestnancov, ktoré bolo vykonané na základe interných dokumentov, odpovedí tím líderky v pološtrukturovanom rozhovore a dotazníkového prieskumu súčasných zamestnancov. Hoci získané údaje z týchto zdrojov boli prevažne konzistentné, výsledky dotazníkového prieskumu aj pološtrukturovaného rozhovoru ukázali určité nedostatky. Cieľom skúmaného procesu je vybrať dostatočný počet uchádzačov na danú pozíciu a následne identifikovať toho, ktorý najlepšie spĺňa požiadavky na dané pracovné miesto. Na základe týchto zistení sú následne navrhnuté opatrenia na zlepšenie procesu výberu zamestnancov. Je dôležité zdôrazniť, že uvedené návrhy sú subjektívne a existuje možnosť, že po ich predložení s nimi nebude vedenie súhlasiť.

3.3.1 Vyhodnotenie výsledkov

V rámci zhodnotenia pohľadu zamestnancov na výberový proces organizácie sa objavili informácie a názory, ktoré budú kľúčové pre nastavenie návrhov na zlepšenie. Zamestnanci jednoznačne identifikovali viaceré oblasti, v ktorých vnímajú nedostatky a potenciálne riziká v súvislosti s celkovým výberovým postupom. Ich spätná väzba vychádza z ich osobných skúseností a postrehov. Aj tím líderka sa vyjadrila o nevyhovujúcich oblastiach výberového procesu. V rámci pološtrukturovaného rozhovoru vysvetlila, ako tieto nedostatky môžu ovplyvniť kvalitu a efektívnosť výberových aktivít.

Už v úvode dotazníka bolo potvrdené, že proces získavania zamestnancov dosahuje pomerne vysokú úroveň, pričom organizácia exceluje v efektívnom využívaní programu odporúčania, čo vedie k najvyšším hodnotám v oblasti náboru pracovníkov. Táto výnimočná účinnosť môže byť vysvetlená prítomnosťou relatívne mladého tímu, ktorý aktívne šíri pracovné príležitosti vo vlastnom pracovnom a sociálnom prostredí. Túto skutočnosť opisuje aj tím líderka. Taktiež výberový pohovor bol hodnotený celkovo pozitívne, pričom jeho prínosom pre uchádzačov bolo poskytnutie dôkladných informácií týkajúcich sa organizácie a podrobností o konkrétnej pracovnej pozícii. Respondenti mali príležitosť získať hlbší náhľad do firemnej kultúry, cieľov a očakávaní spojených s daným zamestnaním, čo im umožnilo lepšie posúdiť, či sa daná pracovná pozícia zhoduje s ich profesnými ambíciami a hodnotami.

Polovica zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na vyplňovaní dotazníka, vyjadrila nespokojnosť s nedostatkom informácií o mzdových podmienkach v pracovnej ponuke. Tento fakt bol potvrdený aj v rozhovore s tím líderkou, ktorá zdôraznila, že tieto informácie sa poskytujú až v rámci výberového pohovoru. Tento aspekt by mohol negatívne ovplyvniť záujem potenciálnych uchádzačov o pracovnú pozíciu, keďže mzdová transparentnosť môže byť dôležitým faktorom pri rozhodovaní sa o zapojení do výberového procesu.

Doby, ktoré uplynú od pozvánky na pohovor cez samotné uskutočnenie pohovoru až po informovanie o jeho výsledku, často prekračujú štyri dni, čo je považované za relatívne dlhé časové obdobie. Tento prieťah môže byť zapríčinený pracovným vytážením príslušného pracovníka, čo potvrdila aj tím líderka v rozhovore. Avšak ideálne by sa takéto situácie nemali vyskytovať. Celkovo, dĺžky žiadaných čakacích dôb, by nemala byť príliš dlhé, aby uchádzač v medzichase nezvažoval ponuky z iných organizácií, čo by mohlo ovplyvniť jeho rozhodovanie o výbere pracovného miesta v danej organizácii.

Video nahrávka, ktorá sa v organizácii viac pre výber zamestnancov nevyužíva, prinášala, pre respondentov čo ju absolvovali, pozitívny efekt. Kandidáti si vďaka nej mohli hlbšie predstaviť fungovanie organizácie. Rovnako aj z pohľadu výberovej pracovníčky mala video

nahrávka pozitívny efekt vo vytvorení si predstavy o úrovni znalosti anglického jazyka a spôsobe riešenia modelových situácií.

Z vyhodnotenia vyplýva, že väčšina uchádzačov preukázala pozitívny postoj k pracovnej ponuke, ktorý bol ovplyvnený jej celkovým charakterom a lokalitou. Tento aspekt nasvedčuje kvalitám organizácie v oblasti ponúkaných pracovných podmienok a výhod spojených s umiestnením pracovísk. Napriek tomu však bolo identifikované, že finančné ohodnotenie zohráva významnú úlohu v rozhodovacom procese. Táto skutočnosť môže viesť k určitým výhradám či nespokojnosti, pretože časť uchádzačov pripisuje vysokú prioritu finančnej stránke svojho pracovného života. S ohľadom na túto situáciu by organizácia mohla zvážiť rôzne opatrenia, ktoré by mohli pomôcť zmierniť tento faktor a zlepšiť celkovú atraktivitu pracovnej ponuky.

Na základe informácií od tímu líderky organizácia v súčasnosti podlieha tlaku v oblasti výberu zamestnancov, nakoľko na trhu chýba dostatočný počet záujemcov o prácu. Tento tlak vedie k prijímaniu kandidátov, ktorých vhodnosť nie je vždy úplne presne overená, no je nevyhnutné pre pokrytie potrieb centier a zamedzenie personálnym podstavom. Nedostatočné odborné vedomosti z oblasti ľudských zdrojov u pracovníkov, zodpovedných za výber, môžu taktiež prispievať k danej situácii. Zároveň sa ukazuje, že odchody zamestnancov v skúšobnej dobe sú často spojené s vlastným zistením nezlučiteľnosti s danou prácou. Najčastejším problémom býva spomalený proces povyšovania a odmeňovania, ktorý sa výrazne zmenil počas pandémie. Tieto náročnejšie procesy spolu so zdĺhavými schvaľovacími postupmi vedú k situáciám, kedy zamestnanec, čakajúci na potvrdenie povýšenia alebo zvýšenia mzdy, nájde inú ponuku a rezignuje, čím organizácia stráca kvalifikovaných zamestnancov.

3.3.2 Návrh opatrení a odporúčaní

Nasledujúca podkapitola sa zameriava na formulovanie návrhov opatrení a odporúčaní, ktoré by mohli posilniť a zdokonaľiť súčasný proces výberu zamestnancov v organizácii. Na základe analýzy existujúcich postupov a spätnej väzby od zamestnancov boli identifikované oblasti, kde by mohlo prísť k optimalizácii a zvýšeniu efektivity. Cieľom je predložiť konkrétne a realizovateľné odporúčania, ktoré by mohli prispieť k atraktivite organizácie pre potenciálnych uchádzačov a zároveň posilniť zázemie pre existujúcich zamestnancov. Tieto opatrenia budú zamerané na rôzne aspekty procesu výberu.

Zhodnotenie výsledkov prináša nasledujúce poznatky:

- celkový proces výberu zamestnancov dosahuje uspokojivé výsledky;
- identifikovaný je nedostatok informácií o mzdových podmienkach v rámci ponúk pracovných pozícií;
- dlhá reakčná doba tímu lídrov v kontakte s uchádzačmi;
- video nahrávka preukázala svoj prospech v procese výberu;
- problémové sú dlhé čakacie doby na povýšenie alebo zvýšenie mzdy.

Na základe týchto zistení boli vypracované nasledujúce opatrenia a odporúčania s cieľom optimalizovať a zefektívniť výberový proces.

U problémov týkajúcich sa finančného ohodnotenia v rámci výberového procesu organizácie XY je možné odvodzovať niekoľko krokov, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu tejto oblasti. Je dôležité zvýšiť transparentnosť ohľadom mzdových podmienok v ranom štádiu komunikácie s potenciálnymi uchádzačmi. Týmto spôsobom sa eliminuje nespokojnosť ohľadom nedostatku informácií a umožní sa uchádzačom lepšie posúdenie svojho záujmu o pracovnú pozíciu. Inzerát nemusí obsahovať presnú či konkrétnu sumu. Je postačujúce uviesť mzdové rozpätie. Mzdové podmienky by vďaka tomu boli jasne komunikované v pracovných ponukách alebo na

webových stránkach organizácie ešte pred samotným pohovorom. Týmto krokom by sa zvýšila transparentnosť a prispelo sa k pozitívnemu vnímaniu výberového procesu zo strany potenciálnych uchádzačov. Táto úprava by nevyžadovala žiadnu ďalšiu investíciu, pretože predstavuje iba dodatočný doplnok k už existujúcim inzerátom pracovných ponúk na pracovných portáloch alebo vlastných webových stránkach organizácie. Zároveň je dôležité venovať pozornosť komunikácii o mzdových otázkach počas výberových pohovorov. Výberoví pracovníci by mali jasne a včas informovať uchádzačov o mzdových podmienkach a poskytnúť priestor na otázky týkajúce sa mzdy. Je vhodné tiež zvážiť pravidelné školenia pre výberových pracovníkov týkajúce sa citlivých tém vrátane mzdových otázok. Portál Seduo (2023) poskytuje online firemné vzdelávanie v oblastiach, ako je osobný rozvoj, komunikácia, leadership a personalistika. Na základe informácií z ich portálu je možné zhodnotiť cenové možnosti online vzdelávacích kurzov. V Českej republike, kde sú zamestnaní traja tím lídri, je cena za jedného používateľa za rok 4 600 Kč, čo v tomto prípade znamená celkovú čiastku 13 800 Kč za troch účastníkov za rok. Vďaka kvalitným školeniam môžu pracovníci komunikovať efektívnejšie a taktnejšie, a to nielen v súvislosti s finančnými aspektmi výberového procesu, ale aj vo všeobecnosti v roli tím lídra.

V prípade, že organizačné možnosti neumožňujú výrazné zvýšenie základných miezd, môže byť účinné zamerať sa na vytváranie atraktívnych benefitov. Benefity, ako napríklad vzdelávacie príležitosti, ktoré už boli zmienené, alebo príspevok na športy, môžu pôsobiť ako kompenzácia nižších finančných ohodnotení. Príspevok na športy je v dnešnej dobe veľmi atraktívnym a žiadaným benefitom. Keďže organizácia MultiSport Benefit, s.r.o. ktorá sa venuje benefitom určeným na šport, nemá na svojich webových stránkach zverejnené informácie o cenových možnostiach tejto služby, bol vykonaný telefonický rozhovor so zástupkyňou tejto organizácie, ktorá bola ochotná ponúknuť informácie o tejto službe. Na základe telefonického rozhovoru bolo zistené, že poplatok za balík MultiSport pri veľkosti organizácie približne 40 zamestnancov, je v hodnote 800 Kč za mesiac, čo je v prepočte 9 600 Kč za rok na osobu. Na základe informácií od zástupkyne organizácie, tento benefit obvykle v minoritnej výške doplácajú aj samotní zamestnanci, pričom sa spravidla jedná o jednu štvrtinu celkovej čiastky. Na základe týchto informácií je celkový ročný náklad za službu pri aktuálnom počte 38 zamestnancov, v čiastke 273 600 Kč. Celkový náklad na implementáciu, chod tejto služby a jej udržiavanie je asi 1,5 % za jedného zamestnanca ročne, čo je v prepočte 144 Kč a v celkových nákladoch je to 5 472 Kč. Konečná čiastka tohto benefitu je pre 38 členný tím zamestnancov 279 072 Kč za rok.

Reakčná doba tím lídrov pri pozývaní na pohovor a čakacia doba na jeho uskutočnenie, ktorá často presahuje štyri dni môže byť spôsobená pracovným zaťažením príslušného pracovníka, ako potvrdila aj tím líderka v rozhovore. Pre zmiernenie tejto situácie je odporúčané preskúmanie a optimalizáciu interných procesov tím lídrov. Identifikuje eventuálne úzke miesta v procese a zabezpečí efektívnosť ich práce. Ak je pracovné zaťaženie príliš vysoké, je vhodné uvažovať o rozšírení kapacít alebo prerozdeľovaní úloh v tíme. Možným riešením by mohlo byť zamestnanie kvalifikovaného pracovníka v oblasti ľudských zdrojov s definovanými úlohami, na pozíciu personalista. Nový zamestnanec by sa zameriaval na špecifické aspekty personálnej agendy, vrátane náboru a výberu zamestnancov. Mzdové podmienky pre pozíciu personalista v Českej republike, sa podľa portálu platy.cz (2023) pohybujú v rozmedzí od 32 833 do 55 721 Kč mesačne v hrubom. Celkové náklady zamestnávateľa na zamestnanie personalistu, sa teda podľa portálu keloc-software.cz (2023) pohybujú v rozmedzí od 43 931 do 74 555 Kč mesačne. V rámci benefitov je zahrnutý balík vo výške 4 000 Kč na stravovanie a voľnočasové aktivity. Pri najvyššom odhade nákladov na zamestnanca vrátane balíčka benefitov až 78 555 Kč mesačne, by celkový ročný náklad na nového zamestnanca dosiahol sumu 942 660 Kč. Prijatím personalistu by sa eliminovali dlhodobé problémy spojené s nízkym

počtom pracovníkov, uľavilo by to tím lídrom od personálnych úloh a umožnilo by im, sa plne sústrediť na operatívne záležitosti a poskytovanie podpory svojim podriadeným.

Ďalším odporúčaním zjednodušenia a zrýchlenia výberových procesov a odbremenenie tím lídrov od ďalších personálnych aktivít, je zväzovanie automatizácie procesov. Využitie automatizovaných nástrojov alebo software na správu pohovorov a komunikáciu s uchádzačmi môže výrazne zjednodušiť procesy a zredukovať časové oneskorenia. V minulosti mala organizácia k dispozícii video nahrávku, ktorá slúžila na hodnotenie schopností uchádzačov v cudzích jazykoch a analyzovala ich reakcie na modelové situácie. S ohľadom na pozitívny vplyv, ktorý video nahrávka priniesla v rámci výberových procesov, je odporúčané opätovné využitie tohto nástroja. Zároveň je vhodné rozšíriť jeho možnosti na získavanie komplexných informácií o kandidátoch, čo by mohlo viesť k úspore času osobného výberového konania. V súčasnom svete sa často využíva automatizovaný software s cieľom zabezpečiť efektívnu spoluprácu v organizáciách. Tento trend je bežný nielen v oblasti účtovníctva, logistiky či správy majetku, ale aj v personálnom riadení. Implementácia týchto opatrení by mala viesť k rýchlejšiemu a efektívnejšiemu priebehu výberového procesu, čo by mohlo pozitívne ovplyvniť celkový dojem uchádzačov o organizáciu a prispieť k zlepšeniu pracovného prostredia. Software by mohol byť v správe tím lídrov. S ohľadom na nízky priemer veku zamestnancov zo skupín mileniálov a post-mileniálov, ktorí vynikajú technologickou zdatnosťou, existuje predpoklad úspešného využívania software. Portál Teamio (2023) poskytuje prehľad o personálnom software, ktorý umožňuje celkové spracovanie náboru aj prostredníctvom mobilnej aplikácie. Software automaticky analyzuje údaje z životopisov, riadi komunikáciu s uchádzačmi a vyhodnocuje dotazníky. Dokáže samostatne interagovať s pracovnými portálmi a sociálnymi sieťami. Jeho kľúčovým aspektom je automatizácia pohovorov. Maximálna cena za vyvinutý software s plným rozsahom funkcií je 117 000 Kč ročne, vrátane implementácie a podpory. Organizácia má vo svojom tíme interných vývojárov, ktorí majú na starosti vývoj a správu vlastného software. Títo interní zamestnanci korporátnej organizácie boli tiež zapojení do vývoja software pre video nahrávky, ktorý sa používal v rámci výberových konaní. Vzhľadom na ich skúsenosti by mohol byť proces vývoja a implementácie v organizácii plynulejší. Zapojenie interných vývojárov a opätovné využitie osvedčených nástrojov, ako je video nahrávka, poskytuje možnosť optimalizácie a zlepšenia celkového výberového procesu. Implementácia automatizácie výberových procesov a využitie moderných technologických nástrojov sľubuje efektívne zjednodušenie a zrýchlenie procesov v organizácii, čo môže priniesť odľahčenie tím lídrov od personálnych povinností a zároveň urýchlenie výberového procesu a rýchlejšie získavanie nových zamestnancov.

Ďalšou oblasťou na zlepšenie je zrýchlenie procesov povyšovania a odmeňovania. Implementácia opatrení na skrátenie schvaľovacích postupov a pravidelná komunikácia so zamestnancami by mohli minimalizovať neistotu a zvýšiť spokojnosť. Vytvorenie systematických komunikačných kanálov v aktuálnom internom personálnom systéme, ktoré by udržiavali zamestnancov informovaných o aktuálnom stave ich žiadostí o povýšenie alebo zvýšenie mzdy, môže eliminovať neistotu a prispieť k vyššej spokojnosti zamestnancov vďaka očakávaniu lepšieho hodnotenia. Automatizácia procesov, by mohla výrazne zrýchliť schvaľovacie kroky a zabezpečiť rýchlejší priebeh povýšení a odmeňovania dlhodobých zamestnancov. Transparentnosť v hodnotiacich kritériách a štruktúre hodnotenia pre povýšenia a odmeňovanie umožní zamestnancom lepšie porozumieť očakávaniam a krokom, ktoré musia podniknúť na dosiahnutie svojich cieľov. S ohľadom na stimuláciu kvalifikovaných zamestnancov je vhodný návrh zavedenia flexibilnejšieho hodnotenia, kde by boli zahrnuté aj možnosti skorších povýšení pre tých, ktorí preukazujú výnimočné výkony. To by vytvorilo motiváciu pre aktívny rozvoj a ocenilo by vynikajúcu prácu. Implementácia by v oboch prípadoch nebola zložitá ani nákladná, pretože by sa len integrovala do interného systému, ktorý

využíva každé oddelenie v celosvetovej sieti organizácie XY. Aktualizácie, doplnky alebo zlepšenia interného systému sú v organizácii pomerne častým výskytom, čo je možné aj vďaka dostupnosti vlastných software vývojárov.

Na základe dostupných informácií z interného systému organizácie je súčasný proces povyšovania uskutočňovaný v piatich krokoch. Tento postup zahŕňa zadanie žiadosti tím lídrom a jej posúdenie ohľadom adekvátnosti oblastným manažérom, oba tieto kroky sú vykonávané na lokálnej úrovni. Po schválení žiadosti oblastným manažérom, tá prechádza na korporátne personálne oddelenie, ktoré hodnotí jej adekvátnosť na základe odôvodnení povýšenia a splnenia mzdových a termínových požiadaviek. Po tejto analýze sa žiadosť presúva na finančného posudzovateľa, ktorý môže navrhnúť zmeny vo finančnom ohodnotení. Nakoniec je pôvodná aj upravená žiadosť poslaná na schvaľovateľa. Ten môže schváliť žiadosť v pôvodnom znení, ako prišla od zamestnanca alebo tú, ktorá prišla ako upravená o finančné, alebo termínové požiadavky z finančného, či personálneho oddelenia, alebo úplne zamietnuť. Zvýšená opatrnosť v procese ovplyvňuje jeho trvanie, čo má následne vplyv na zamestnancov, ktorí sú netrpezliví a odchádzajú. Pred pandémiou zahŕňoval tento proces iba prvé tri kroky, čo umožňovalo oveľa rýchlejšie rozhodovanie a komunikáciu. Je rozumné zvážiť, či pôvodný proces nemal vyššiu úspešnosť v porovnaní s aktuálnym.

Celkovým cieľom týchto navrhovaných opatrení je dosiahnuť efektívnejší a udržateľnejší proces výberu zamestnancov, ktorý by zabezpečil prílev kvalifikovaných jednotlivcov a zároveň udržal dlhodobú spokojnosť zamestnancov v organizácii XY.

4 Záver

V oblasti ľudských zdrojov sú procesy výberu zamestnancov kľúčovými prvkami pre úspešné riadenie organizácie. Tieto procesy organizáciám umožňujú získať potrebné ľudské zdroje, bez ktorých by nebolo možné ich podnikanie a neuspeli by v konkurencii na trhu. Výber zamestnancov predstavuje vyberanie tých najvhodnejších adeptov na obsadenie pracovných pozícií. V súčasnej dobe je dôležité venovať týmto procesom pozornosť, keďže kvalitní zamestnanci sú kľúčovým faktorom úspechu každej organizácie. Trh práce sa neustále mení, preto je nevyhnutné využívať inovatívne prístupy k výberu zamestnancov. Investície do vhodných nástrojov a vytvorenie pozitívneho pracovného prostredia, sú podstatné pre prilákanie najlepších talentov a zabezpečenie konkurencieschopnosti organizácie na trhu.

V tejto bakalárskej práci bol uskutočnený dôkladný rozbor výberového procesu v organizácii XY. Cieľom bolo identifikovať silné a slabé stránky súčasného systému a navrhnúť odporúčania na jeho optimalizáciu. Práca sa tiež zamerala na zhrnutie aktuálnych teoretických poznatkov v oblasti výberu zamestnancov. Získané poznatky by mali slúžiť na posilnenie efektivity výberových procesov v organizácii a zabezpečiť lepší výber a udržanie kvalitných zamestnancov v budúcnosti. Praktická časť sa detailne venuje predstaveniu organizácie a následnému dôkladnému výskumu, pričom sa podrobne analyzujú rôzne aspekty a procesy, ktoré charakterizujú fungovanie a dynamiku tejto organizácie vo výberových procesoch.

V priebehu výskumného šetrenia bol realizovaný dotazník medzi zamestnancami organizácie. V rámci výskumu boli identifikované nedostatky v procesoch výberu zamestnancov. Okrem toho bol uskutočnený aj pološtrukturovaný rozhovor s tím líderkou, čo prispelo k hlbšiemu porozumeniu vnútorných dynamík a pohľadov v rámci organizačnej štruktúry. Boli formulované návrhy na zlepšenie nedostatkov, ktoré reflektujú potrebu optimalizácie a efektívnosti v procesoch výberu zamestnancov. Tieto návrhy sú konkrétnymi odporúčaniami, ktoré majú za cieľ eliminovať identifikované nedostatky a posilniť celkový výkonný výberový proces. Implementácia týchto návrhov by mohla viesť k vyššej úspešnosti pri výbere vhodných kandidátov a zároveň prispievať k vytvoreniu optimálneho pracovného prostredia v organizácii.

Na základe analýzy súčasného procesu výberu zamestnancov v organizácii XY boli vypracované odporúčania na jeho optimalizáciu. Transparentnejšia komunikácia o mzdových podmienkach už v rannom štádiu komunikácie s uchádzačmi môže eliminovať ich nespokojnosť a posilniť záujem o pracovnú pozíciu. Zrýchlenie reakčnej doby tím lídrov pri pozývaní na pohovor a automatizáciu procesov, by zabezpečilo efektívnejší priebeh výberového procesu. Preškolením výberových pracovníkov by sa mohlo doceliť zvýšenia efektivity výberových pohovorov. V oblasti finančného ohodnotenia je navrhnutá starostlivejšia komunikácia o mzdových otázkach počas výberových pohovorov, preskúmanie možnosti ďalších benefitov a taktiež pravidelné školenia výberových pracovníkov. Zároveň je vhodné monitorovať konkurencieschopnosť miezd na trhu práce. Implementácia zrýchlenia procesov povyšovania a prehodnocovania odmeňovania s dôrazom na transparentné kritériá a flexibilné hodnotenie, by mohla viesť k udržaniu spokojnosti súčasných zamestnancov v organizácii.

Všetky navrhnuté opatrenia odporúčané na základe dostupných odpovedí uchádzačov, boli prezentované oblastnému manažérovi s cieľom prispieť k zlepšeniu celého procesu výberu zamestnancov v organizácii.

Literatúra

Odborné knihy

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Garda Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Garda, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

COLLIER, K. *The Robot-Proof Recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals*. United Kingdom: Kogan Page Limited 2022. 260 s. ISBN 978-1-3986-0685-2.

ČIHOVSKÁ ET AL. V., HVIZDOVÁ. E., MATUŠOVIČOVÁ, M., *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓM, 2014. 218 s. ISBN 978-80-225-3898-5.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

GRENČÍKOVÁ, A. *Personálny Manažment*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2019. 218 s. ISBN 978-80-8075-877-6.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JONIAKOVÁ, Z., GÁLIK, R., BLŠŤÁKOVÁ, J., TARIŠKOVÁ, N. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2022, 456 s. ISBN 978-80-571-0512-1.

KALINOVÁ, G. *Ludské zdroje I: Personálny manažment* Bratislava: Vydavateľstvo Slovenskej Technickej Univerzity, 2016. 109 s. ISBN 978-80-227-4472-0.

KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ D. *Manažment Ludských Zdrojov*. Košice: ŠafárikPress, 2020. 217 s. ISBN 978-80-8152-952-8.

KULHAVÝ, V., PROCHÁZKA, J., JIRÁSEK, M., JANOŠOVÁ, L., WYROBKOVÁ, A., LYSONKOVÁ, E., et al. (ed.) *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 319 s. ISBN 978-80-210-8701-9.

LOCHMANNOVÁ, A. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MAJTÁN, M., GRZNÁR, M., MATULČÍKOVÁ, M., PAPULOVÁ, E., SLÁVIK, Š., SZABO, E., SZARKOVÁ, M., THOMASOVÁ, E. *Manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2016. ISBN 978-80-83710-27-0.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H.Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

PRIBIŠOVÁ, E., BUGRI, Š. *Personalistika a ľudské zdroje*. Košice: Berki Design, 2013. 259 s. ISBN 978-80-8132-085-9.

STACHO, Z., STACHOVÁ. K. *Základy manažmentu*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda Trnava, 2020. 121 s. ISBN 978-80-572-0110-6.

STRENTZEROVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Žilina: DOLIS, 2015, 218 s. ISBN 978-80-8181-041-1.

ŠIKÝŘ, M., TOMEŠKOVÁ, K., DALAJKOVÁ, CHMIELOVÁ, I. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2022. 131 s. ISBN 978-80-01-06942-4.

ŠUKALOVÁ, V. *Personálny manažment*. Bratislava: DOLIS, 2015. 100 s. ISBN 978-80-8181-033-6.

WROBLOWSKÁ, Z. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. 176 s. ISBN 978-80-7431-162-8.

ŽULOVÁ, J. *Výber zamestnancov: právne úskalia obsadzovania pracovných miest*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2021. 120 s. ISBN 978-80-571-0324-0.

Internetové zdroje

FORBES. *Employee Turnover Rate: Definition & Calculation [online]*. 2022. Dostupné online z: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-turnover-rate/>.

Keloc-software. *Mzdová kalkulačka pro rok 2023 [online]*. 2023. Dostupné online z: <https://www.keloc-software.cz/mzdova-kalkulacka/>.

Ministerstvo vnitra České republiky. *Zásady zpracování osobních údajů [online]*. 2023. Dostupné online z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/zasady-zpracovani-osobnich-udaju.aspx>.

Platy. *Personalista: Lidské zdroje a personalistika [online]*. 2023. Dostupné online z: <https://www.platy.cz/en/salaryinfo/human-resources/hr-officer/>.

Seduo. *Najdostupnejšie firemné vzdelávanie: Online [online]*. 2023. Dostupné online z: <https://www.seduo.sk/pre-zamestnavatelov>.

Teamio. *Profesionálne ATS pre malých aj veľkých [online]*. 2023. Dostupné online z: <https://sk.teamio.com/cennik/>.

Prílohy

Príloha 1 Rozhovor s Tím líderkou

1. Môžete v skratke predstaviť Vašu organizáciu?

Organizácia sa celosvetovo venuje prenájmu servisovaných kancelárskych priestorov a poskytovaníu virtuálnych kancelárií. Pričom každé centrum má recepciu, ktorá sa stará o pohodlie a bezpečie klientov. Divízia v Českej republike prevádzkuje 16 centier v Prahe, Brne a Ostrave.

2. Ako je štruktúrované oddelenie ľudských zdrojov v organizácii?

Oddelenie ľudských zdrojov pôsobí na nadnárodnej úrovni pre celú Európu a poskytuje zaistenie náboru, generovanie zmlúv alebo systémové nastavenie interných systémov pre zaistenie dochádzky zamestnancov, alebo riadenie systému benefitov. Na druhej strane sú pracovníci na lokálnej úrovni, tím lídri, alebo čiastočne aj oblasť manažér, ktorí sa starajú o čiastočné nastavenie náboru, celkový proces výberu zamestnancov, nástupný proces, usmernenie smien zamestnancov a všetky ďalšie, či už právne, alebo procesné personálne aktivity, v prípade potreby aj v spolupráci s lokálnymi dodávateľmi z odboru.

3. Ako často je potrebné prijímať nových zamestnancov?

Po pandémie Covid-19 sa situácia na trhu zmenila a pravdepodobne aj v jej dôsledku sa zamestnanci rozhodujú meniť svoje zamestnanie častejšie, ako tomu bolo do vtedy. V našej organizácii naberáme a vyberáme zamestnancov prakticky neustále, pričom dlhodobo nedokážeme dostať podstav zamestnancov na ideálnu úroveň.

4. Ako sa organizácia pozerá na obsadenie pracovných miest z interných a externých zdrojov?

Naším stávajúcim zamestnancom poskytujeme nové pracovné pozície rovnako ako aj externým uchádzačom. O pracovných pozíciách našich zamestnancov informujeme pravidelne, pričom všetci zamestnanci majú povedomie o webových stránkach, na ktorých sú všetky pozície viditeľné. Ak má niektorý z interných zamestnancov o nejakú pozíciu záujem, je potrebné aby prešiel výberovým pohovorom, rovnako ako externí uchádzači.

5. Aké výhody či nevýhody prinášajú externí zamestnanci?

Externí zamestnanci prinášajú novú krv, nový život do organizácie, ktorý môže rozprúdiť atmosféru, vytvoriť nové pohľady na procesy a nové väzby s klientami, čo považujem za výhodu. Nevýhodou je neznalosť interných predpisov a procesov, čo je potrebné nových zamestnancov najskôr naučiť, kým sa stanú plnohodnotnými členmi tímu a samozrejme to zahŕňa aj časovú náročnosť.

6. Aké výhody či nevýhody prinášajú interní zamestnanci?

Nábor z radov interných zamestnancov je omnoho jednoduchší najmä z pohľadu znalosti procesov a kultúry organizácie. Títo ľudia sú tak povediac hotoví alebo predpripravení na ďalšie pozície a nie je s nimi toľko roboty so zaškolením. Niekedy však starí zamestnanci stratia svoju vnútornú motiváciu a ani zmena miesta, im nepomôže k jej obnove, čím stagnuje ich výkon. Môžem doplniť, že ja sama som sa vypracovala zo základnej pozície na pozíciu tím lídra, pričom v rozhodovaní o prijatí na túto pozíciu prevažovali najmä nadobudnuté operatívne skúsenosti v organizácii. Je potrebné však dodať, že to môže byť aj nevýhodou, pretože moje vysokoškolské vzdelanie nebolo zamerané na personalistiku, či ľudské zdroje, vďaka čomu som najmä z počiatku nedokázala promptne reagovať na situácie v tomto odbore.

7. Ako definujete fluktuáciu zamestnancov v organizácii?

Vysoká miera fluktuácie začína byť neúnosná najmä z personálneho pohľadu náboru a výberu zamestnancov. Je časovo náročné dotiahnuť celý proces k úspešnému koncu a to prijatia zamestnanca. Ako tím líder sa starám nielen o proces náboru či výberu, ale aj celej personálnej agende. Okrem toho zastávam aj funkciu operatívnej prevádzky centier, čo zaberá taktiež mnoho času, a preto sú moje reakčné doby na podnety často oneskorené. Tým chcem povedať, že aj práve dopad mojich oneskorených reakcií môže pridávať výške fluktuácie. Každopádne si myslím, že to môže byť čiastočne spôsobené aj spomaleným korporátnym procesom s možnosťami povýšenia a tým aj lepšieho finančného ohodnotenia, pričom ľudia v dnešnej dobe neradi čakajú, tak zvolia radšej okamžitú možnosť niekde inde. Častokrát je pozícia komunitného tímu aj štartovacia kde zamestnanci naberú skúsenosti pre ďalšie pracovné pozície, alebo ju častokrát využívajú aj ako pozíciu popri vysokej škole.

8. Ako vyzerá proces výberu zamestnancov vo Vašej organizácii?

Proces výberu zamestnancov začína predvýberom, teda zhodnoteniu životopisov, ktoré sme od uchádzačov získali. Ak je kandidát vyhovujúci pozývame ho na pološtrukturovaný pohovor. Otázky máme pre uchádzačov prichystané tie isté, podľa pozície, o ktorú sa uchádza. Najčastejšie teda o pozíciu Community associate, čo je základná pozícia komunitného tímu. Výberový pohovor trvá obvykle okolo jednej hodiny a je členený tak, aby bol dostatočný priestor na predstavenie organizácie a pozície, predstavenie uchádzača, a doplňujúce otázky. Obvykle máme pohovorov viacero v rade týždňov a o prijatí uchádzača rozhodujeme po zhodnotení všetkých pohovorov. Prijímame uchádzačov, ktorí majú celkovo najlepšie hodnotenie.

9. Využíva sa u Vás aj program odporúčania zamestnancov?

Áno, u nás je motivačný príspevok stávajúcim zamestnancom pri odporúčaní kandidáta. Myslím si, že je to skvelý a pomerne lacný nástroj na získanie nových uchádzačov. Mali sme tu rôzne vlny odporúčaní. Napríklad sa jedna zamestnankyňa vrátila z Ameriky kde pracovala ako opatrovatelka detí. Po jej prijatí, sa zmenila o ďalších jej kamarátkach, ktoré sa rovnako ako ona vracala do Česka a odporučila ich. V priebehu troch mesiacov sme získali 5 nových zamestnankýň s perfektnou angličtinou a veľmi príjemným prístupom a nadhľadom. Našich zamestnancov pravidelne informujeme o možnosti odporúčania. Je to pre nich atraktívne vďaka odmene ktorú získajú a zároveň majú svoju kamarátku ako kolegyňu. Dokonca aj ja sama som pred rokmi bola odporúčaná.

10. Aké informácie zmieňujete v ponuke práce?

V úvode pracovnej ponuky je v krátkosti opísaná naša organizácia. Ak sa jedná o pozíciu v Prahe, kde máme viacero centier opisuje sa tam pôsobnosť celej Prahy. V prípade Brna a Ostravy kde máme len po jednom centre, je lokalita konkrétna. Následne je tam opísaný bežný deň pracovníka konkrétnej pozície na centre, pre predstavenie si pozície. Nechýba tam ani popis požiadaviek na budúceho zamestnanca, čo v prípade najnižšej pozície zahŕňa komunikatívnosť, riešenie problémov, flexibilita pri zmenách situácií, znalosť anglického jazyka slovom aj písmom či používanie balíka MS Office. Následne zmieňujeme popis benefitov. Mzdové podmienky zmieňujeme až na pohovore, po tom, čo sa kandidát sám vyjadří o ich preferenciách.

11. Aké dokumenty požadujete po uchádzačoch?

Od našich uchádzačov požadujeme životopis ako hlavný prostriedok pre prvotný predvýber. Okrem životopisu po kandidátoch požadujeme aj online vyplnenie krátkeho dotazníka s kontaktnými údajmi a popisu svojich schopností, ktoré na základe popisu práce môžu byť

prínosom pre organizáciu. Ak uchádzač poskytne aj motivačný list je to len plusový bod, ale vyslovene ho nevyžadujeme. V prípade manažérskych pozícií vyžadujeme referencie od predošlých zamestnávateľov a výpis z registra trestov.

12. Na základe čoho posudzujete vhodnosť kandidátov na danú pozíciu?

Najskôr je najdôležitejšie asi osobné celkové chovanie kandidáta na pohovore. Je mnoho aspektov, ktoré môžu pozmeniť skutočné správanie uchádzača pri pohovore, tým najpodstatnejším je asi stres, ale aj tak sa dá vyčítať z chovania uchádzača aká je to osoba. Kedysi sme na základe video nahrávok mohli výborne posúdiť angličtinu alebo chovanie v modelových situáciách, čo už viac u nás nie je možné, ale tieto aspekty sú stále podstatné. Samozrejme je dôležité pozerat' aj na vzdelanie či odbornosť, ale ako som už spomínala, mnoho našich zamestnancov u nás nadobudne prvú skutočnú prácu hneď po škole, preto častokrát odbornosť nie je podstatnou, čo nám vôbec nevaďí, lebo my našich zamestnancov naučíme všetko, čo potrebujú vedieť. Preto je pre nás dôležité aby osoba celkovo zapadala do zbytku tímu a mala najmä na klienta orientovaný prístup, a nebála sa riešiť aj nepríjemné situácie, bola zhovorčivá a priateľská. Motto našej organizácie znie: „Maj skvelý deň v práci.“ Toto motto neplatí len pre našich klientov, ale aj pre našich zamestnancov, ktorí v konečnom dôsledku tvoria komunitu ľudí, ktorí sa stretávajú každý deň. A ak sú spokojní naši zamestnanci, tak sú spokojní aj naši klienti a ostávajú u nás vďaka tomu čo najdlhšie.

13. Čo si myslíte o video nahrávkach, ktoré uchádzači absolvovali pri uchádzaní o prácu?

Aktuálne už video nahrávky viac nie sú v organizácii zahrnuté do výberového konania. Osobne si myslím, že to bol veľmi dobrý nástroj na získanie informácií o uchádzačovi. Najmä tá angličtina sa dala veľmi dobre zhodnotiť a keďže mali uchádzači na prípravu na jednotlivé videá len asi dve či tri minúty, zhodnotiť modelovú situáciu v angličtine a odpovedať pôsobí aj stresovo a uchádzač tak môže vyjadriť skutočné myšlienky postupu. Bolo to možno trochu zdĺhavejšie, lebo často krát sa aj na samotného uchádzača čakalo, kým video urobí, lebo bez neho sa nedal ukončiť výberový proces.

14. Ako prebieha výberový pohovor?

Výberový pohovor na základné pozície komunity tímu prebiehajú s jedným tím lídrom, ktorý vykonáva celý proces od predvýberu až po nástupný proces. Ak sa jedná o manažérsku pozíciu, pohovor vedie náš oblastný manažér a obvykle sa ho účastní aj tím líder. Pohovor prebieha na jednom z našich centier, buď na centre, na ktoré máme záujem uchádzača do budúcnosti umiestniť, alebo tam, kde to kvôli časovej náročnosti vyhovuje tím lídrovi. V úvode pohovoru prebieha zoznámenie a uvoľnenie atmosféry, aby sa uchádzač cítil príjemne a bolo tak možné zistiť jeho skutočný prejav. Následne sa predstavuje organizácia pričom sa snažíme aj zistiť, ako je uchádzač pripravený o znalostiach organizácie a tým jeho skutočný záujem. V ďalšej časti je poskytnutý priestor uchádzačovi na predstavenie. Následne sa bližšie predstavuje pozícia a informácie o našej ponuke. V záverečnej diskusii sa venujeme otázkam ktoré neboli spomenuté z oboch strán.

15. Kedy a ako informujete kandidáta o prijatí alebo neprijatí na voľnú pracovnú pozíciu?

Snažíme sa našich uchádzačov informovať čo najskôr, pričom ich na konci pohovoru aj uistíme o kontaktovaní a časovom rozmedzí. V prípade, že máme pohovorov viacero v rade dní, je možné, že niektorých kandidátov informujeme skôr a niektorých neskôr, až máme všetky pohovory uzatvorené. Informujeme ich približne od troch až do povedzme siedmich dní. Ak je uchádzač veľmi dobrý, a sme si istí, že je ten pravý, kontaktujeme ho čo najskôr, aby sme ho

nestratili. Uchádzačov, ktorých chceme prijať kontaktujeme najčastejšie telefonicky a následne im zasielame aj email s ponukou. Nevhodných uchádzačov odmietame najčastejšie emailovo.

16. Aké sú najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov?

V poslednej dobe je proces výberu v organizácii neustály, a mám pocit, že na trhu aktuálne nie je dostatočný počet ľudí, ktorí by mali záujem pracovať u nás. Na základe toho sa stáva, že prijmeme aj ľudí, o ktorých si nie sme úplne istí, že sú tí praví pre nás, ale niekedy nemáme na výber, aby sme pokryli všetky potreby centier a nemali podstav. Myslím si, že to súvisí s odchodom našich zamestnancov už v skúšobnej dobe, sami zistia, že tá práca pre nich nie je vhodná. Občasne sa stáva, že k nám prídu veľmi plachí ľudia, ktorým práca s ľuďmi nevyhovuje a necítia sa komfortne, pričom operatívny proces zvládajú skvelo. A najčastejším problémom, prečo prichádzame o našich dlhodobých zamestnancov je spomalený proces povyšovania a odmeňovania. Po pandémie sa to veľmi zmenilo, procesy sú náročnejšie a schvaľovací proces trvá veľmi dlho. Už sa nám mnoho krát stalo, že než prišlo schválenie povýšenia či navýšenia mzdových podmienok, zamestnanec podal výpoveď, lebo si v medzičase našiel lepšiu prácu a ponuka, ktorá bola už schválená preňho už nebola atraktívna.

17. Čo navrhujete na zlepšenie interných procesov výberu v organizácii?

Myslím si, že vzhľadom na vytáženosť nás, tím lídrov, ktorí máme na starosti okrem náboru, výberu a mnohých personálnych činností aj operatívny chod centier, bolo by ideálne, ak by bola odľahčená niektorá z agendy. Ak by v krajine pôsobila jedna osoba, ktorá by sa venovala vyslovene len personalistike, alebo len náboru a výberu, bolo by to ideálnejšie, lebo by mala na svoju agendu viac času. V Česku sme traja tími lídri na 16 centier. Každý tím líder naberá a rieši personálnu agendu svojich centier, ale sme vždy prepojení a navzájom si pomáhame, no aj tak to nie je dostatočné. Myslím, že aj práve pre to, že nemáme dostatok času, nedokážeme rýchlo reagovať na odchody zamestnancov a následné náборы pričom všetky tieto kroky je potrebné urobiť aj procesne.

Ďakujem Vám za rozhovor.

Príloha 2 Dotazníkové šetrenie

Dobrý deň,

rada by som Vás touto cestou požiadala o vyplnenie dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad pre moju bakalársku prácu na tému výber zamestnancov vo vybranej organizácii.

Vyplnenie nezaberie viac ako 15 minút. Ešte podotknem, že dotazník je úplne anonymný.

Veľmi Vám ďakujem za Váš čas a ochotu.

Mária Vargová, študentka Vysokej školy ekonómie a manažmentu v Prahe.

1. Aké je Vaše pohlavie?

- a) žena
- b) muž

2. Do akej vekovej kategórie patríte?

- a) do 20 rokov
- b) 21-25 rokov
- c) 26-36 rokov
- d) 37-50 rokov
- e) 50 rokov a viac

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- a) základné vzdelanie
- b) stredné vzdelanie s výučným listom
- c) stredné vzdelanie s maturitou
- d) vysokoškolské vzdelanie

4. Ako dlho pracujete pre túto organizáciu?

- a) menej ako rok
- b) 1-5 rokov
- c) 6-10 rokov
- d) 11 rokov a viac

5. Ako ste sa dozvedeli o pracovnej pozícii v tejto organizácii?

- a) z vlastných webových stránok
- b) z pracovných portálov
- c) zo sociálnych sietí
- d) na základe odporúčania
- e) z médií

6. Boli pre Vás informácie uvedené v pracovnej ponuke dostačujúce?

- a) rozhodne áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) rozhodne nie

7. Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali „skôr nie“ alebo „rozhodne nie“ napíšte prosím, čo by podľa Vás malo byť uvedené v pracovnej ponuke:

- a) Text krátkej odpovede

8. Aké dokumenty od Vás zamestnávateľ požadoval? (možnosť zvoliť viac odpovedí)

- a) životopis
- b) motivačný list
- c) doklady o vzdelaní/praxi
- d) referencie/odporúčania od predchádzajúceho zamestnávateľa
- e) výpis z registra trestov
- f) iné

9. Po akej dlhej dobe od podania Vašej žiadosti o prácu ste boli kontaktovaní zástupcom/zástupkyňou organizácie?

- a) 1-2 pracovné dni
- b) 3-4 pracovné dni
- c) 5 a viac pracovných dní

10. Po akej dlhej dobe od Vášho prvého kontaktu so zástupcom/zástupkyňou organizácie ste čakali na termín pohovoru?

- a) 1-2 pracovné dni
- b) 3-4 pracovné dni
- c) 5 a viac pracovných dní

11. Absolvovali ste aj krátku video nahrávku?

- a) áno
- b) nie

12. Ako hodnotíte video nahrávku? (ak ste u predchádzajúcej otázky odpovedali nie, nevyplňujte túto otázku)

- a) pozitívne
- b) skôr pozitívne
- c) neutrálne
- d) skôr negatívne
- e) negatívne

13. Ako hodnotíte pripravenosť a profesionalitu zástupkyne/zástupcu organizácie na pohovor?

- a) bol/a pripravený/á, mal/a pripravené otázky a pôsobil/a profesionálne
- b) bol/a čiastočne pripravený/á, pôsobil/a profesionálne iba čiastočne
- c) nebol/a vôbec pripravený/á, improvizoval/a, nepôsobil/a profesionálne

14. Boli Vám na pohovore poskytnuté dostatočné informácie o organizácii?

- a) áno
- b) nie

15. Bol Vám pri výberovom pohovore poskytnutý priestor pre Vaše otázky?

- a) áno
- b) nie

16. Ako dlho trval výberový pohovor?

- a) do 30 minút
- b) 30-60 minút
- c) 60-90 minút
- d) viac ako 90 minút

17. Ako detailne Vám bola pri pohovore objasnená pracovná pozícia, o ktorú ste sa uchádzali?

- a) veľmi detailne
- b) dostatočne
- c) len zbežne
- d) vôbec

18. Bol popis pracovnej pozície v súlade s popisom od zástupcu organizácie na výberovom pohovore?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) vôbec nie

19. Po akej dlhej dobe od pohovoru Vám bola poskytnutá spätná väzba?

- a) ihneď
- b) 1-2 pracovné dni
- c) 3-4 pracovné dni
- d) 5 a viac pracovných dní

20. Ako ste boli celkovo spokojní s výberovým konaním v organizácii?

- a) celkovo som bol/a nadmieru spokojný/á
- b) celkovo som bol/a spokojný/á
- c) ani spokojný/á ani nespokojný/á
- d) nebol/a som spokojný/á

21. Na základe, čoho ste sa rozhodovali prijať pracovnú ponuku v organizácii? (možnosť zvoliť viac odpovedí)

- a) finančné ohodnotenie
- b) benefity
- c) náplň práce
- d) kariérny postup
- e) sebarealizácia
- f) lokalita
- g) iné

22. Boli Vám po prijatí pracovnej ponuky vysvetlené všetky dôležité informácie?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) nie
- d) vôbec nie

23. Ako hodnotíte nástupný proces (nástup, podpis pracovnej zmluvy, prvé zoznámenie s organizáciou a iné)?

- a) pozitívne
- b) skôr pozitívne
- c) skôr negatívne
- d) negatívne

24. Viete o možnosti odporúčenia zamestnancov?

- a) áno
- b) nie

25. Ak ste o tejto možnosti vedeli, už ste niekedy niekoho odporúčali? (Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke „nie“ prosím nevyplňajte túto otázku.)

- a) áno
- b) nie



Výber zamestnancov vo vybranej organizácii

Mária Vargová KEMBC04

Riešená problematika

úvod

Cieľom tejto bakalárskej práce je vyhodnotiť súčasný systém výberu zamestnancov v organizácii XY, identifikovať jeho pozitívne a negatívne aspekty a poskytnúť odporúčania na jeho vylepšenie.

problém

Na základe výskumu boli zistené nedostatky, ku ktorým boli navrhnuté vhodné odporúčania, ktoré by mali priniesť zefektívnenie procesu výberu zamestnancov vo vybranej organizácii.

prístup

Zhromaždenie informácií z odborných publikácií ako aj interných dát, ktoré sú kombinované s poznatkami z praxe a na základe toho sú v organizácii a navrhnuté možné zlepšenia.

Postup riešenia

zdroj

V teoretickej časti sa ako hlavný zdroj využívali odborné publikácie, zatiaľ čo v praktickej časti boli použité vyjadrenia zamestnancov.

získavanie

Potrebné informácie pre realizáciu výskumu boli získané prostredníctvom dotazníkového prieskumu so zamestnancami a rozhovoru s tím líderkou.

spracovanie

Na dosiahnutie cieľa boli použité dve metódy, a to kvalitatívny a kvantitatívny výskum, konkrétne pološtrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetrenie.

Výsledky práce

Zistenia z práce odhalili, že vybraná organizácia sa stretáva s určitými nedostatkami v implementácii procesov výberu zamestnancov.

- Je možné očakávať, že organizácia bude musieť prijať odporúčané vylepšenia procesov, ktoré vyplývajú z identifikovaných slabých miest, aby odstránila spojené hrozby.
- **Z dát je možné získať fakty:**
 - Organizácia sa potýka s čiastočnými problémami v oblasti rýchlosti reakcií pracovníkov zodpovedných za výber, nedostatočných mzdových ohodnotení a pomalého procesu povyšovania zamestnancov.
 - Na základe návrhu optimalizácie boli zistené fakty predložené manažmentu organizácie pre možnú implementáciu do praxe.

Odporúčanie

Na základe výsledkov výskumu je pre vylepšenie procesu výberu zamestnancov možné odporučiť:



1. Zaistenie nového zamestnanca kvalifikovaného za výber zamestnancov a personálnu agendu.






2. Obnovenie video nahrávok vo výberovom konaní.



3. Zefektívnenie procesu povyšovania a odmeňovania.

Záver

-  **Výsledky práce naznačujú, že procesy vo vybranej organizácii boli v súlade s bežnými normami, no vykazovali čiastočné nedostatky.**
-  Na základe výskumu bolo vyhodnotené, že organizácia nemusí vytvárať radikálne zmeny v procesoch, dostačujúce sú menšie zmeny.
-  Problematika bola posunutá s ohľadom na navrhnuté vylepšenia a ich implementácii



DĀKIJEM ZĀ POZORNOST

VŠEM
SKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU