

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získavanie a výber zamestnancov vo vybranej organizácii  
Employees Recruitment and Selection in Chosen Organization

Student: Bc. Daniela Farkašovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

29. dubna 2011

.....

## PodĎakovanie

Moje podĎakovanie patrí v prvom rade Ing. Vladimíre Vankovej z oddelenia výberu zamestnancov Slovenskej sporiteľne, a.s., ktorá mi venovala svoj čas a poskytla mi cenné informácie, na základe ktorých som bola schopná spracovať analýzu systému získavania a výberu zamestnancov v SLSP, a.s. Rovnako ďakujem aj všetkým ostatným zamestnancom oddelenia výberu zamestnancov, ktorí sa podieľali na finálnej úprave analýzy systému získavania a výberu zamestnancov. V neposlednom rade veľmi ďakujem vedúcej diplomovej práce Ing. Čopíkovej za jej odborné rady a pomoc pri spracovávaní diplomovej práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>2</b>
2.1	METODIKA DIPLOMOVEJ PRÁCE .....	2
2.2	PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....	2
2.2.1	<i>Ciele plánovania ľudských zdrojov .....</i>	<i>2</i>
2.2.2	<i>Metódy plánovania ľudských zdrojov .....</i>	<i>3</i>
2.2.2.1	Intuitívne metódy .....	3
2.2.2.2	Kvantitatívne metódy .....	4
2.3	ANALÝZA PRACOVNÝCH MIEST .....	4
2.3.1	<i>Metódy získavania informácií o pracovných miestach .....</i>	<i>5</i>
2.3.2	<i>Popis a špecifikácia pracovných miest .....</i>	<i>6</i>
2.4	ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV .....	6
2.4.1	<i>Faktory ovplyvňujúce získavanie zamestnancov .....</i>	<i>7</i>
2.4.2	<i>Zdroje získavania zamestnancov .....</i>	<i>9</i>
2.4.2.1	Vnútorne zdroje zamestnancov .....	9
2.4.2.2	Vonkajšie zdroje zamestnancov .....	10
2.4.3	<i>Proces získavania zamestnancov a jeho kroky .....</i>	<i>11</i>
2.4.4	<i>Metódy získavania zamestnancov .....</i>	<i>14</i>
2.4.5	<i>Dokumenty požadované od uchádzačov .....</i>	<i>16</i>
2.4.5.1	Osobné dotazníky pre uchádzačov .....	16
2.4.5.2	Životopis .....	17
2.4.5.3	Motivačný list .....	18
2.4.5.4	Doklady o vzdelaní a praxi .....	18
2.5	VÝBER ZAMESTNANCOV .....	19
2.5.1	<i>Fázy výberu zamestnancov .....</i>	<i>19</i>
2.5.2	<i>Metódy výberu zamestnancov .....</i>	<i>20</i>
2.5.2.1	Výberový pohovor .....	20
2.5.2.2	Testy pracovnej spôsobilosti .....	24
2.5.2.3	Assessment centrum .....	24
2.5.2.4	Ukážka práce .....	25
2.5.2.5	Grafológia .....	25
2.6	ÚLOHA LÍNIOVÝCH MANAŽÉROV A PERSONALISTOV V PROCESE ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV .....	26
2.7	HODNOTENIE PROCESU ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV .....	27
2.8	POUŽITÁ METÓDA VÝSKUMU .....	28
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE .....</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>31</b>
4.1	ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV V SLSP, A.S. ....	31

4.2	VÝBER ZAMESTNANCOV V SLSP, A.S. ....	34
4.3	ÚLOHA MANAŽÉROV A PERSONALISTOV .....	36
4.4	HODNOTENIE ZÍSKAVANIA A VÝBERU ZAMESTNANCOV V SLSP, A.S. ....	37
4.5	ANALÝZA VÝSKUMU REALIZOVANÉHO V SLSP, A.S. ....	37
4.5.1	<i>Kvalitatívne šetrenie zamestnancov SLSP, a.s. ....</i>	<i>38</i>
4.5.2	<i>Kvantitatívne šetrenie zamestnancov SLSP, a.s. ....</i>	<i>50</i>
4.5.3	<i>Celkové zhodnotenie dotazníkového šetrenia .....</i>	<i>52</i>
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVER .....</b>	<b>56</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZOZNAM SKRATIEK</b>	
	<b>PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE</b>	
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	

# 1 Úvod

Pre písanie svojej diplomovej práce som si vybrala tematiku ľudských zdrojov, konkrétne oblasť získavania a výberu zamestnancov. Pre túto tému som sa rozhodla z toho dôvodu, že pre mňa ako budúcu absolventku vysokej školy je v týchto dňoch vysoko aktuálna. Na základe tejto práce budem vedieť, ako taký proces získavania a výberu zamestnancov prebieha a dozviem sa, čo všetko môžem od neho očakávať, napr. akým typom pohovorov môžem v budúcnosti čeliť.

Ľudské zdroje sú v dnešnej dobe jedným z najdôležitejších faktorov pre úspešnosť každej organizácie. Je preto veľmi dôležité, aby organizácie zamestnávali kompetentných personalistov, schopných vyhľadávať a vyberať takých zamestnancov, ktorí budú pre organizáciu čo najväčším prínosom.

Cieľom mojej diplomovej práce je zistiť na akej úrovni a ako prebieha proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii a následne sa pokúsiť odporučiť nejaké návrhy, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu celkového procesu získavania a výberu zamestnancov.

Diplomová práca pozostáva z niekoľkých častí. Prvá časť sa venuje teoretickým východiskám procesu získavania a výberu zamestnancov. Konkrétnejšie popisuje jednotlivé kroky, zdroje a metódy získavania a výberu zamestnancov. Druhá časť pozostáva z detailnejšieho popisu vybranej organizácie. Je ňou Slovenská sporiteľňa, a.s. pôsobiaca od roku 2001 ako člen silnej finančnej skupiny Erste Bank Group. Nasledujúca kapitola sa venuje už samotnému priebehu procesu získavania a výberu zamestnancov v SLSP, a.s. a obsahuje taktiež výsledky výskumu realizovaného v podmienkach SLSP, a.s. Posledná časť sa venuje celkovému zhodnoteniu výsledkov výskumu a návrhom a odporúčaniam, ktoré by mohli v budúcnosti zlepšiť proces získavania a výberu zamestnancov.

## **2 Teoretické východiská získavania a výberu zamestnancov**

### **2.1 Metodika diplomovej práce**

Samotnému písaniu diplomovej práce predchádzal výber vhodnej témy na spracovanie. Mojou voľbou bola téma z oblasti ľudských zdrojov, konkrétne oblasť získavania a výberu zamestnancov. Pri vyberaní vhodnej témy bola použitá metóda komparácie. Nasledujúcim krokom spracovávanía diplomovej práce bude vyhľadávanie a získanie vhodnej odbornej literatúry, následne jej spracovávanie do teoretickej časti, kde bude využitá metóda abstrakcie, ktorej zmyslom je zachytiť podstatu veci, metóda indukcie a dedukcie. Druhým krokom je voľba vhodnej organizácie, v ktorej bude prebiehať konzultácia o procese získavania a výberu zamestnancov. Aj v tomto prípade bude využitá metóda komparácie. Po spracovaní analýzy systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii, ktorá bude spracovaná pomocou metódy pozorovania, bude nasledovať uskutočnenie výskumu, ktorý bude realizovaný pomocou dotazníkového šetrenia. Po získaní dostatočného počtu dotazníkov je ďalším krokom ich spracovávanie a vyhodnotenie. Následné posúdenie a zhodnotenie celkového stavu procesu získavania a výberu z pohľadu samotných zamestnancov organizácie by v konečnom dôsledku malo odhaliť určité nedostatky, ktoré poskytnú priestor na odporúčenie určitých návrhov na zlepšenie. Všetky získané poznatky budú zhrnuté pomocou metódy syntézy a analýzy.

### **2.2 Plánovanie ľudských zdrojov**

Plánovanie ľudských zdrojov (personálne plánovanie) je významnou integrálnou súčasťou podnikového plánovania. Uvádza sa, že plánovanie ľudských zdrojov je nepretržité a systematické hľadanie súladu medzi víziou, cieľmi a stratégiou firmy na jednej strane a realitou trhu práce na strane druhej. Inými slovami, plánovanie ľudských zdrojov má zabezpečiť dosiahnutie rovnováhy medzi potrebou zamestnancov a ich zdrojmi, pričom uspokojenie potreby podniku po zamestnancoch by malo byť takisto v súlade so žiadanou štruktúrou zamestnancov. [9]

#### **2.2.1 Ciele plánovania ľudských zdrojov**

Základným cieľom personálneho plánovania je, aby mal podnik v súčasnosti i budúcnosti dostatok pracovnej sily [5]:

- v potrebnom množstve (kvantita),

- s potrebnými znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami (kvalita),
- so žiadanými osobnostnými charakteristikami,
- flexibilnej a pripravenej na zmeny,
- optimálne rozmiestnenej do pracovných miest a organizačných celkov,
- v správny čas a s primeranými nákladmi.

## **2.2.2 Metódy plánovania ľudských zdrojov**

Predvídanie potreby zamestnancov v podniku si vyžaduje vysokú erudovanosť, skúsenosť a určité vizionárstvo, ktoré sú predpokladom kvalifikovaného odhadu budúceho počtu potrebných pracovných síl. K efektívnemu plánovaniu ľudských zdrojov je možné použiť metódy, ktoré môžu byť rozdelené na metódy intuitívne a kvantitatívne. Intuitívne metódy sú rýchlejšie, operatívnejšie, zatiaľ čo kvantitatívne metódy si vyžadujú dlhšiu prípravu spočívajúcu v zhromažďovaní potrebných dát. [12]

### **2.2.2.1 Intuitívne metódy**

Metódy intuitívne alebo expertné sú založené na úsudku manažérov, ich dôkladnej znalosti väzieb medzi úlohami vyplývajúcimi z cieľov organizácie, znalosťou odboru a smerov jeho rozvoja. Tieto metódy sú určené pre skutočných odborníkov. Do tejto skupiny sa radia [9]:

- **Odborné predpovede**

Jedná sa o predpovede jednotlivých odborníkov. Expert na základe svojho posúdenia predpovedá potrebu určitých pracovníkov určitej kvalifikácie, praxe a osobných kvalít. V menších firmách môže byť hlavným predpovedajúcim expertom jej riaditeľ či majiteľ.

- **Metóda Delphi**

Delfská metóda je založená na postupnom dosahovaní zhody expertov, ktorí zastupujú všetky stupne hierarchického usporiadania organizácie. Dôverne poznajú štruktúru a dynamiku pracovných síl v organizácii, jej stratégiu a hlavné a dielčie ciele. Jednotliví experti sú vyzvaní, aby formulovali svoju predpoveď. Následne sú oboznámení so všetkými odpoveďami a nanovo vyzvaní, aby predložili novú predpoveď. Celá diskusia prebieha v troch až piatich kolách, takže prítomní experti majú príležitosť svoje predpovede dopĺňovať o nové argumenty. Opakovanie kôl postupne vedie k harmonizácii názorov expertov.



- **Kaskádová metóda**

Táto metóda spočíva v distribúcii požiadavku na predloženie odhadu potreby zamestnancov vedúcim pracovníkom jednotlivých organizačných úrovní. Zamestnanci na nižšom stupni predkladajú svoj kvalifikovaný odhad svojmu bezprostrednému nadriadenému. Tu sa zosumarizujú všetky požiadavky, pridáva sa k nim odhad vlastnej potreby zamestnancov a výsledky sa predávajú na najbližší vyšší stupeň riadenia, kde sa celá procedúra opakuje.

### **2.2.2.2 Kvantitatívne metódy**

Metódy kvantitatívne sa opierajú o spracovanie dát pomocou štatistických a matematických nástrojov. Radia sa sem taktiež metódy sieťového plánovania a simulácií. Pre svoju zložitosť na prvý pohľad sa využívajú menej.

- **Metóda indexovania**

Metóda indexovania je vhodná napr. vo firmách, ktorú sú prirodzene ovplyvňované sezónnosťou. Stavebné firmy majú inú potrebu zamestnancov v sezóne, od jary do jesene, zatiaľ čo v zime je ich potreba výrazne nižšia. Index je možné vzťahovať k objemu zákaziek.

- **Počítačové analýzy**

Pri počítačových analýzach je možnosť porovnávania s vývojom iných firiem, ktoré sa nachádzajú v podobnej situácii. Pracujú so známymi dátami, z nich získajú popis minulého priebehu a predpokladajú podobný priebeh za približných podmienok. Malé zmeny vo východných predpokladoch majú pri počítačovej analýze nízky dopad na výsledky.

## **2.3 Analýza pracovných miest**

Analýza pracovných miest je významná zložka personálnych činností, pretože jej kvalita determinuje výkon personálnych činností a rozhoduje o úrovni a výsledkoch personálnej práce v organizácii. Cieľom analýzy pracovných miest je spracovanie tzv. popisu pracovného miesta. Jedná sa o ucelenú výpoveď o obsahu práce na danom pracovnom mieste, ktorá má presvedčivú vypovedajúcu hodnotu o jeho úlohe, organizačnom začlenení, podmienkach a pracovnom prostredí, v ktorom sa práca vykonáva, o zodpovednosti a súvislostiach s inými pracovnými miestami a ďalších skutočnostiach. Súčasne analýza pracovného miesta poskytuje prehľad o nárokoch na zamestnanca, ktorý by mal pracovné miesto zastávať. Zisťujú sa jeho požadované charakteristiky osobnosti, vzdelanie, znalosti

a schopnosti, pracovné skúsenosti a požadovaná výkonnosť, fyzická aj mentálna, prípadne ďalšie špecifické požiadavky.

Zdrojom informácií nutných pre analýzu konkrétneho pracovného miesta býva najčastejšie zamestnanec, ktorý pracovné miesto zastáva a má o ňom presné a podrobné znalosti a skúsenosti. Ťažko však možno u tohto zamestnanca vylúčiť jeho subjektívny skreslený pohľad, hlavne ak je v jeho záujme. Medzi ďalšie zdroje patrí najbližší nadriadený daného pracovného miesta alebo dostatočne kvalifikovaný pozorovateľ, resp. špecialista na analýzu pracovných miest. Tí môžu do analýzy vniesť na jednej strane objektivitu posúdenia, ale na druhej strane naopak môžu vyvolať nežiaduce skreslenie u dotyčného zamestnanca. Pre analýzu pracovných miest je možné využiť aj príslušnú písomnú dokumentáciu o pracovnom mieste. [15]

### **2.3.1 Metódy získavania informácií o pracovných miestach**

- **Pozorovanie**

Pozorovanie môže byť aplikované samostatne alebo v kombinácii s inými metódami. V menších firmách býva častá metóda pozorovania zamestnanca pri vykonávaní práce a zaznamenávaní toho, čo práve robí, ako to robí, aký čas mu to zaberá, aké sú pracovné podmienky a pracovné prostredie, aké zariadenia a pomôcky používa apod. Metóda je časovo náročná a nevýhodou môže byť to, že sa nezaznamenávajú pracovné činnosti, ktoré sa vykonávajú iba občas.

- **Pohovor**

Pohovor môže byť štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný. Štruktúrovaný pohovor je uskutočňuje dopredu pripravená osoba analyzujúca pracovné miesto so zamestnancom zaradeným na dané pracovné miesto. Výhodou pohovoru je, že poskytuje informácie o všetkých relevantných aspektoch práce a umožňuje porovnávanie informácií od rôznych ľudí, ktorí vykonávajú identickú prácu.

- **Dotazník**

Dotazník môže mať rôzny rozsah a jeho obsahom môžu byť otázky uzatvorené, ktoré umožňujú binárnu odpoveď (áno/nie), ale aj otázky otvorené umožňujúce slobodné vyjadrenie subjektívneho názoru. Vo všeobecnosti je výhodou dotazníkovej metódy pohotovité poskytovanie veľkého objemu informácií. Naopak nevýhodou je potreba disponovať dostatočnou reprezentatívnou vzorkou dopytovaných a následné spracovanie je náročné. Pri

použití tejto metódy je dôležité si uvedomiť, že validita výsledkov je priamo úmerná ochote a svedomitosti respondentov – držiteľov pracovných miest. [12]

### **2.3.2 Popis a špecifikácia pracovných miest**

Popis a špecifikácia pracovného miesta sú výsledkom analýzy pracovného miesta, ktorá je kľúčovou personálnou činnosťou každej organizácie. Je pochopiteľné, že popis a špecifikácia je pre rôzne pracovné miesta rôzne obsiahla. V každom prípade by však mala byť presná a dostatočne podrobná, aby oboznamovala zamestnanca na pracovnom pozícii, čo sa od neho očakáva. Pri vytváraní popisu a špecifikácie pracovného miesta je dôležité, aby sa organizácia nedostala do rozporu s právnymi normami a nediskriminovala nejakú skupinu ľudí. Preto je potrebné veľmi opatrne zvážiť také požiadavky ako sú pohlavie a vek zamestnanca, rodinný stav, zdravotný stav apod.

Popis a špecifikáciu pracovného miesta je potrebné periodicky overovať a aktualizovať. Daná periodicita závisí na tom, aká je miera premenlivosti požiadaviek a pracovných podmienok na každom pracovnom mieste v organizácii. Je teda možné pre rôzne pracovné miesta stanoviť rôznu periodicitu overovania a aktualizácie. [12]

Existencia popisu a špecifikácie pracovného miesta umožňuje a uľahčuje napr.:

- reagovanie na potreby trhu,
- organizáciu práce a vytváranie tímov,
- pridelovanie pracovných úloh skupinám i jednotlivcom,
- plánovanie potreby zamestnancov,
- stanovenie typu zamestnancov, ktorí majú byť pre organizáciu získaní,
- identifikáciu zdrojov zamestnancov,
- hodnotenie zamestnancov apod.

### **2.4 Získavanie zamestnancov**

Získavanie zamestnancov je činnosť, ktorá má zaistiť dostatočné množstvo odpovedajúcich uchádzačov na voľné pracovné miesta, a to s primeranými nákladmi a v správnom čase. Ide teda o rozpoznávanie a vyhľadávanie vhodných pracovných zdrojov, informovanie o voľných pracovných miestach v organizácii, ponúkanie týchto voľných miest, v jednaní s uchádzačmi, v získavaní primeraných informácií o uchádzačoch a organizačnom a administratívnom zabezpečení všetkých týchto činností.

Získavanie zamestnancov nie je len o získaní potrebného počtu kvalifikovaných zamestnancov, ale aj o získaní zamestnancov motivovaných a takých, ktorých individuálne záujmy sa čo najviac stotožňujú so záujmami organizácie a ktorých hodnoty nie sú v rozporu s podnikovou kultúrou. [12]

#### **2.4.1 Faktory ovplyvňujúce získavanie zamestnancov**

Pri získavaní zamestnancov sa organizácie stretávajú s radom faktorov, ktoré ovplyvňujú nielen priebeh získavania zamestnancov, ale aj jeho prípravu. Mnohé z týchto faktorov je organizácia schopná viac či menej sama ovplyvniť, pričom s neovplyvniteľnými faktormi môže dopredu počítat' a snažiť sa im nejakým spôsobom vyhnúť.

Faktory, ktoré môže organizácia ovplyvniť, alebo tiež vnútorné podmienky získavania zamestnancov, súvisia na jednej strane s konkrétnym pracovným miestom a na druhej strane s organizáciou, ktorá ponúka zamestnanie.

Pokiaľ ide o konkrétne pracovné miesto, dôležitú úlohu hrajú predovšetkým nasledujúce podmienky:

- povaha práce,
- požiadavky na zamestnanca (vzdelanie, kvalifikácia ai.),
- rozsah povinností a zodpovednosť,
- organizácia práce a pracovná doba,
- miesto vykonávania práce
- pracovné podmienky (odmena, zamestnanecké výhody ai.).

Podmienky súvisiace s organizáciou sú napríklad:

- význam organizácie a jej hospodárske výsledky,
- prestíž organizácie,
- povesť organizácie (nielen k zamestnancom, ale aj zákazníkom),
- úroveň a spravodlivosť odmeňovania,
- úroveň starostlivosti o zamestnancov,
- možnosť vzdelávania a personálneho rozvoja,
- medziľudské vzťahy a sociálne klíma v organizácii,
- umiestnenie organizácie a životné prostredie v jej okolí. [11]

Medzi vonkajšie podmienky získavania zamestnancov, resp. faktory organizáciou neovplyvniteľné patria:

- **demografické podmienky**, tj. premenlivosť reprodukcie obyvateľstva odrážajúca sa v premenlivosti reprodukcie pracovných zdrojov, priestorová mobilita obyvateľstva vrátane medzištátnej mobility, charakteristiky populačného vývoja ovplyvňujúce kolísanie ponuky pracovných síl na trhu práce;
- **ekonomické podmienky** odrážajúce cyklický vývoj národného hospodárstva, či iné štrukturálne zmeny, ktoré menia pomer medzi ponukou a dopytom pracovných síl;
- **sociálne podmienky** súvisiace predovšetkým s hodnotovými orientáciami ľudí a ich premenlivosťou, predovšetkým s profesijne kvalifikačnými orientáciami, orientáciami týkajúcimi sa vzdelania apod.;
- **technologické podmienky** vytvárajúce nové zamestnania a modifikujúce, či likvidujúce staré zamestnania, ktorých profesne-kvalifikačná štruktúra sa nemôže prispôbiť súčasným podmienkam trhu práce. Tieto podmienky spôsobujú aj štrukturálny nesúlad medzi ponukou a dopytom na trhu práce;
- **sídelné podmienky**, hlavne charakter osídlenia v okolí organizácie, preferencie určitého typu sídiel či územia s priaznivejšími charakteristikami životného prostredia. Tieto faktory môžu viesť k územnej rôznorodosti situácie na trhu práce;
- **politicko-legislatívne podmienky** ovplyvňujúce proces získavania zamestnancov a zamestnávajú ľudí napr. tým, že umožňujú alebo obmedzujú zamestnávajúce tuzemcov v zahraničí a cudzincov v tuzemsku, regulujú či neregulujú trh práce, vytvárajú prekážky pre diskrimináciu uchádzačov o zamestnanie, nariaďujú zamestnávajúce určité osoby (napr. ľudí so zmenenou pracovnou schopnosťou).

Zatiaľ čo vnútorné podmienky získavania zamestnancov ovplyvňujú skôr individuálne rozhodovanie potenciálnych uchádzačov, či reagovať na danú ponuku, vonkajšie podmienky sú viac objektívne a organizácia ich neovplyvní a musí ich pri svojich rozhodnutiach brať v úvahu ako dané. [11]

## 2.4.2 Zdroje získavania zamestnancov

### 2.4.2.1 Vnútorne zdroje zamestnancov

Medzi hlavné vnútorné zdroje pracovných síl patria:

- pracovné sily ušetrené v dôsledku technického rozvoja, tj. substitúcie živej práce strojmi alebo produktívnejšou technológiou, zlepšením organizácie práce apod.,
- pracovné sily uvoľňované v dôsledku organizačných zmien alebo ukončenie nejakých činností,
- pracovné sily, ktoré sú schopné vykonávať náročnejšiu prácu ako vykonávali na súčasnom pracovnom mieste,
- pracovné sily, ktoré majú záujem prejsť na uvoľnené alebo novovytvorené pracovné miesto. [5]

Ako hlavné **výhody** získavania zamestnancov z vnútorných zdrojov sa uvádzajú nasledujúce:

- organizácia lepšie pozná vnútorných uchádzačov a môže tak posúdiť, či sa na danú prácu hodí alebo nie;
- uchádzač pozná organizáciu, orientuje sa v nej, nemusí sa adaptovať;
- uchádzač, ktorý už v organizácii pracuje, pozná pracovné miesto lepšie ako uchádzač zvonku;
- zvyšuje sa pracovná morálka a motivácia zamestnancov organizácie, pretože majú možnosť postúpiť na lepšie pracovné miesto;
- lepšia návratnosť investícií, ktoré organizácia do zamestnancov vložila, lepšie využitie skúseností, ktoré zamestnanci v organizácii získali.

Medzi **nevýhody** získavania interných uchádzačov patria:

- zamestnanci zvonku môžu do organizácie priniesť nové myšlienky a prístupy, čím sa odstraňuje tzv. „podniková slepota“;
- vzájomné súťaženie medzi zamestnancami môže negatívne ovplyvňovať morálku a medziľudské vzťahy v organizácii;
- ak má vonkajší uchádzač lepšie znalosti a skúsenosti ako interný uchádzač, je treba mu dať prednosť. [11]

### 2.4.2.2 Vonkajšie zdroje zamestnancov

Hlavné vonkajšie zdroje pracovných síl sú:

- zamestnanci iných organizácií, ktorí chcú zmeniť zamestnanie alebo ich osloví ponuka našej organizácie;
- čerství absolventi škôl alebo iných inštitúcií, ktoré sa zameriavajú na prípravu mládeže na zamestnanie;
- voľné pracovné sily na trhu práce.

Vonkajšie zdroje zamestnancov môžu byť doplnené o:

- ženy v domácnosti,
- dôchodcov,
- študentov (v určitej časti dňa, týždňa alebo cez prázdniny),
- pracovné zdroje v zahraničí. [11]

**Výhody** získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov:

- škála schopností a talentov je mimo organizácie omnoho širšia. Existuje tak možnosť nájsť vhodnejšieho zamestnanca s bohatšími skúsenosťami a širšími pracovnými schopnosťami;
- do organizácie môžu byť prinesené nové poznatky, názory, pohľady a skúsenosti zvonku;
- je lacnejšie a ľahšie získať vysoko kvalifikovaných zamestnancov zvonku ako ich vychovávať v organizácii.

**Nevýhody** získavania zamestnancov z vonkajších zdrojov:

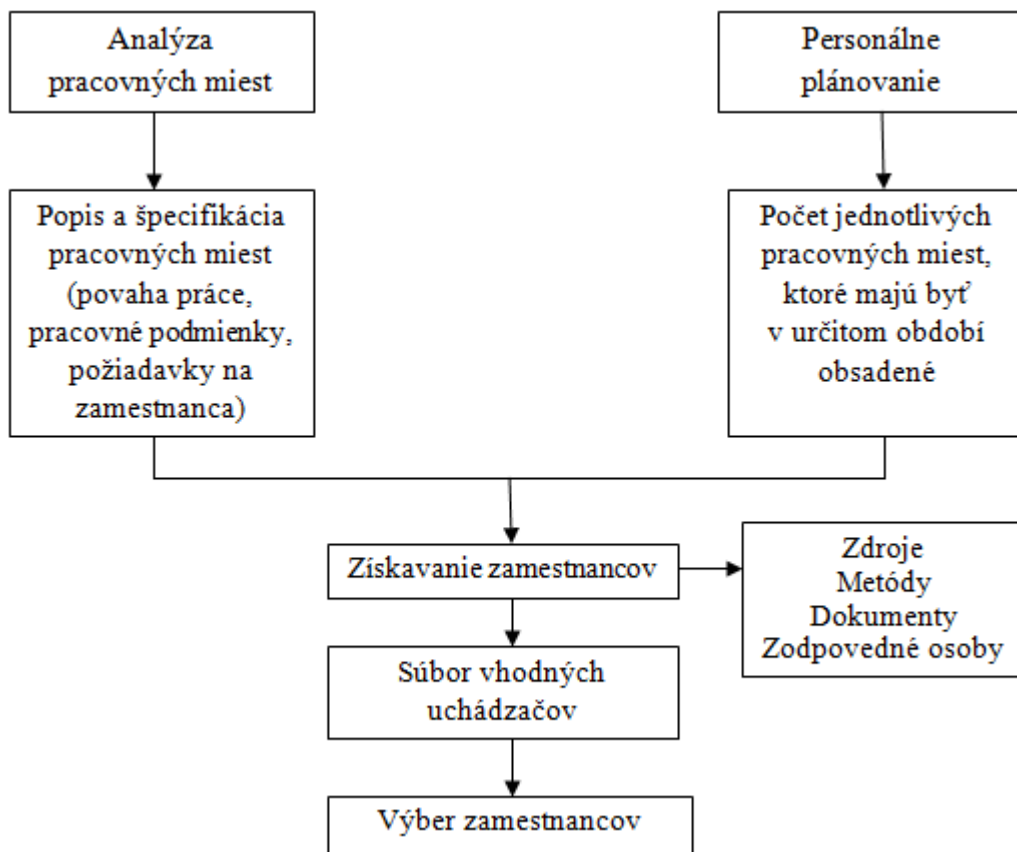
- časovo náročné na prípravu, rozhodovacie procesy, jednanie s uchádzačmi;
- náročné na odborné znalosti a schopnosti (voľba metód, médií, formulácia ponuky, aké informácie majú byť požadované);
- spravidla drahšie ako získať zamestnancov z vnútorných zdrojov;
- adaptácia a orientácia vonkajších zamestnancov je dlhšia, a teda aj nákladnejšia;
- vonkajších zamestnancov je nevyhnuté zapracovávať a školiť. [5]

### 2.4.3 Proces získavania zamestnancov a jeho kroky

V súčasnosti je získavanie zamestnancov pomerne dokonalým metodologickým prepracovaným postupom, ktorý prináša určité výhody, ak sa dodržiava. Organizácia sa vyhne stratám a doba, počas ktorej je pracovné miesto neobsadené, sa skraca.

Preto, aby bol proces získavania zamestnancov efektívny, je nutná perfektná znalosť povahy jednotlivých pracovných miest, ktorú zabezpečuje analýza pracovných miest, a predikcia uvoľňovania či vytvárania nových pracovných miest, ktorá je súčasťou personálneho plánovania. [11]

Vzťah medzi analýzou pracovných miest, plánovaním ľudských zdrojov, získaním a výberom zamestnancov ukazuje obrázok 2.1.



Obr. 2.1 Proces získavania zamestnancov [12, s. 123]

Samotný proces získavania zamestnancov sa skladá z nasledujúcich krokov [11]:

#### 1. Identifikácia potreby získavania zamestnancov

Identifikácia potreby získavania zamestnancov sa na jednej strane opiera o plány vytvárania pracovných miest a na druhej strane môže odrážať potrebu obsadiť uvoľnené pracovné miesto. Potrebu získavania zamestnancov by mala byť organizácia schopná



rozpoznať s dostatočným predstihom, aby sa minimalizovala doba, po ktorú je pracovné miesto voľné a nevznikali tak organizácii straty.

## **2. Popis a špecifikácia obsadzovaného pracovného miesta**

Býva tiež označovaná ako špecifikácia požiadaviek na zamestnanca, ktorá definuje vzdelanie, výcvik, kvalifikáciu a skúsenosti požadované od uchádzača o zamestnanie. Armstrong uvádza hlavné body, ktoré by špecifikácia mala obsahovať:

- **odborné schopnosti** – požadované vedomosti a schopnosti, ktoré sú potrebné k vykonávaniu práce na danom pracovnom mieste;
- **požiadavky na správanie a postoje** – určité typy požadovaného správania k výkonu práce vo vzťahu k základným hodnotám organizácie;
- **odborná príprava a výcvik** – určité vzdelanie, odbornosť, ktorú by mal uchádzač spĺňať;
- **skúsenosti, prax** – posúdenie vykonávaných činností a úspešnosti v nich, ktoré by dokazovali budúce úspešné vykonávanie práce;
- **zvláštne požiadavky** – hlavne v situáciách, kedy budú na zamestnanca kladené ďalšie požiadavky, ako napr. nachádzať nové trhy alebo zákazníkov. [1]

Popis a špecifikáciu pracovného miesta bližšie popisuje kapitola 2.3.2.

## **3. Zváženie alternatív**

Spočíva v hľadaní nejakej priaznivejšej alternatívy k obsadeniu pracovného miesta na plný úväzok, napr. zrušiť pracovného miesto, pokryť prácu formou čiastočného pracovného úväzku alebo pomeru, poprípade formou práce na dohodu o prevedení práce, či dohodou o pracovnej činnosti.

## **4. Výber charakteristík popisu a špecifikácie pracovného miesta, na ktorých založíme získavanie a neskorší výber zamestnancov**

V rámci tohto bodu procesu získavania zamestnancov je dôležité si uvedomiť a rozhodnúť, ktoré charakteristiky popisu pracovného miesta sú dôležité, aby poskytli dostatočný realistický obraz o práci na danom pracovnom mieste, a aké požiadavky na zamestnanca sú dôležité, aby bol schopný podávať požadovaný výkon na tomto pracovnom mieste.

## **5. Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov**

V tejto fáze procesu ide o rozhodovanie, či sa bude pracovné miesto obsadzovať uchádzačmi z vnútorných zdrojov alebo z vonkajších zdrojov, poprípade ich kombináciou. Podľa výberu zdrojov sa následne volia nielen metódy získavania zamestnancov či od nich požadované dokumenty, ale aj metódy výberu.

## **6. Voľba metód získavania zamestnancov**

Výber vhodnej metódy získavania zamestnancov závisí na niekoľkých skutočnostiach. Napríklad na rozhodnutí, z akých zdrojov budeme získavať zamestnancov, aké sú požiadavky pracovného miesta na zamestnanca, aké je situácia na trhu práce, koľko finančných prostriedkov môžeme vynaložiť a pod. Tematika voľby metód získavania zamestnancov je podrobnejšie rozpísaná v kapitole 2.4.4.

## **7. Voľba dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov**

Na to, aby bol spoľahlivo vybraný ten najlepší uchádzač o zamestnanie, je potrebné mať k dispozícii dostatočné množstvo zodpovedajúcich informácií. Najčastejšími požadovanými dokumentmi sú doklady o vzdelaní a praxi, dotazník, životopis alebo motivačný list. Jednotlivými typmi dokumentov sa bližšie venuje kapitola 2.4.5.

## **8. Formulácia a uverejnenie ponuky zamestnania**

Spracováva sa na základe popisu a špecifikácie pracovného miesta a má mimoriadny význam pre úspešné získavanie zamestnancov. Formulácia ponuky práce by mala mať určité náležitosti, ktorých zanedbanie by mohlo znížiť odozvu zo strany uchádzačov. Záleží takisto na tom, kde a akou formou bude ponuka uverejnená. Nevhodný spôsob uverejnenia ponuky zamestnania môže spôsobiť, že všetko úsilie a prostriedky vynaložené na získanie zamestnancov vyjde nazmar.

## **9. Zhromažďovanie dokumentov a informácií od uchádzačov, jednanie s nimi**

Táto časť procesu získavania zamestnancov prebieha v období medzi uverejnením ponuky zamestnania do ukončenia doby, ktorá bola stanovená na predkladanie žiadostí o zamestnanie. Prebieha detailnejšie informovanie uchádzačov, jedná sa s nimi a získavajú sa od nich potrebné dokumenty a informácie. Zhromaždené dokumenty a informácie by sa mali okamžite kontrolovať a v prípade nejakých nejasností požiadať uchádzača o doplnenie.

## **10. Predvýber uchádzačov na základe predložených dokumentov a informácií**

V priebehu predvýberu sa z celého súboru uchádzačov, spravidla na základe predložených dokumentov, vyberajú tí, ktorí sa zdajú byť vhodní pre zaradenie do vlastného procesu výberu. Ich výber sa uskutočňuje tak, že sa porovnávajú ich predložené dokumenty s požiadavkami obsadzovaného pracovného miesta. Výsledkom predvýberu je zaradenie uchádzačov do troch skupín – veľmi vhodní, vhodní, nevhodní.

## **11. Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní k výberovým procedúram**

Zostavenie zoznamu uchádzačov je posledným krokom procesu získavania zamestnancov. Počet uchádzačov pripadajúcich na jedno obsadzované miesto nie je presne určený, závisí na počte vhodných uchádzačov alebo na zvyklostiach firmy. Za ideálny počet sa považuje približne päť až desať uchádzačov na jedno pracovné miesto. Pri obsadzovaní vysoko kvalifikovaného miesta je vhodnejší väčší počet uchádzačov.

### **2.4.4 Metódy získavania zamestnancov**

K najbežnejším metódam získavania zamestnancov patria:

- **Inzeráty v hromadných informačných prostriedkoch**

Ich výhodou je možnosť presne popísať voľné pracovné miesto a špecifikovať jednotlivé nároky na uchádzačov. Ide pomerne o rýchlu metódu, hlavne ak je inzerát správne štylizovaný a publikovaný v zodpovedajúcom informačnom prostriedku. Nevýhodou je jeho vyššia nákladnosť i náročnosť výberového konania, v prípade, že na inzerát reaguje veľký počet záujemcov. [15]

- **Vývesky v organizácii a blízkom okolí**

Jedná sa o jednoduchú, finančne nenáročnú metódu. Prípadní záujemcovia, hlavne interní, majú dostatočné informácie o organizácii a na základe dost' podrobného popisu pracovného miesta, môžu posúdiť, či sa o miesto uchádzať alebo nie. Tým sa zároveň redukuje aj počet nevhodných uchádzačov. Nevýhodou je určitá pasivita, pretože metóda oslovuje len obmedzený počet uchádzačov, ktorí vývesky sledujú. [6]

- **Využívanie personálnych agentúr**

Špecializované agentúry spravidla disponujú aktualizovanými databázami potenciálnych uchádzačov a zamestnávajú odborníkov špecializovaných na personálnu prácu.

Ako potvrdzuje prax, agentúrami doporučení uchádzači sa v značnej miere osvedčujú. Nevýhodou je na druhej strane neznalosť pracovného miesta agentúrou a vysoká cena poskytovaných služieb.

- **Odporúčanie súčasného zamestnanca organizácie**

Predpokladom použitia tejto metódy je pravidelné informovanie zamestnancov organizácie o voľných pracovných miestach. Medzi výhody sa radia predovšetkým nízke náklady a rýchlosť. Odporúčané osoby sú spravidla vhodné ako po odbornej stránke, tak aj osobnostnými charakteristikami, pretože súčasný zamestnanec si obvykle nechce pokaziť u svojho zamestnávateľa povesť odporúčením nevhodnej osoby. Nevýhodou je limitovaná možnosť výberu väčšieho počtu uchádzačov.

- **Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami**

Pomerne lacná metóda. Školy často sami robia akýsi predvýber a odporúčia vhodného študenta či absolventa. Organizácie sú s týmito vytipovanými študentmi v kontakte, poskytujú im štipendia, umožňujú stáže v organizácii a pripravujú si ich ako budúcich zamestnancov. Za nevýhodu možno považovať, že študenti či absolventi nemajú žiadne pracovné skúsenosti, a preto je nutné im venovať viac pozornosti pri ich adaptácii v organizácii. [15]

- **Spolupráca s úradmi práce**

Ak chcú organizácie spolupracovať s úradmi práce, musia jasne a podrobne formulovať svoje požiadavky na zamestnanca. Ide o lacnú metódu, nakoľko služby úradov práce sú bezplatné ako pre uchádzača, tak aj pre organizáciu. Sami zisťujú potrebné informácie o uchádzačoch, môžu zaistiť predbežný výber, poskytnúť materiály uchádzača apod. Obecne je táto metóda pre organizácie výhodná. [10]

- **Využívanie počítačových sietí (internetu)**

Považuje sa za pomerne mladú metódu získavania zamestnancov a je tiež označovaná ako e-recruitment alebo online recruitment. Výhodne ju využívajú uchádzači, ale aj organizácie, ktoré vlastnia internetovú adresu a publikujú na nej ponuky voľných pracovných miest. Táto metóda je ekonomicky výhodná pre obe strany. Organizáciám navyše umožňuje poskytovať uchádzačom viac informácií, ktoré môžu byť ľahko aktualizované. [1]

- **Headhunting**

Pri vyhľadávaní a získavaní zamestnancov možno využiť metódu označovanú ako executive search (priame vyhľadávanie) alebo headhunting, spočívajúcu v priamom oslovení

uchádzačov špecializovaným personalistom tzv. headhunterom (lovcom mozgov). Zástupcovia tejto metódy veria, že najlepší kandidáti nie sú tí uchádzači, ktorí odpovedajú na inzeráty alebo inak hľadajú prácu, ale tí, ktorí sú úspešní vo svojich súčasných zamestnaniach a neplánujú svoje zamestnanie meniť.

Headhunting má niekoľko fáz. Po zadaní požiadavky od klienta na vyhľadanie kandidáta, v prvej fáze headhunter vyberie organizácie, ktorých zamestnanci spĺňajú profil zadaný klientom. V druhej fáze si headhunter stanovuje zoznam osôb, ktoré osloví a zároveň sú klientom schválení. Tretia fáza spočíva v komunikácii s kandidátmi, spravidla začínajúcou telefonátom headhuntera a pokračujúca osobným pohovorom. Následne headhunter odporučí klientovi jediného kandidáta alebo úzku skupinu kandidátov na voľnú pozíciu.

Headhunting je efektívna metóda, ale časovo náročná a drahá. Medzi jeho najväčšie prednosti patrí anonymita počas celého výberového procesu, čo eliminuje riziká ohrozenia doterajšieho postavenia kandidáta. [8, 19]

## **2.4.5 Dokumenty požadované od uchádzačov**

### **2.4.5.1 Osobné dotazníky pre uchádzačov**

Dotazníky predkladané organizáciou uchádzačovi bývajú spravidla prvým kontaktom s ním. Pri zostavovaní dotazníkov sa organizácie snažia predovšetkým o to, aby boli dlhodobo použiteľné a zároveň použiteľné ako základný dokument evidencie zamestnancov. Existujú dve základné formy dotazníkov:

- jednoduchý dotazník, ktorý uvádza holé fakty a
- otvorený dotazník, pomocou ktorého môžu uchádzači podrobnejšie popísať niektoré skutočnosti, vyjadriť názor alebo zaujať postoj. [11]

Jednoduchý dotazník sa používa väčšinou pri obsadzovaní nenáročných administratívnych miest, otvorený pri obsadzovaní manažérskych miest, či miest špecialistov.

- **Jednoduchý dotazník**

Prvá časť jednoduchého dotazníka má spravidla rovnakú formu ako pri otvorenom dotazníku. Obsahuje základné identifikačné údaje o uchádzačovi, ako sú meno a priezvisko, dátum narodenia, adresa trvalého bydliska, štátna príslušnosť, rodinný stav, vzdelanie a ďalšie informácie napr. o vodičskom preukaze.

Druhá časť dotazníkov sa odlišuje. V jednoduchom dotazníku uchádzač uvádza iba holé fakty o nasledujúcich skutočnostiach:

- popis predchádzajúcich zamestnaní s uvedením názvu a adresy zamestnávateľa v chronologickom poradí s udaním dátumu od začiatku do konca trvania zamestnania,
  - iné pracovné skúsenosti, ktoré nevyplývajú zo vzdelania alebo z uvedeného zamestnania,
  - niektoré informácie z posledného zamestnania (plat, odmeny, prémie). [12]
- **Otvorený dotazník**

V tejto forme dotazníku má uchádzač možnosť zaujať určité stanovisko, podrobnejšie sa rozpísať o určitých skutočnostiach, poprípade preukázať ako vie vo svoj prospech argumentovať. Informácie, o ktorých sa uchádzač rozpisuje sú napr.:

- o detailne popísanej doterajšej pracovnej kariére,
- o svojom súčasnom pracovnom zaradení a pracovných podmienkach,
- o svojich skúsenostiach s prácou v zahraničí a zahraničných cestách,
- o záľubách a záujmoch,
- o silných a slabých stránkach
- o tom ako si predstavuje svoju kariéru v priebehu najbližších rokov.

Záverečná časť je opäť zhodná v oboch formách dotazníku. Obsahuje informácie o referenciách z predchádzajúcich zamestnaní; termín, kedy by mohol uchádzač nastúpiť do zamestnania, v prípade, že bude prijatý; podpis uchádzača a dátum. [12]

#### **2.4.5.2 Životopis**

Životopis uchádzača o voľné pracovné miesto obsahuje základné údaje o uchádzačovi a podáva budúcemu zamestnávateľovi určitý obraz o ňom. Podľa spôsobu spracovania životopisu rozlišujeme jeho tri typy [15]:

- **Neštruktúrovaný životopis**, tzv. voľný – autor ho píše voľnou formou podľa svojich skúseností a predstáv. Táto forma životopisu umožňuje zistiť aj také informácie, ktoré sa bezprostredne nevzťahujú napr. k vzdelaniu, pracovným skúsenostiam a pod. Spracovávanie týchto životopisov je pomerne zložitá, pretože neumožňuje bezprostredne porovnávať jednotlivých uchádzačov medzi

sebou. Jeho výhoda spočíva v posúdení formulačných schopností uchádzačov a niekedy prezradí skutočnosti, ktorý by pri použití iného typu životopisu nevyšli najavo.

- **Pološtruktúrovaný životopis** – je určitým kompromisom medzi voľným a štruktúrovaným životopisom. Je pokusom o to ako zachovať výhody voľných životopisov a popritom si uľahčiť prácu so získavaním porovnateľných informácií. V každom prípade uchádzači musia poskytnúť v životopise informácie, ktoré organizácia vyžaduje pre posúdenie ich spôsobilosti. Väčšinou sa jedná o informácie týkajúce sa vzdelania a praxe.
- **Štruktúrovaný životopis** – je v mnohom podobný dotazníku. Jeho výhodou je, že informácie všetkých uchádzačov majú štandardnú podobu, čo uľahčuje vyhľadávanie a porovnávanie uchádzačov. Na to, aby bol takýto životopis pre organizáciu prínosom, musí stanoviť jeho štruktúru a oboznámiť o nej uchádzača, poprípade mu oznámiť, kde môže formulár štruktúrovaného životopisu získať. Daná štruktúra by mala byť stanovená vzhľadom na požiadavky konkrétneho pracovného miesta, ktoré má byť obsadené. Je samozrejmé, že štruktúra životopisov je odlišná, podľa povahy a kvalifikácie pracovného miesta.

### 2.4.5.3 Motivačný list

Motivačný list je obvyklou súčasťou zasielaného životopisu, hlavne štruktúrovaného. Vysvetľuje sa v ňom, prečo má daný uchádzač o ponúkané pracovné miesto záujem a býva v ňom tiež vyjadrená ochota zúčastniť sa výberového konania. Môže byť použitý aj ako materiál pre posúdenie osobnosti uchádzača a jeho vyjadrovacích schopností. V závere uchádzač väčšinou formuluje presvedčenie, že bude platným členom organizácie, v prípade kladného záveru výberového konania. [12]

### 2.4.5.4 Doklady o vzdelaní a praxi

Doklady o dosiahnutom vzdelaní a praxi uchádzača môžu byť požadované organizáciou podľa toho, do akej miery to vyžaduje obsadzované pracovné miesto. Uchádzač môže byť požiadaný, aby predložil doklady o praxi v odbore, poprípade v príbuznom odbore. Možno ho však žiadať aj o predloženie ďalších dokladov, z ktorých sa získava prehľad o znalostiach, schopnostiach a skúsenostiach zamestnanca, na základe čoho sa posudzuje šírka jeho pracovnej využiteľnosti. [11]

## 2.5 Výber zamestnancov

Výber zamestnancov je proces v organizácii, ktorý logicky časovo nadväzuje na získavanie zamestnancov. Jeho úlohou je určiť a čo najpresnejšie stanoviť, ktorý z uchádzačov o zamestnanie (ktorí prešli predvýberom), bude najlepšie vyhovovať požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta a zároveň prispeje k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnom tíme, či celej organizácii. Výsledkom procesu výberu zamestnancov by mal byť taký uchádzač, ktorý bude zároveň akceptovať hodnoty príslušného pracovného tímu či celej organizácie, prispievať k vytváraniu organizačnej kultúry a v neposlednej rade bude dostatočne flexibilný a bude mať rozvojový potenciál, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste i celej v organizácii. Výberu zamestnancov sa podrobujú uchádzači z vnútorných aj z vonkajších zdrojov. [6]

### 2.5.1 Fázy výberu zamestnancov

V procese výbere zamestnancov sa spravidla rozlišujú dve fázy, a to predbežná a vyhodnocovacia fáza.

**Predbežná fáza** sa spája s potrebou obsadiť voľné alebo potenciálne voľné pracovné miesto. Následne musia prebehnúť tri kroky, ktoré predbežnú fázu charakterizujú [12]:

- a) Zostavuje sa popis pracovného miesta a stanovujú sa základné pracovné podmienky na pracovné miesto. Detailný popis pracovného miesta, ktoré má byť obsadené, je rozhodujúcim krokom, ktoré zaisťuje kvalitný výber.
- b) V nasledujúcom kroku sa zostavuje špecifikácia pracovného miesta. Skúmajú sa znalosti, schopnosti a kvalifikácia uchádzača a taktiež aj jeho osobné vlastnosti, ktoré by mal uchádzač mať, aby mohol úspešne vykonávať prácu na danom pracovnom mieste.
- c) Tretí krok nadväzuje na druhý a už konkrétne špecifikuje požiadavky na vzdelanie, špecializáciu, dĺžku praxe, kvalifikáciu a ďalšie schopnosti a osobné vlastnosti, ktoré sú nevyhnuté k tomu, aby bol uchádzač o zamestnanie považovaný za vhodného. Miera splnenia týchto požiadaviek rozhoduje o výbere konkrétneho uchádzača.

**Vyhodnocovacia fáza** sa uskutočňuje po uplynutí určitého časového intervalu. Najskôr sa v procese získavania zamestnancov musí zhromaždiť dostatočné množstvo uchádzačov o pracovné miesto. Vyhodnocovacia fáza sa takisto ako predbežná fáza skladá z niekoľkých



krokov, pričom nemusia byť vždy všetky vykonané. Závisí to hlavne na charaktere a obsahu práce obsadzovaného pracovného miesta a jeho významu pre organizáciu.

Kroky vyhodnocovacej fázy sú [11]:

- a) Skúmanie dotazníkov a ďalších nevyhnutných dokumentov, ktoré uchádzači predkladajú;
- b) Predbežný pohovor, ktorý slúži na doplnenie chýbajúcich informácií z dotazníkov alebo iných dokumentov;
- c) Testovanie uchádzačov prostredníctvom tzv. testov pracovnej spôsobilosti alebo assessment centra;
- d) Výberový pohovor;
- e) Skúmanie referencií;
- f) Lekárske vyšetrenie;
- g) Rozhodnutie o výbere konkrétneho uchádzača;
- h) Informovania uchádzača o rozhodnutí.

Každý krok vyhodnocovacej fázy posudzuje uchádzača o zamestnanie nielen z hľadiska jeho spôsobilosti pre prácu na obsadzovanom pracovnom mieste, ale aj z hľadiska porovnávania jeho spôsobilosti s ostatnými uchádzačmi, s cieľom nájsť toho najlepšieho.

## **2.5.2 Metódy výberu zamestnancov**

### **2.5.2.1 Výberový pohovor**

Výberový pohovor je považovaný za hlavnú a najpoužívanejšiu metódu výberu zamestnancov. Je dôležité, aby bol výberový pohovor dobre pripravený a z hľadiska časovej postupnosti je výhodné, aby mu predchádzalo vyhodnotenie dotazníkov, pomocou ktorého sa eliminujú nevhodní uchádzači.

Výberový pohovor má niekoľko cieľov [12]:

- získať hlbšie informácie o uchádzačovi, o jeho očakávaniach a pracovných cieľoch, poprípade overiť údaje z dotazníka alebo iných dokumentov;
- poskytnúť uchádzačovi dostatočné reálne informácie o organizácii a obsadzovanom pracovnom mieste, aby si uchádzač nevytvoril mylnú predstavu;

- posúdiť osobnosť uchádzača a jeho povahové rysy z dôvodu vhodnosti uchádzača pre prácu na danom pracovnom mieste, v skupine či v organizácii vôbec;
- prispieť k vytvoreniu dobrej povesti organizácie, nadviazať priateľský vzťah medzi organizáciou a uchádzačom a vyvolať tak u neho pocit spravodlivého jednanie s ním.

**Podľa množstva a štruktúry účastníkov** sa rozlišujú nasledujúce typy pohovorov:

- **Pohovor 1 + 1**

Ide o rozhovor medzi jedným uchádzačom a jedným predstaviteľom organizácie, ktorým môže byť priamy nadriadený obsadzovaného pracovného miesta alebo personalista. Tento typ pohovoru je vhodný pri obsadzovaní menej kvalifikovaných pracovných miest.

Medzi výhody pohovoru 1 + 1 patrí možnosť vytvorenia dôvernej atmosféry a posudzovateľ môže jednoduchším spôsobom kontrolovať a viesť pohovor správnym smerom. Nevýhodou je, že predstaviteľ organizácie sa pri posudzovaní vhodnosti uchádzača môže nechať ovplyvniť svojimi subjektívnymi sympatiami či antipatiami. [6]

- **Pohovor pred panelom posudzovateľov (komisiou)**

Pohovor pred panelom posudzovateľov sa v súčasnosti používa stále častejšie. Panel býva spravidla tvorený 3 – 5 osobami, ktoré majú dostatočné množstvo informácií o danom pracovnom mieste. Takýmito osobami sú spravidla priamy nadriadený pracovného miesta alebo súčasný zamestnanec na danom pracovnom mieste. Ďalším členom panelu môže byť personalista, popr. psychológ, ktorého úlohou je dôkladnejšie posúdiť osobnosť a charakterové vlastnosti uchádzača. Pred samotným zahájením pohovoru je potrebné, aby si jednotliví členovia panelu ujasnili svoje úlohy a koordinovane kládli otázky.

Za výhodu pohovoru pred panelom posudzovateľov sa spravidla uvádza spravodlivejšie, presnejšie a menej subjektívne posúdenie uchádzača, pretože je málo pravdepodobné, že všetci členovia panelu budú prechovávať rovnaké sympatie či antipatie. Na uchádzača robí tento typ pohovoru väčší dojem, dáva mu pocit väčšej odbornosti a spravodlivosti. Na druhej strane môže u uchádzača vyvolať vyššiu mieru napätia a stresu. Nevýhodou môže byť aj časovo náročná organizácia pohovoru – môžu nastať komplikácie pri zhromažďovaní všetkých členov panelu a uchádzača.

Tento typ pohovoru je vhodný pri obsadzovaní náročnejších pracovných miest. [15]

- **Postupný pohovor**

Za účelom spojenia výhod a prekonania nevýhod pohovorov spomenutých vyššie, sa niekedy využíva postupný pohovor. Predstavuje sériu pohovorov 1 + 1, kde uchádzač postupne komunikuje s rôznymi predstaviteľmi organizácie. Tí sa po ukončení pohovoru stretnú a konzultujú svoje poznatky.

Postupný pohovor je, hlavne, pre uchádzača časovo náročný a únavný, na druhej strane mu však dáva možnosť postupne sa orientovať v jednotlivých otázkach a vylepšovať tak svoje odpovede. To potom môže viesť k rozdielnosti názorov jednotlivých posudzovateľov na uchádzača a môžu nastať nezrovnalosti v posúdení uchádzačovej vhodnosti. [15]

- **Skupinový pohovor**

Skupinový alebo hromadný pohovor vedie panel posudzovateľov (komisia) so skupinou uchádzačov. Na základe tohto pohovoru sa skúma predovšetkým potenciál spolupráce uchádzačov, ich jednotlivá iniciatíva. Skupinový pohovor na jednej strane šetrí čas, ale na druhej je náročný na pripravenosť, schopnosti a pozornosť posudzovateľov.

**Podľa obsahu a priebehu** pohovorov sa rozlišuje:

- **Štruktúrovaný pohovor** – opiera sa o dopredu pripravené otázky, ktoré sú kladené všetkým uchádzačom. Je považovaný za efektívnejší a spoľahlivejší pohovor, pretože znižuje rozdiely v hodnotení uchádzačov u rôznych posudzovateľov a znižuje sa riziko opomenutia niektorých nevyhnutných skutočností o uchádzačovi. Zároveň dáva uchádzačom rovnaké možnosti a umožňuje teda ich porovnateľnosť. Príprava takéhoto pohovoru je však náročná, rovnako ako posúdenie osobnosti uchádzačov. [6]
- **Pološtruktúrovaný pohovor** – využíva dopredu pripravené otázky, ale dáva priestor aj voľnej forme vedenia pohovoru. Jeho cieľom je využiť prednosti štruktúrovaného pohovoru a obmedziť nevýhody neštruktúrovaného. Je náročný na schopnosti posudzovateľov a vyžaduje ich dôkladné preškolenie. [12]
- **Neštruktúrovaný pohovor** – obsah, postup a časový rozvrh pohovoru sa utvárajú v jeho priebehu. Táto forma pohovoru sa nepovažuje za príliš vhodnú, hlavne z dôvodu nezrovnalosti spôsobilosti uchádzačov. Pohovor je citlivý na prvý dojem, ktorý uchádzač vzbudí a ten potom ovplyvňuje celý pohovor aj posúdenie uchádzača. Na druhej strane umožňuje zistiť o uchádzačovi niektoré zaujímavé skutočnosti a lepšie posúdiť jeho osobnosť. [6]

Z hľadiska pohovorov, pri ktorých sú kladené špecifické otázky sa využívajú:

- **Behaviorálny pohovor** – používa špecifický štýl dopytovania, v rámci ktorého má uchádzač o zamestnanie uviesť konkrétne príklady z osobného alebo pracovného života, kde preukázal zvláštne vlastnosti alebo schopnosti. V priebehu pohovoru existuje možnosť sledovať aj uchádzačovo správanie v špecifickej situácii, ktorá je významná, resp. typická pre dané pracovné miesto. Pohovor má dopredu stanovený scenár a úlohou personalistu je ho dodržiavať. Cieľom behaviorálneho pohovoru je získať od uchádzača čo najpresnejšie príklady jeho správania v minulosti, ktoré tvoria podklad pre posudzovanie uchádzača o prijatí do zamestnania. [16]
- **Situačný pohovor** – prebieha podobne ako behaviorálny pohovor. Pri použití tohto typu je uchádzač konfrontovaný so zadanou teoretickou alebo hypotetickou situáciou a má preukázať vlastné správanie v tejto situácii. Pohovor by mal byť zameraný na také prípady, s ktorými sa uchádzač môže v práci stretnúť. Hlavným rozdielom medzi situačným a behaviorálnym pohovorom spočíva v tom, že na rozdiel od behaviorálneho pohovoru, ktorý sa zameriava na minulé skúsenosti, situačný pohovor skúma ako bude uchádzač reagovať pri strete s danou situáciou. [16]
- **Stresový pohovor** – uchádzač o zamestnanie sa stretáva s emocionálne zaťažujúcimi alebo úplne neočakávanými otázkami. Často sa využíva agresívna taktika s cieľom dostať uchádzača pod tlak. Hlavným zmyslom stresového pohovoru je posúdenie uchádzačovej reakcie na kladené otázky, a tým aj jeho reakcie na stres. [10]
- **Biografický pohovor** – tiež nazývaný chronologický. Spravidla prebieha tak, že sa vedúci pohovoru zameriava na súčasné alebo posledné zamestnanie a postupne prechádza až k prvému zamestnaniu a k uchádzačovmu vzdelaniu. V priebehu pohovoru by mal byť uchádzačovi poskytnutý čas nielen na to, aby hovoril o svojej doterajšej kariére, ale tiež na to, aby mohol klásť nevyhnutné otázky. Tento typ pohovoru je logický, avšak vyžaduje, aby si bol vedúci pohovoru jasne vedomý toho, čo hľadá a mal pripravené otázky, ktoré mu pomôžu získať informácie nevyhnutné k rozhodnutiu o výbere. [1]

### **2.5.2.2 Testy pracovnej spôsobilosti**

Pri výbere zamestnancov sa testy pracovnej spôsobilosti považujú skôr za doplnkový nástroj. Sú tvorené paletou testov najrôznejšieho zamerania, validity a spoľahlivosti. Zameriavajú sa skôr na psychicko-volnú stránku uchádzačovej osobnosti.

Najčastejšie testy pracovnej spôsobilosti sú:

#### **a) Testy inteligencie**

Slúžia k posúdeniu schopnosti myslieť a plniť určité duševné požiadavky, akými sú napr. pamäť, verbálne a numerické schopnosti, priestorové videnie, rýchlosť vnímania. V záverečnom hodnotení testov sa zvyčajne konštatuje, či uchádzač disponuje danými vlastnosťami a do akej miery. [10]

#### **b) Testy schopností**

Ich úlohou je zistiť ako zjavné, tak aj skrývané (latentné) schopnosti uchádzača o pracovné miesto. Sú zamerané nielen na mechanické a motorické schopnosti, manuálne zručnosti, priestorovú orientáciu atď., ale aj na duševné schopnosti. K tejto kategórii testov patria aj testy vzdelávateľnosti, ktoré majú posúdiť schopnosť uchádzača zvládať nové pracovné postupy a implementovať ich do vlastnej pracovnej činnosti.

#### **c) Testy znalostí**

Ich cieľom je zistiť, do akej miery má uchádzač osvojené odborné návyky a znalosti, ktorým sa naučil hlavne počas štúdia alebo v priebehu prípravy na povolanie. Súčasťou týchto testov býva tzv. testovanie vzorkou, pri ktorej uchádzač predvádza zadaný pracovný postup.

#### **d) Testy osobnosti**

Zaoberajú sa psychologickými vlastnosťami uchádzačov. Majú ukázať rôzne stránky ich osobnosti, základné rysy povahy, temperamentné vlastnosti, sociálne založenie, či vzťah k autoritám. Hodnota týchto faktorov vypovedá o predpokladoch uchádzača pre prijatie v pracovnej skupine či pracovnom tíme. Nedostatkom testov osobnosti je ich validita a spoľahlivosť. [15]

### **2.5.2.3 Assessment centrum**

Assessment centrum (AC) predstavuje komplexný prístup k výberu zamestnancov, ktorý je založený na vhodnej štruktúre metód výberu, hlavne na sérii simulácií typických

manažérskych pracovných činností. Testuje sa pracovná spôsobilosť uchádzača a jeho rozvojový potenciál.

AC tvorí rada hodnotiacich postupov a má nasledujúce rysy:

- Pozornosť sa sústreďí na správanie.
- Využívajú sa rôzne úlohy, ktoré simulujú kľúčové prvky práce na pracovnom mieste. Predpokladá sa, že výkon uchádzača v priebehu simulácie predikuje jeho budúce pracovné správanie.
- Výkon sa meria v niekoľkých rovinách, a to z hľadiska schopností požadovaných k dosiahnutiu určitej úrovne výkonu na danom pracovnom mieste alebo na konkrétnej úrovni v organizácii.
- Uchádzači sú hodnotení naraz, aby bola umožnená interakcia medzi nimi a aby bolo prostredie pri plnení úloh otvorenejšie.
- Na hodnotenie sa využíva niekoľko hodnotiteľov, ktorí musia byť starostlivo vyškolení.

Z pohľadu zamestnávateľa je assessment centrum veľmi efektívna metóda, ktoré pri správne zostavenom programe poskytuje mnoho pracovne a manažérsky relevantných informácií o uchádzačovi. Na druhej strane je táto metóda veľmi náročná, a to z hľadiska času a finančných prostriedkov. [1]

#### **2.5.2.4 Ukážka práce**

Je charakteristická tým, že uchádzačovi o zamestnanie je zadaná konkrétna úloha k spracovaniu. Uchádzač sa musí vysporiadať so zadanou úlohou, ktorá býva spravidla nasimulovaná ako situácia, ktorej bude uchádzač pravdepodobne čeliť v prípade, ak bude prijatý do zamestnania.

Ukážka práce dáva uchádzačovi o zamestnanie možnosť prezentovať samého seba v stanovenom čase tak, aby presvedčil potenciálneho budúceho zamestnávateľa o svojich odborných znalostiach, o schopnostiach v písomnom prejave a v umení stanoviť si priority. [2, 3]

#### **2.5.2.5 Grafológia**

Medzi používané metódy výberu zamestnancov sa radia aj tzv. grafologické expertízy. Grafológiu možno definovať ako skúmanie štruktúry jedinca prostredníctvom jeho rukopisu,

na základe ktorého sa pokúša posúdiť jedincovu osobnosť a jeho charakterové vlastnosti a predpovedať jeho budúci pracovný výkon v nejakej pracovnej role.

Väčšina špecialistov na získavanie a výber zamestnancov však grafológiu nepovažuje za serióznou metódu a jej použitie považujú za stratu času a peňazí. Svoje tvrdenia odôvodňujú tým, že ak sa predloží jedna písomná predloha viacerým grafológom, expertízy poukážu podstatné rozdiely a len málo spoločného. Napriek tomu sa táto metódy výberu zamestnancov využíva v niekoľkých krajinách Európy, predovšetkým vo Francúzsku. [1, 10]

## 2.6 Úloha líniových manažérov a personalistov v procese získavania a výberu zamestnancov

Získavanie zamestnancov		Výber zamestnancov	
Personálny útvar	Línioví manažéri	Personálny útvar	Línioví manažéri
Predpovedajú potreby získavania nových zamestnancov	Predpovedajú potreby zamestnancov na obsadenie voľných pracovných miest	Zabezpečujú aktivity na privítanie uchádzačov	Na obsadenie pracovného miesta požadujú kvalifikovaných zamestnancov
Pripravujú podklady pre reklamu a kampaň	Určujú potreby znalostí a schopností uchádzačov o zamestnanie	Uskutočňujú prvotný overovací rozhovor	V prípade potreby sú účastníkmi výberových konaní
Plánujú a riadia nábor	Pomáhajú pri získavaní informácií o pracovných požiadavkách	Pripravujú zamestnanecké testy	Uskutočňujú rozhovory s konečnými kandidátmi
Hodnotia a kontrolujú všetky náborové aktivity	Posudzujú úspech/neúspech náboru	Odporúčajú líniovým manažérom najlepších kandidátov pre konečný výber	Uskutočňujú finálne rozhodnutie o výbere
		Hodnotia úspešnosť výberového konania	Poskytujú ďalšie informácie o vhodnosti vybraných uchádzačov

Tab. 2.1 Aktivity manažérov v procese získavania a výberu zamestnancov [14, s. 200, 230]

Zastrešovanie celého procesu získavania a výberu zamestnancov do organizácie je na jednej strane v kompetencii personálneho útvaru a vedúcich zamestnancov (líniových manažérov) na strane druhej. Pri získavaní zamestnancov hrá rozhodujúcu úlohu personálny útvar a pri výbere zamestnancov predovšetkým línioví manažéri. Rozdelenie jednotlivých činností a úloh manažérov a personalistov popisuje tabuľka vyobrazená vyššie. [12]

## 2.7 Hodnotenie procesu získavania a výberu zamestnancov

Pre posúdenie úspešnosti celkového procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii je dôležité jeho hodnotenie. Hodnotenie spravidla pozostáva z piatich špecifických oblastí, na ktoré by sa malo zamerať [14]:

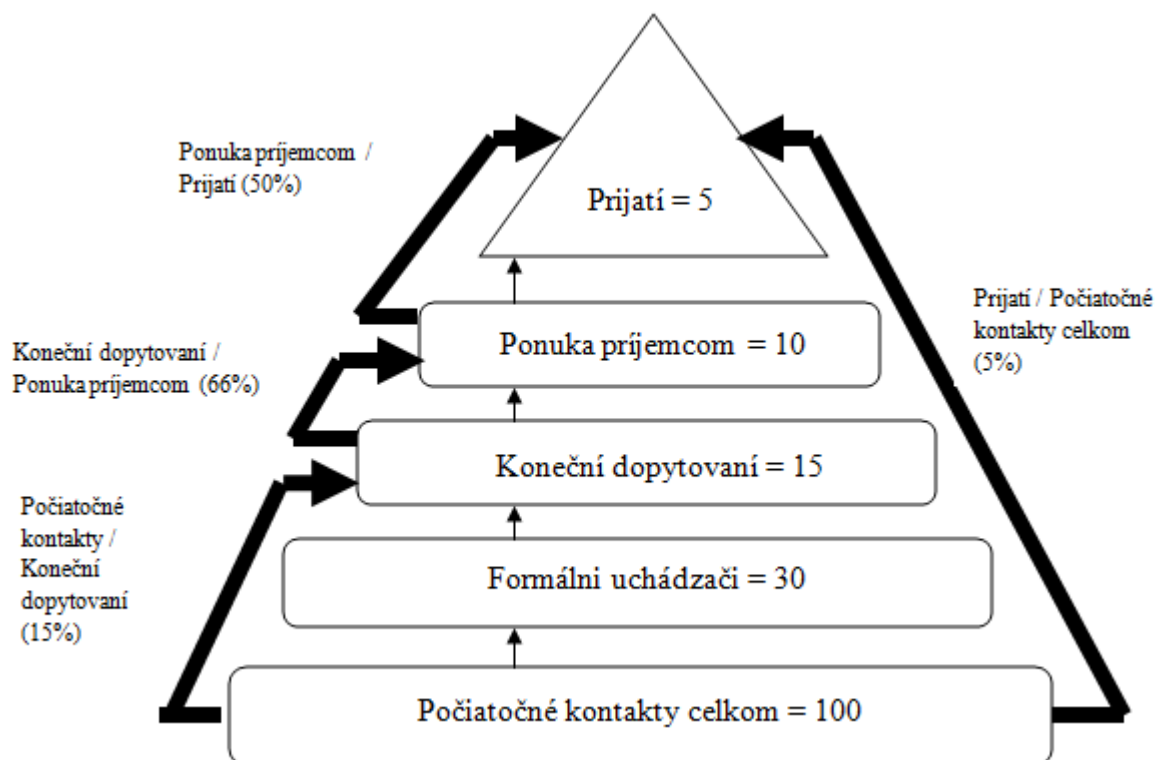
- **kvantita uchádzačov** – dôležité v tejto oblasti je zistiť, či je množstvo uchádzačov dostatočné, aby sa zaplnili voľné pracovné miesta.
- **kvalita uchádzačov** – popri hodnotení kvantity uchádzačov sa zároveň zisťuje, či majú jednotliví uchádzači dostatočnú kvalifikáciu potrebnú na splnenie požiadaviek, ktoré sú kladené na obsadzované pracovné miesto.
- **čas potrebný na obsadenie voľných pracovných miest** – vo všeobecnosti sa v priemere hodnotí čas, ktorý uplynie od skontaktovania uchádzačov až po ich prijatie do zamestnania.
- **náklady získavania a výberu zamestnancov** – pre určenie výšky nákladov sa zisťuje pomer celkových vynaložených nákladov náboru a množstva prijatých zamestnancov.
- **úspešnosť všetkých zúčastnených** – na jednej strane sa hodnotia manažéri, ktorí sú schopní odpovedať na otázky o kvalite uchádzačov, o aktuálnosti celého procesu a službách náboru a o ďalších problémoch, ktoré odhalia. Na druhej strane sa hodnotia aj informácie poskytnuté od uchádzačov, ktoré vypovedajú o tom, ako sa s nimi zaobchádzalo, aký dojem u nich organizácia zanechala alebo ako dlho trval náborový proces.

Vzhľadom k tomu, že všetky aktivity spojené so získavaním a výberom zamestnancov sú pre organizáciu veľmi dôležité, náklady a výnosy s tým spojené by mali byť analyzované. Analýza nákladov a výnosov (Cost-benefit analýza) získavania a výberu zamestnancov v sebe zahŕňa oboje: **priame náklady**, ako sú reklama, mzdy náborárov, cestovné, poplatky pre agentúry, s ktorými spolupracovali atď. a **nepriame náklady**, medzi ktoré patrí spoluúčasť riadiacich manažérov, public relations (PR), image organizácie a ďalšie.



Podľa Mathisa a Jacksona sú jednou z možností hodnotenia procesu získavania a výberu zamestnancov výnosové percentá, ktoré porovnávajú počet uchádzačov náborového procesu v jednej fáze s počtom uchádzačov vo fáze nasledujúcej. Na základe výsledkov týchto ukazovateľov potom možno zostaviť skupinu počiatočných uchádzačov v potrebnom rozsahu. Ako ukazuje obrázok 2.2 vyobrazený nižšie, ukazovatele je užitočné usporiadať vo forme pyramídy, na základe ktorej začínajú zamestnávateľia so širokou škálou uchádzačov, ktorá má tendenciu sa postupne zužovať. Z uvedeného obrázka vyplýva, že organizácia musí začať so 100 uchádzačmi, aby bola schopná získať a prijať 5 zamestnancov.

Autori uvádzajú vo svojej publikácii aj iný spôsob využitia percent výnosnosti. Navrhujú, že v priebehu času si môžu organizácie stanoviť určitý rozsah pre významné, kritické percentá a ak sa bude daný ukazovateľ vymykať z tohto rozsahu, pre organizácie to bude signalizovať problémy v priebehu náborového procesu. [14]



Obr. 2.2 Hodnotiaca pyramída získavania zamestnancov [14, s. 219]

## 2.8 Použitá metóda výskumu

Pre zber dát som sa rozhodla vo svojej diplomovej práci využiť ako metódu výskumu formu dotazníka. Táto metóda umožňuje osloviť veľké množstvo respondentov na rôznych miestach. Je to finančne a časovo nenáročná metóda a informácie môžu byť získané v pomerne krátkom čase. Medzi veľkú výhodu dotazníka sa zaraďuje jeho anonymita, ktorá

umožňuje jednotlivým respondentom vyjadriť svoj názor bez toho, aby zaň boli nejakým spôsobom postihnutí. Na druhej strane, jeho nevýhodou býva mnohokrát nízka návratnosť a pri veľkom počte respondentov aj vyššia náročnosť spracovania a vyhodnocovania údajov.

Otázky v dotazníku by mali byť formulované jasne a zrozumiteľne, aby respondent nemal problém s ich pochopením. Zároveň je potrebné ich usporiadať v chronologickom slede, aby tvorili celok. V dotazníku sa najčastejšie používajú dva druhy kladenia otázok:

- **otvorené otázky** – tzv. neštruktúrované, ktoré umožňujú respondentom vyjadriť svoj vlastný názor. Je iba v kompetencii respondenta, aké informácie uvedie a aká bude jeho odpoveď dlhá. Zámerom týchto otázok je preniknúť do podstaty problému. Ich najväčšou nevýhodou je, že sú ťažšie spracovateľné a vyhodnotiteľné.
- **uzatvorené otázky** – tzv. štruktúrované, ktoré dávajú možnosť respondentovi vybrať si z dvoch alebo niekoľkých odpovedí. Respondent jasne označí odpoveď, popr. odpovede, ktoré považuje za vhodné. Pri zostavovaní dotazníka sa často využívajú aj úplne uzatvorené otázky, ktoré dávajú respondentovi možnosť vybrať iba z dvoch odpovedí (áno, nie).

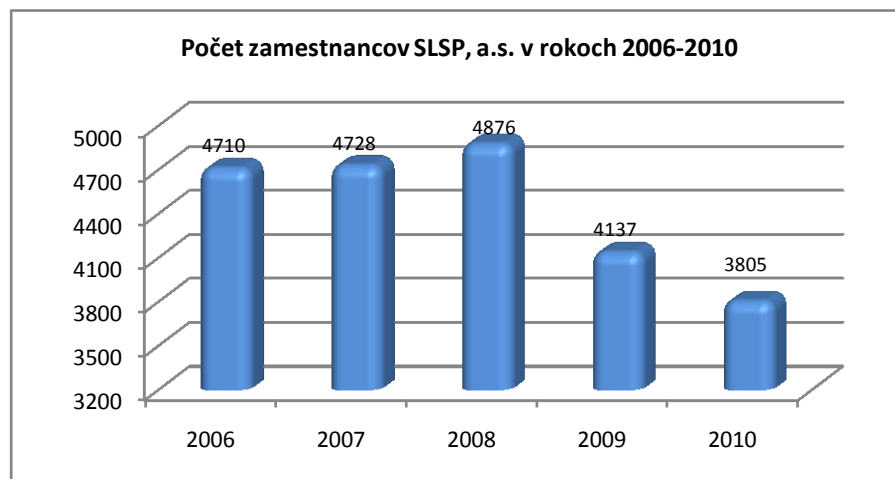
### 3 Charakteristika organizácie

Na pochopenie systému získavania a výberu zamestnancov som si pre svoju diplomovú prácu ako vzorovú organizáciu vybrala Slovenskú sporiteľňu, a.s. Je to banka s najdlhšou tradíciou sporiteľníctva na Slovensku. V roku 1994 bola transformovaná na akciovú spoločnosť a od januára 2001 je SLSP, a.s. členom silnej finančnej skupiny Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG.

V súčasnosti je SLSP, a.s. najväčšou komerčnou bankou na Slovensku. Má najväčší podiel na trhu vkladov a dominantné postavenie v oblasti vydávania bankových platobných kariet. Svojim klientom poskytuje širokú škálu produktov a služieb, vrátane najmodernejších služieb elektronického bankovníctva. [18]

Činnosť banky riadi a za jej výsledky je zodpovedné predstavenstvo. Na verejnosti banku zastupuje predseda predstavenstva, ktorý zastáva funkciu generálneho riaditeľa. V čase jeho neprítomnosti ho zastupuje podpredseda predstavenstva a prvý zástupca generálneho riaditeľa. Predseda predstavenstva a generálny riaditeľ, podpredseda predstavenstva a prvý zástupca generálneho riaditeľa a ďalší členovia predstavenstva koordinujú činnosť divízií, úsekov, prípadne ďalších odborov.

K 1.1.2011 banka zamestnáva 3 805 zamestnancov, vrátane všetkých členov predstavenstva. Za obdobie mesiacov október až marec banka prijala viac ako 200 nových zamestnancov, ktorí pracujú na rôznych pobočkách po celom území Slovenska.



Graf 3.1 Vývoj počtu zamestnancov banky v rokoch 2006-2010

## **4 Analýza systému získavania a výberu zamestnancov**

Proces získavania a výberu zamestnancov je pre každú organizáciu kľúčový. V dnešnej dobe organizácie venujú pozornosť tomu, aby ich voľné pracovné pozície boli v čo najkratšom čase obsadené. Dôvodom k takémuto činu je fakt, že každý nový zamestnanec prispieva svojou prítomnosťou k dosahovaniu vyššej produktivity práce v organizácii a tým k splňovaniu jej cieľov. Na druhej strane ich k tomuto kroku vedie skutočnosť, že každé neobsadené pracovné miesto stojí peniaze. Vyhľadáním a prijatím kľúčového zamestnanca, ktorý by mal po všetkých stránkach vyhovovať nárokom kladeným na obsadzované pracovné miesto sa v Slovenskej sporiteľni zaoberá Oddelenie výberu zamestnancov.

### **4.1 Získavanie zamestnancov v SLSP, a.s.**

- **Identifikácia potreby získavania zamestnancov**

Základom procesu získavania zamestnancov je identifikácia potreby ľudí, ktorí by mali byť do organizácie prijatí. Potreba zamestnancov sa odvíja od uvoľnených alebo novovytvorených pracovných pozícií. Prvotný impulz na vyhľadávanie zamestnancov SLSP, a.s. vychádza od manažéra, ktorý následne informuje oddelenie výberu zamestnancov. Manažér komunikuje s oddelením nielen v prípade uvoľnenia alebo vytvorenia nového pracovného miesta, ale aj v prípade, že by sa mohla vyskytnúť potreba zamestnanca do budúcnosti. Ich úlohou je zároveň sledovať, aby potreba zamestnancov neprekročila stanovený počet miest, ktorý je daný organizačnou štruktúrou banky.

- **Popis a špecifikácia pracovného miesta**

V banke je na každú pracovnú pozíciu vytvorený predbežný popis a špecifikácia pracovného miesta. Obsahuje charakteristiky pracovného miesta, ktoré poskytujú obraz o práci na danom mieste a požiadavky na zamestnanca – jeho odborné schopnosti, prax, vzdelanie atď. V prípade zmeny podmienok, popr. pracovnej náplni a iných požiadaviek kladených na pracovné miesto, manažér v spolupráci s personálnym oddelením prepracováva popis a špecifikáciu pracovného miesta, resp. ju dopĺňa.

- **Identifikácia potenciálnych zdrojov uchádzačov**

Po zostavení presných požiadaviek na pracovnú pozíciu nasleduje rozhodnutie banky o tom, z akých potenciálnych zdrojov bude uchádzačov vyberať. V prostredí organizácie sa využívajú vnútorné aj vonkajšie zdroje. V rámci interných zdrojov banka využíva interný

portál, pomocou ktorého informuje svojich vlastných zamestnancov o otvorených pracovných pozíciách. Ak má niektorý zo zamestnancov záujem o ponuku pracovného miesta, je pozvaný na pohovor. Na ňom sa zisťuje príčina, pre ktorú chce zamestnanec zmeniť súčasnú pracovnú pozíciu a zároveň sa posudzuje, či má zamestnanec predpoklady, aby mohol vykonávať prácu na mieste, o ktoré sa uchádza. Prioritou banky je obsadzovať voľné pracovné pozície z vnútorných zdrojov. Za týmto účelom si banka vedie štatistiky, kde sleduje počty zamestnancov, ktorých v rámci organizačnej štruktúry posunula. Okrem interného portálu SLSP využíva banka pri komunikácii pracovných ponúk zamestnancom banky i celej skupiny Erste bank Group spoločný grupový portál, ktorý umožňuje interným zamestnancom reagovať na pracovné ponuky aj v iných krajinách skupiny.

- **Metódy získavania zamestnancov**

Z vonkajších zdrojov banka využíva najmä služby internetu. Spolupracuje s internetovými pracovnými portálmi, ktorými sú Profesia.sk, Topjobs.sk, kariéra.zoznam.sk a v rámci bratislavského regiónu s portálom Recagent.sk, na ktorých uverejňuje všetky voľné pracovné pozície. Zoznam pozícií je, samozrejme, vedený aj na vlastných internetových stránkach banky slsp.sk v sekcii kariéra (pozri Príloha č. 2). Tieto stránky ponúkajú kandidátom aj možnosť priamo reagovať na konkrétnu pracovnú pozíciu, prostredníctvom vyplnenia dotazníkového formulára a priložením vlastného životopisu (pozri Príloha č. 3).

Ďalším vonkajším zdrojom, ktorý banka pri získavaní zamestnancov využíva, je spolupráca s Úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny vo forme absolventských praxí. Spolupráca spočíva v tom, že úrad práce zabezpečí pre banku väčšinou absolventa školy, ktorý je v banke prijatý na tzv. absolventskú prax, zvyčajne na obdobie 6 mesiacov. Počas tejto praxe poberá príspevok od úradu práce, ktorý je financovaný z fondov Európskej únie. V súčasnosti má banka na absolventskej praxi troch absolventov, pričom jeden z nich je už zamestnaný na trvalý pracovný úväzok.

V priestoroch úradu práce, rovnako ako aj na pobočkách banky v bratislavskom regióne, banka informuje o pracovných pozíciách formou vývesiek a inzerátov.

Banka spolupracuje aj so vzdelávacími inštitúciami. Na vysokých školách sa zúčastňuje veľtrhov prác, kde si môže vybrať študentov, prijatých do banky na základe programu *trainee*. V súčasnosti prebieha Erste Bank trainee program, v rámci ktorého sú prijímaní absolventi vysokých škôl, spravidla 2 až 3 študenti ročne. Je to grupový program, teda títo účastníci

trainee programu kolujú po rôznych krajinách EBG a špecializujú sa už na konkrétnu oblasť v bankovníctve.

Na stredných školách ekonomického zamerania, konkrétne na obchodných akadémiách, banka organizuje rôzne školenia alebo prednášky, kde sa snaží osloviť študentov, ktorí môžu na pobočkách banky absolvovať prax.

Zamestnancov banka získava aj pomocou využívania služieb externých personálnych agentúr, ktoré používajú pri vyhľadávaní ľudí metódu headhuntingu.

V neposlednom rade získavanie zamestnancov prebieha aj formou odporúčania od stávajúcich zamestnancov banky. V prípade, že zamestnanec odporučí človeka, ktorý vyhovuje požiadavkám banky a obsadzovaného pracovného miesta, banka tomuto zamestnancovi vypláca peňažnú odmenu v momente, keď je človek na voľné pracovné miesto prijatý. Ak je novoprijatý zamestnanec dostatočne schopný a ujme sa na pracovnej pozícii, zamestnancovi, ktorý ho odporučil, banka vyplatí následne druhú peňažnú odmenu.

- **Zhromažďovanie dokumentov od uchádzačov**

Nasledujúcim krokom v procese získavania zamestnancov je voľba dokumentov, ktoré bude banka od potenciálnych zamestnancov vyžadovať. V prvom rade je od uchádzačov požadovaný životopis v slovenskom jazyku. Všetky životopisy, poslané prostredníctvom spomínanej vlastnej internetovej stránky, sú automaticky posielané do vytvorenej bankovej databázy. Na každý prijatý životopis banka reaguje oznamom, v ktorom ďakuje za uchádzačov záujem o ponúkanú pracovnú pozíciu.

Banková databáza je vytvorená za účelom prehľadnosti všetkých uchádzačov, ktorí reagovali na zverejnené pracovné pozície. Obsahuje nielen životopisy, ale aj spomínané dotazníky, ktoré uchádzači vyplňajú na vlastných stránkach banky. Pre lepšiu prehľadnosť personalistov je u každého uchádzača v databáze možnosť zvoliť a pozrieť sa, v akej fáze získavania či výberu zamestnancov sa daný uchádzač nachádza. V rámci procesu získavania zamestnancov, po obdržaní životopisu a jeho posúdení, personalista označí uchádzača za vhodného, popr. nevhodného. V procese výberu zamestnancov, personalisti označujú uchádzača podľa fázy výberu, v ktorej sa v danej časovej etape nachádza, resp. ktorou etapou práve prechádza (napr. 1. kolo, 2. kolo, 3. kolo, assessment centrum, psychodiagnostika, zisťovanie referencií a ďalšie).

## 4.2 Výber zamestnancov v SLSP, a.s.

- **Skúmanie dokumentov, predbežný pohovor**

Po splnení krokov spojených s predbežnou fázou výberu zamestnancov (potreba obsadiť voľné pracovné miesto, popis a špecifikácia pracovného miesta), venuje personálne oddelenie banky pozornosť už len tým uchádzačom, ktorí boli označení v procese získavania zamestnancov za vhodných. Personalisti skúmajú životopisy, popr. dotazníky zaslané od uchádzačov a porovnávajú ich s požiadavkami kladenými na obsadzovanú pracovnú pozíciu. V prípade zistenia nejasností alebo neúplných informácií, sú uchádzači pozvaní na predbežný pohovor, kde sú im kladené doplňujúce otázky. Pri neúplných životopisoch zvyknú personalisti využívať aj telefonickú formu doplňovania informácií.

- **Výberový pohovor**

Po zhromaždení všetkých potrebných informácií, posudzovaní životopisov a zvážení vhodnosti kandidátov, sú uchádzači o zamestnanie pozývaní na výberový pohovor. V SLSP, a.s. sa výberový pohovor realizuje v niekoľkých kolách. Uchádzači sa zúčastňujú pohovoru jednotlivo a po úspešnom absolvovaní jedného kola sa posúvajú do ďalšieho. V sporiteľni je zaužívaný zvyk, aby každý vhodný uchádzač prišiel na pohovor viackrát. Tak môže byť posudzovaný v rôznych náladách, situáciách a rôznymi ľuďmi.

Zamestnanec personálneho oddelenia je spravidla prítomný a vedie 1. kolo výberového procesu. Po rozhovoroch so všetkými kandidátmi a zvážení ich vhodnosti, personalista vyberá dvoch až troch najlepších kandidátov a posúva ich do ďalšieho kola. Na 2. kole výberového procesu býva prítomný manažér obsadzovaného pracovného miesta. Podľa povahy voľného pracovného miesta a náročnosti požiadaviek na uchádzača, dochádza v rámci výberového procesu aj k spojeniu 1. a 2. výberového kola. Prítomnými, ktorí posudzujú a vedú rozhovor s kandidátmi, sú spravidla personalista, manažér, prípadne zamestnanec zastávajúci v banke pozíciu, na ktorú sa hľadá vhodný kandidát. V prípade takéhoto výberového pohovoru môže byť členom výberovej komisie aj prizvaný znalec.

Z hľadiska delenia pohovorov podľa obsahu a priebehu by sa dalo povedať, že personálne oddelenie pri výberovom rozhovore využíva jeho pološtruktúrovanú formu. Každý pohovor je vedený odlišne, závisí od samotného uchádzača, jeho správania a skúseností. Najväčšiu pozornosť zo životopisu uchádzača venujú personalisti pracovným skúsenostiam, kde rozoberajú hlavne relevantné pracovné pozície vzhľadom na pozíciu, ktorá je obsadzovaná. Zisťujú aké pozitíva, či negatíva uchádzač v predchádzajúcej práci postrehol,

resp. dôvody, ktoré uchádzača vedú k zmene zamestnania. Využívajú teda typ biografického pohovoru, kde postupne prechádzajú od posledného zamestnania až k prvému a následne k vzdelaniu.

Pri výberových pohovoroch banka používa aj situačný pohovor. Tento typ pohovoru je väčšinou využívaný pri obsadzovaní predajných pozícií. Počas pohovoru personalista vytvorí situáciu, kde sa zahrá na klienta, ktorý sa nevyzná v bankových produktoch a od zamestnanca banky očakáva vysvetlenie. Ďalšou vytvorenou situáciou, ktorú personalisti využívajú, je simulácia telefonického hovoru uchádzača s „klientom“ banky pri riešení rôznych problémov a sťažností. Vedúci pohovoru sledujú uchádzačovú reakciu na zadanú situáciu a posudzujú, ako dobre si dokáže v takejto situácii poradiť.

Ďalším realizovaným typom pohovoru je stresový pohovor. Účelom takéhoto typu pohovoru je sledovať, ako sa uchádzači správajú v situáciách, keď sú vystavení vyššiemu tlaku. Počas pohovoru personalisti napríklad predkladajú uchádzačovi niektoré konkrétne transakcie banky, ktoré môžu byť podozrivé a úlohou kandidáta je túto situáciu overiť a vyriešiť.

- **Testovanie uchádzačov**

Nasledujúcim krokom výberového procesu pri manažérskych pozíciách, je postup do 3. kola. Toto kolo je určené na testovanie uchádzačov prostredníctvom psychodiagnostiky. Zo známych testov pracovnej spôsobilosti banka predkladá uchádzačom testy osobnosti a znalostí.

V prípade obsadzovania špeciálnych (nemanadžérskych) pracovných pozícií testy pripravujú manažéri. Ak sa obsadzuje napríklad miesto interného právnik, testy sú zostavené náročnejšou formou, obsahujú odborné otázky, aj cudzie termíny. Ak sa testov zúčastňuje napr. absolvent školy, sú pre nich pripravené zjednodušené testy, ktoré obsahujú, okrem iných, otázky o bankových produktoch. Absolventi sú testovaní už podľa toho, do akej miery poznajú bankové produkty, a teda či sa pripravovali na výberový pohovor a zisťovali si informácie o banke a jej službách.

V bankovej praxi sa v priebehu výberového procesu realizuje aj assessment centrum (AC), ktoré nasleduje po absolvovaní tretieho kola. Assessment centrum sa organizuje pri výbere uchádzačov na manažérsku pozíciu alebo za účelom obsadenia špeciálnej pracovnej pozície z interných zdrojov. Je realizované v skupinovej forme. Prebieha hranie rolí, uchádzač



je postavený do krízových, či stresových situácií, ktoré by mal byť schopný vyriešiť a ponúknuť možnosti riešenia aj v budúcnosti.

- **Prijatie uchádzača, lekárske vyšetrenie**

Po dohode manažéra s personalistom a zvážením všetkých skutočností je spomedzi všetkých kandidátov vybraný na pracovnú pozíciu ten najlepší. Banka informuje uchádzača o rozhodnutí vždy telefonicky. Po nástupe na pracovnú pozíciu je od novoprijateho zamestnanca požadovaných niekoľko dokumentov. Patria medzi ne doklady o vzdelaní, výpis z registra trestov, číslo občianskeho preukazu, kópia kartičky poistenca a v neposlednej rade lekárske vyšetrenie a pracovný posudok od predchádzajúceho zamestnávateľa. Ten je zo zákona povinný takýto posudok na požiadanie odchádzajúceho zamestnanca zostaviť a vydať. Lekárske vyšetrenie je taktiež vyžadované zo zákona. Spolu s rozhodnutím o prijatí sa budúcemu zamestnancovi zároveň posieľa mail, v ktorom je pozvaný k lekárskej prehliadke. Slovenská sporiteľňa, a.s. má vlastné lekárske centrum, kam sú všetci novoprijatí zamestnanci posielaní. Lekárske centrum má na starosti následne rozmiestnenie zamestnancov k príslušným lekárom. V rámci lekárskeho vyšetrenia sa absolvuje všeobecná preventívna prehliadka, hlavne očné vyšetrenie.

### **4.3 Úloha manažérov a personalistov**

V procese získavania zamestnancov zohráva primárnu úlohu personálne oddelenie banky. Úlohou manažéra je informovať personalistov o potrebe obsadenia voľného pracovného miesta. V spolupráci s personalistom následne zostavujú popis a špecifikáciu pracovného miesta, pričom manažér určuje, aké znalosti a schopnosti by mal uchádzač o zamestnanie splňovať.

Po zostavení špecifikácie pracovného miesta personálne oddelenie pripravuje všetky podklady potrebné na zverejnenie pracovného miesta. Plánuje a riadi celý proces získavania zamestnancov. Ich aktivity spočívajú v zabezpečení uverejnenia voľných pracovných pozícií prostredníctvom internetových stránok, inzerátov, vývesiek alebo informovaní externej personálnej agentúry o potrebe vyhľadávania vhodných kandidátov až po spracovávanie prijatých životopisov a dotazníkov, vrátane ich hodnotenia.

V procese výberu zamestnancov majú rozhodujúcu úlohu manažéri, pretože sú to práve oni, kto rozhoduje o konečnom prijatí uchádzača. Taktiež sa zúčastňujú výberových pohovorov a uskutočňujú rozhovory s konečnými uchádzačmi. Úlohou personálneho

oddelenia je zabezpečiť a pripraviť všetky potrebné činnosti na nerušený priebeh pohovoru. Zabezpečujú aktivity od privítania uchádzačov, cez vedenie predbežného či prvého kola výberového pohovoru, testovania uchádzačov, až po odporúčenie vhodného kandidáta manažérovi a oboznámenie uchádzača o rozhodnutí. Zároveň hodnotia celý proces získavania a výberu zamestnancov.

#### **4.4 Hodnotenie získavania a výberu zamestnancov v SLSP, a.s.**

Ako bolo spomenuté vyššie, za hodnotenie celého procesu získavania a výberu zamestnancov sú zodpovední zamestnanci personálneho útvaru banky. Hodnotenie prebieha na týždennej aj mesačnej báze, taktiež pravidelne polročne a ročne. Uskutočňuje sa formou personálneho controllingu. Zostavuje sa report, ktorý obsahuje údaje, akými sú:

- informácie o tom, z akých zdrojov boli zamestnanci získaní,
- rýchlosť obsadenia pracovného miesta,
- počet prijatých životopisov,
- počet ľudí, ktorí nastúpili do zamestnania,
- množstvo uzavretých pracovných pozícií,
- počet uchádzačov, ktorí neboli prijatí na voľné pracovné miesto,
- výška personálnych nákladov.

Pre vyššiu mieru zhodnotenia úspešnosti procesu získavania a výberu zamestnancov, je každý novoprijatý zamestnanec vyzvaný, aby vyplnil hodnotiaci dotazník. Skladá sa z otázok, ktoré majú dať odpoveď na to, do akej miery bol uchádzač spokojný s výberovým procesom a s čím naopak spokojný nebol.

#### **4.5 Analýza výskumu realizovaného v SLSP, a.s.**

Nasledujúca podkapitola obsahuje výsledky, ktoré boli spracované na základe výskumu v SLSP, a.s. realizovaného dotazníkovou formou.

Zamestnancom vybranej organizácie bol predložený dotazník, ktorý celkovo obsahuje 26 otázok (pozri Príloha č. 1). Otázky 1 až 23 sa týkajú kvalitatívneho šetrenia a sú rozdelené na dve časti. Prvá časť sa skladá z otázok 1 až 19, ktoré sa zameriavajú na proces získavania a výberu zamestnancov. Otázky 20 až 23 sú určené pre zamestnancov organizácie, ktorí počas výberového procesu prešli assessment centrom. Záver dotazníka je zameraný na kvantitatívne

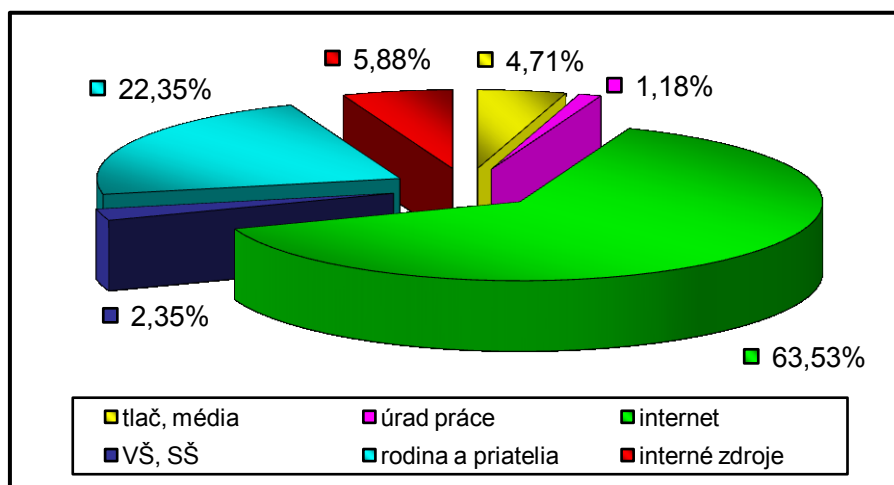
šetrenie a obsahuje otázky týkajúce sa pohlavia, vzdelania a pracovnej pozície, na ktorej respondenti pracujú.

Bolo oslovených 85 respondentov – všetko zamestnanci banky, ktorí boli prijatí do SLSP, a.s. v priebehu posledného polroka (október 2010 – marec 2011). Oslovení respondenti dosahujú rôzne stupne vzdelania a pracujú na rôznych pracovných pozíciách. V dotazníku sú zahrnuté aj otázky týkajúce sa assessment centra. Ako je uvedené v podkapitole 4.2, AC sa nezúčastňujú všetci kandidáti. Z oslovených respondentov absolvovalo assessment centrum 11 ľudí.

#### 4.5.1 Kvalitatívne šetrenie zamestnancov SLSP, a.s.

Prvé 4 otázky v dotazníku sa týkajú procesu získavania zamestnancov. Obsahujú vyjadrenia respondentov o tom, z akých zdrojov sa dozvedeli o pracovnom mieste, ich spokojnosť s ponukou pracovného miesta, čo ich viedlo k reakcii na pracovnú ponuku a za ako dlho boli kontaktovaní od spoločnosti.

- **Otázka č. 1: Odkiaľ ste sa dozvedeli o pracovnom mieste?**



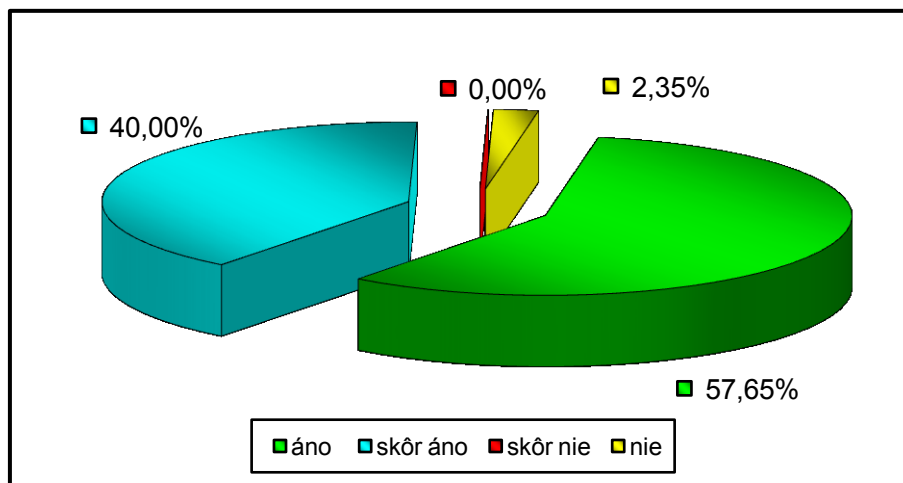
Graf 4.1 Zdroje informovanosti o ponuke pracovných miest

Z celkového počtu respondentov sa viac ako 63 % (54 respondentov) vyjadrilo, že sa dozvedeli o ponuke pracovného miesta prostredníctvom internetu. Druhou najpočetnejšou skupinou (22 %) sú ľudia, ktorí sa o pracovnej ponuke dozvedeli od svojej rodiny alebo priateľov. Výskumu sa zúčastnilo aj 5 respondentov (6 %), ktorí už boli zamestnancami banky, teda sa o pracovnom mieste dozvedeli z interných zdrojov. Možnosť, že sa o pracovnom mieste dozvedeli z tlače, či médií označili 4 respondenti (5 %), dvaja (2 %) boli informovaní už na škole a jeden (1 %) sa dozvedel o práci na úrade práce.

- **Otázka č. 2: Bola podľa Vás ponuka pracovného miesta dostatočne popísaná, aby ste mali prehľad o voľnej pracovnej pozícii?**

Druhá otázka v dotazníku sa týkala ponuky pracovného miesta. Mojmím zámerom bolo touto otázkou zistiť, či bola podľa respondentov ponuka pracovného miesta popísaná natoľko dobre, aby si mohli o ponúkanom pracovnom mieste urobiť nejaký obraz, tj. či mali možnosť dozvedieť sa náplň práce, výšku mzdy, deň nástupu do práce, informácie o výberovom konaní a pod.

Štyridsať deväť respondentov (58 %) považovalo ponuku pracovného miesta dostatočne popísanú a pri odpovedi na otázku zvolili možnosť „áno“ (pozri graf 4.2). Možnosť „skôr áno“ zvolilo pri odpovedi 34 respondentov (40 %). Dvaja (2 %) sa v výskume vyjadrili, že pre nich nebola ponuka dostatočne popísaná a označili možnosť „nie“. Podľa triedenia 2. stupňa túto možnosť označila jedna žena a jeden muž (pozri Príloha č. 4, str. 1/3). Odpoveď s možnosťou „skôr nie“ neoznačil nikto.

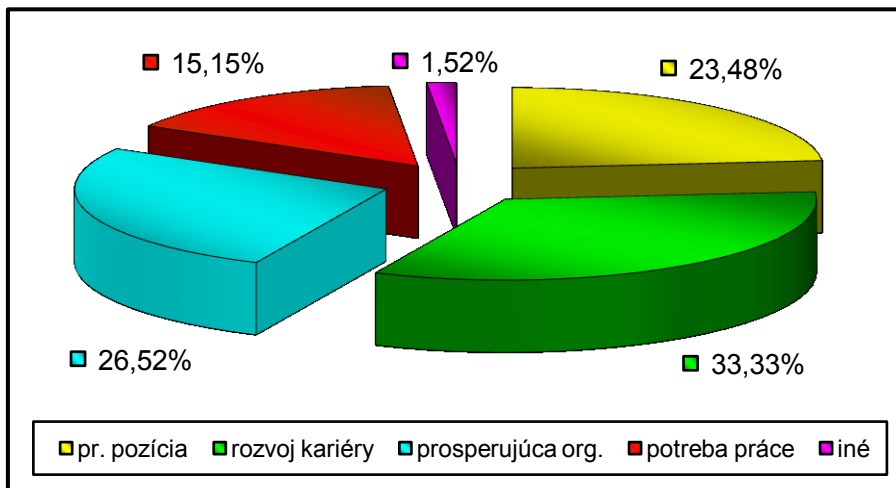


Graf 4.2 Vyjadrenia respondentov o úplnosti popisu pracovného miesta

- **Otázka č. 3: Aké dôvody Vás viedli k reakcii na pracovnú ponuku?**

Pri odpovedi na túto otázku mali respondenti možnosť označiť viac odpovedí.

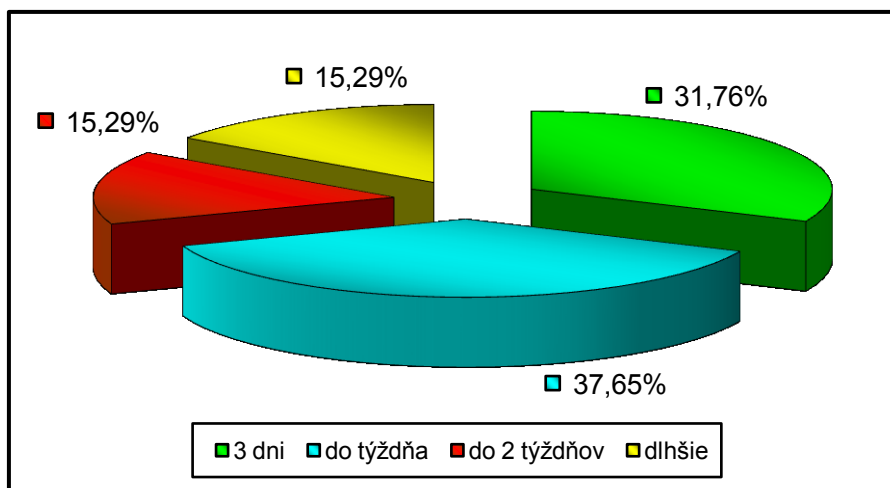
Najviac respondentov (33 %) označilo ako dôvod reakcie na pracovnú ponuku možnosť rozvíjať svoju kariéru. Tridsať päť opýtaných (27 %) viedla k reakcii na pracovnú ponuku vidina práce v prosperujúcej organizácii a 31 respondentov (23 %) zaujala samotná pracovná pozícia. 15 % opýtaných reagovalo na pracovnú ponuku, pretože potrebovali akúkoľvek prácu. Dvaja respondenti (2 %) označili možnosť „iné“ dôvody. Prvý respondent uviedol ako dôvod zmenu práce po 13 rokoch a druhý napísal, že vyštudoval strednú školu ekonomického charakteru.



Graf 4.3 Dôvody respondentov k reakcii na pracovnú ponuku

- **Otázka č. 4: Za aký čas od odoslania CV ste boli kontaktovaní?**

Mojím zámerom bolo touto otázkou zistiť, ako rýchlo dokáže personálne oddelenie banky spracovávať zaslané životopisy a spätne informovať kandidátov.

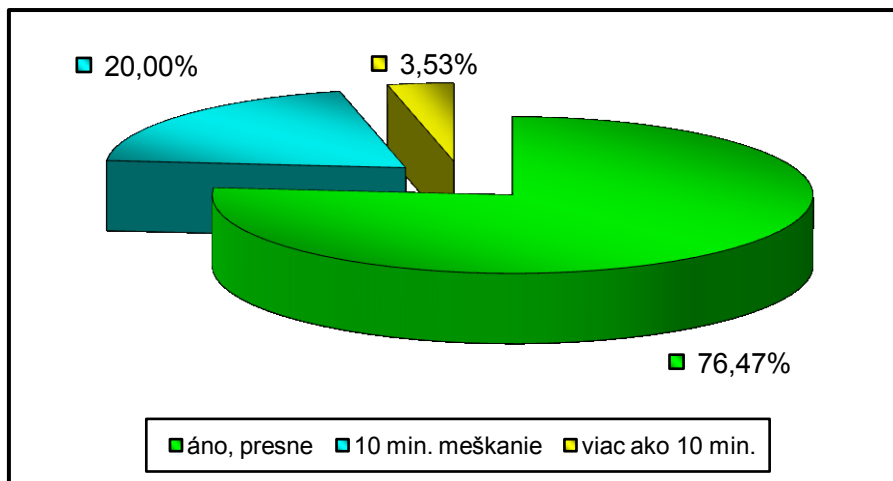


Graf 4.4 Vyjadrenia respondentov o rýchlosti spätnej väzby zo strany banky

Najviac respondentov (38 %) sa vyjadrilo, že odpoveď od banky dostali v priebehu týždňa. Dvadsať sedem opýtaných (32 %) označilo odpoveď „do 3 pracovných dní“, čo je považované za rýchlu spätnú väzbu. 15 % opýtaných (13 respondentov) uviedlo, že boli kontaktovaní do 2 týždňov a rovnako 13 zamestnancov (15 %) uviedlo, že na odpoveď čakali dlhšiu dobu, čo môže pôsobiť stresujúco a kandidáti sa môžu cítiť neisto.

Nasledujúce otázky dotazníka sa venujú už samotnému výberovému procesu. Zameriavajú sa na organizačnú stránku pohovoru, jeho priebeh ako aj na celkovú spokojnosť s výberovým procesom. Respondentom boli položené aj dve otvorené otázky, na ktoré mali možnosť odpovedať podľa vlastného uváženia.

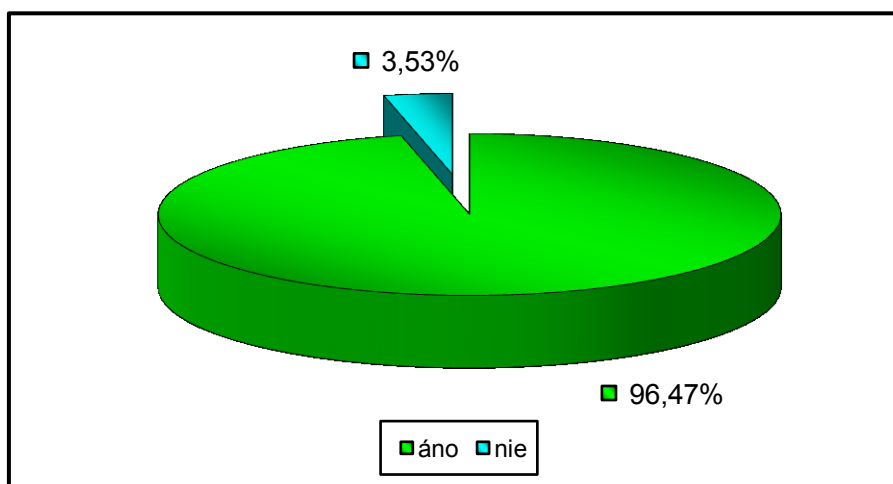
- **Otázka č. 5: Začal pohovor v termíne, ktorý bol dohodnutý?**



Graf 4.5 Odpovede respondentov na presný čas zahájenia výberového pohovoru

Ako vyplýva z grafu 4.5 viac ako  $\frac{3}{4}$  opýtaných (76 %) sa vyjadrili, že pohovor začal presne v termíne, ktorý bol vopred dohodnutý. Sedemnást' respondentov (20 %) uviedlo, že pohovor začal s meškaním, ale to nebolo väčšie ako 10 minút. 4 % opýtaných, čo predstavuje 3 ľudí, sa naopak vyjadrilo, že pohovor začal s meškaním viac ako 10 minút.

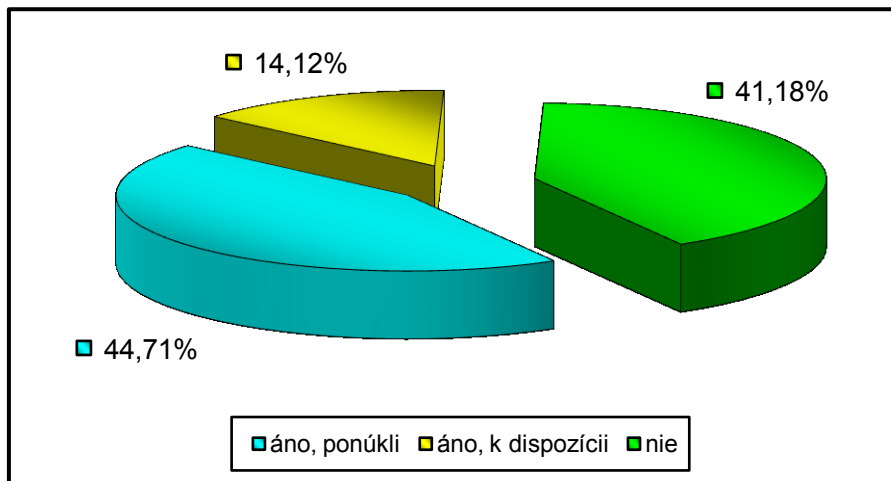
- **Otázka č. 6: Boli Vám riadne predstavení členovia výberovej komisie (meno, funkcia)?**



Graf 4.6 Predstavenie členovej výberovej komisie respondentom

Z celkového počtu respondentov 82 z nich uviedlo (96 %), že im boli riadne predstavení členovia výberovej komisie, vrátane ich mena a pozície, ktorú v SLSP, a.s. zastávajú. Iba 3 opýtaní (4 %) označili možnosť „nie“, tj. že im členovia komisie neboli riadne predstavení.

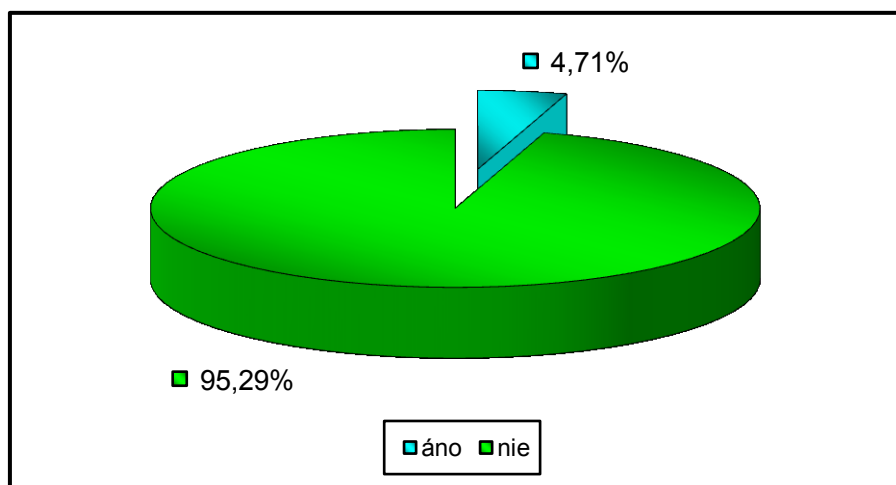
- **Otázka č. 7: Mali ste na pohovore možnosť občerstviť sa?**



Graf 4.7 Vyjadrenia opýtaných o možnosti občerstviť sa počas pohovoru

Na otázku, či mali respondenti možnosť občerstviť sa počas pohovoru, odpovedalo najviac ľudí (45 %) „áno, ponúkli mi nápoje“, čo predstavuje 38 opýtaných. Z výskumu však vyplynulo, že iba o 3 respondentov menej (41 % - 35 opýtaných) označilo odpoveď „nie“. Dvanásť účastníkov pohovoru uviedlo, že nápoje boli počas pohovoru k dispozícii.

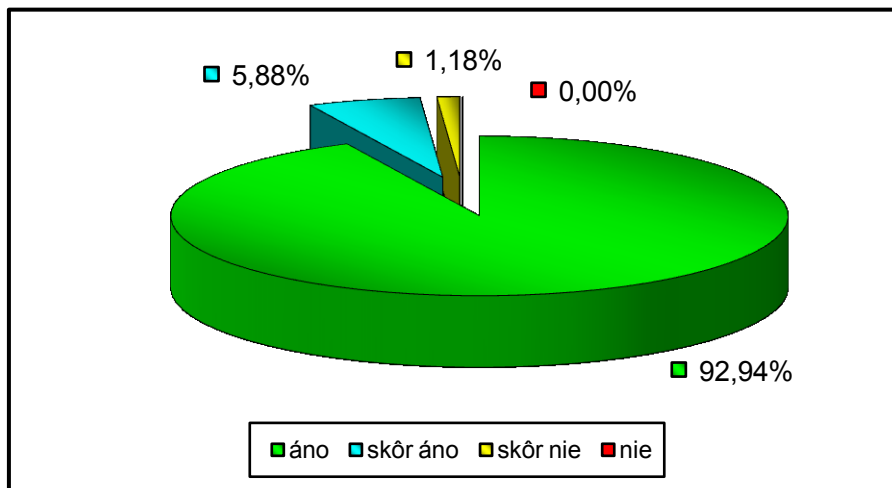
- **Otázka č. 8: Položili Vám diskriminačné otázky?**



Graf 4.8 Odpovede respondentov na otázku, či im boli položené diskriminačné otázky

Viac ako 80 respondentov (95 %) vo výskume uviedlo, že im neboli položené diskriminačné otázky. Avšak 4 opýtaní (5 %) označili v dotazníku možnosť „áno“, teda, že im diskriminačné otázky položené boli. Ako vyplynulo z triedenia 2. stupňa (pozri Príloha č. 4, str. 1/3), boli to práve ženy, ktoré označili túto možnosť. Dve z nich sa k tejto otázke vyjadrili neskôr, v 19. otázke dotazníka, kde mali možnosť vyjadriť sa, či postrehli počas pohovoru nejaké negatíva. Táto otázka je spracovaná nižšie v rámci tejto podkapitoly.

- **Otázka č. 9: Dostali ste dostatok priestoru na kladenie vlastných otázok?**

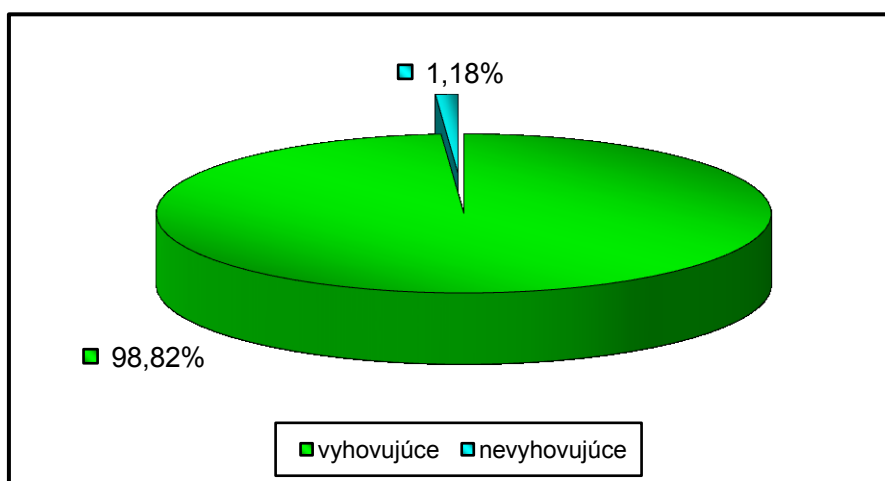


**Graf 4.9** Pohľad respondentov na kladenie vlastných otázok

Podľa grafu 4.9 je jasné, že veľká väčšina (93 % - 79 opýtaných) na položenú otázku odpovedala kladne. Piaty respondent (6 %) si myslia, že je vhodnejšie odpovedať na túto otázku možnosťou „skôr áno“. Zápornú odpoveď vo výskume neoznačil nikto, ale jeden respondent (1 %) uviedol, že na kladenie vlastných otázok skôr priestor nedostal.

- **Otázka č. 10: Ako na Vás pôsobili priestory pohovoru?**

Z celkového počtu respondentov sa okrem jedného, všetci vyjadrili (99 %), že boli pre nich priestory pohovoru vyhovujúce. Zápornú možnosť označila jedna žena (pozri Príloha č. 4, str. 1/3), ktorá bola už predtým zamestnankyňou spoločnosti a ako dôvod svojej zápornej odpovede uviedla, že v tom čase práve prebiehalo sťahovanie.

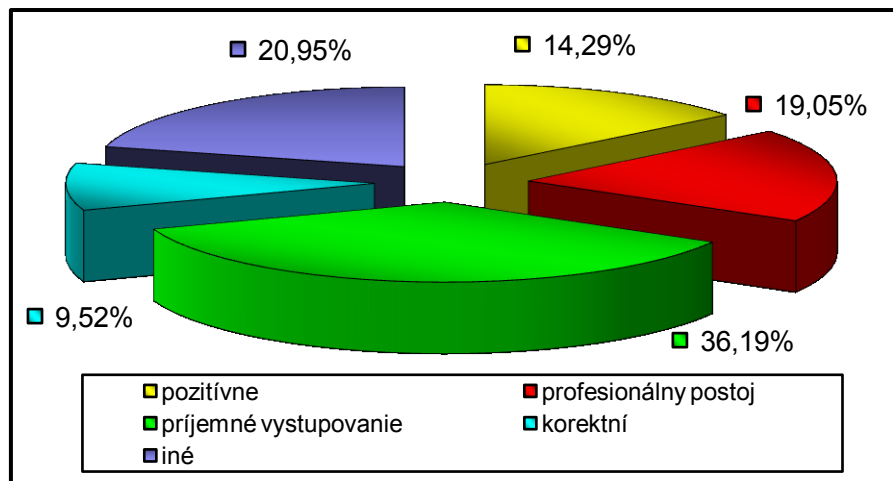


**Graf 4.10** Pohľad respondentov na vhodnosť priestorov pohovoru



- **Otázka č. 11: Napíšte ako na Vás pôsobili zamestnanci výberovej komisie.**

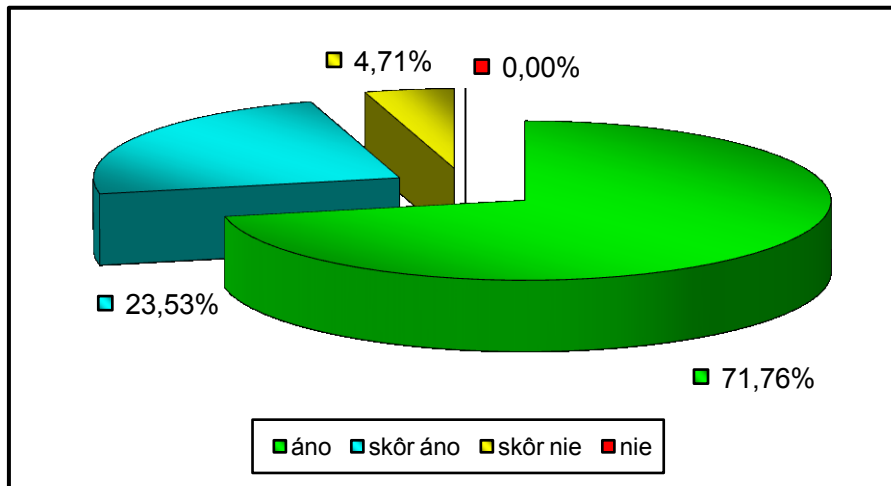
Otázka č. 11 bola v dotazníku položená ako otvorená otázka, tj. zamestnanci mali možnosť vlastnými slovami vyjadriť svoje dojmy a názory na členov výberovej komisie. Ako vyplýva z grafu 4.11 vyobrazeného nižšie, 14 % opýtaných hodnotilo zamestnancov výberovej komisie pozitívne. Najväčšia zhoda v odpovediach respondentov (36 %) bola, že na nich členovia komisie pôsobili príjemne a milo. Niektorí respondenti (19 %) sa vyjadrili, že na nich výberová komisia pôsobila profesionálne a vedeli, kam a ako majú smerovať otázky, aby sa dozvedeli to, čo potrebovali vedieť pre rozhodnutie o prijatí kandidáta. Za korektných označilo zamestnancov výberovej komisie 10 % opýtaných. Zostávajúca časť respondentov (21 %) sa v názoroch na členov výberovej komisie líšila. Medzi ich odpovede patrili názory, akými sú: ústretovosť zo strany zamestnancov výberovej komisie, uvoľnená atmosféra, komunikatívnosť, dobrá nálada, ale aj prísnosť a ďalšie.



Graf 4.11 Pohľad respondentov na zamestnancov výberovej komisie

- **Otázka č. 12: Dozvedeli ste sa dostatok potrebných informácií o pracovnej pozícii?**

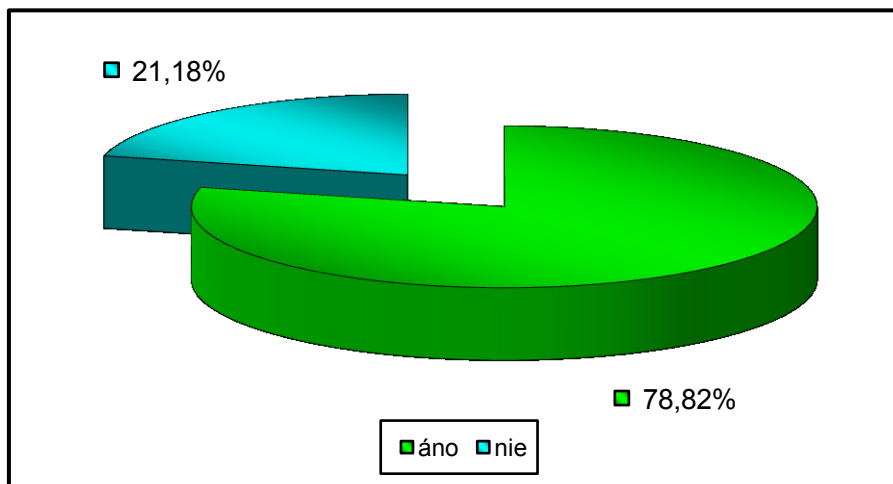
Nasledovná otázka bola respondentom položená, aby som zistila, či dostali počas pohovoru informácie, ktoré by im objasnili, aká bude ich pracovná náplň, povinnosti, plat a pod. Viac ako 60 opýtaných (72 %) odpovedalo na otázku kladne. 24 % opýtaných, čo predstavuje 20 odpovedí, uviedlo, ako možnosť odpovede „skôr áno“, z čoho vyplýva, že očakávali viac informácií o pracovnej pozícii. Odpoveď „skôr nie“ označilo 5 % respondentov, čo v absolútnom počte predstavuje 4 odpovede. Zápornú odpoveď neuviedol nikto.



Graf 4.12 Vyjadrenia opýtaných na informovanosť o pracovnej pozícii

- **Otázka č. 13: Dostali ste spätnú väzbu (informáciu), ktorá by Vám pomohla v kariérom raste?**

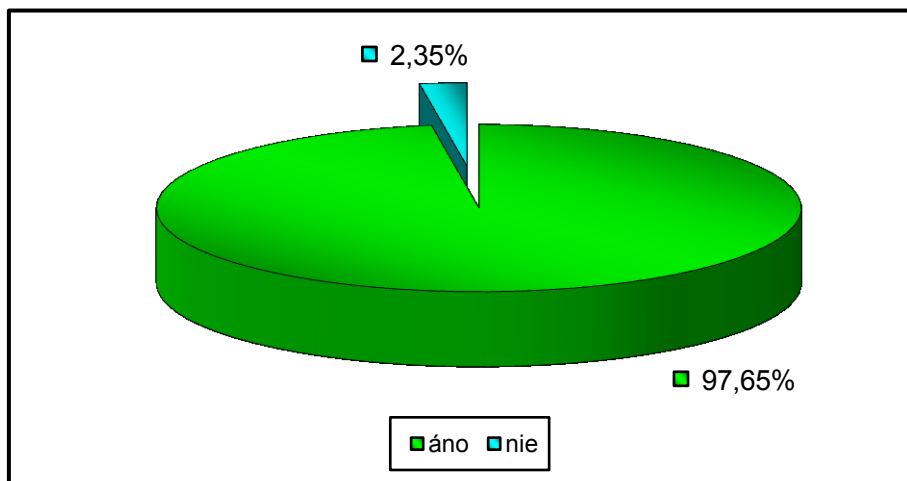
Otázka č. 13 bola položená ako uzatvorená otázka, respondenti mali možnosť vybrať z dvoch odpovedí – áno a nie. Kladne sa vyjadrilo 79 % opýtaných (67 odpovedí), naopak zápornú odpoveď označilo 21 % opýtaných, čo v absolútnom počte reprezentuje 18 odpovedí.



Graf 4.13 Názory opýtaných na spätnú väzbu ohľadom kariérneho rastu

- **Otázka č. 14: Dostali ste na konci pohovoru informáciu o ďalších krokoch výberového procesu?**

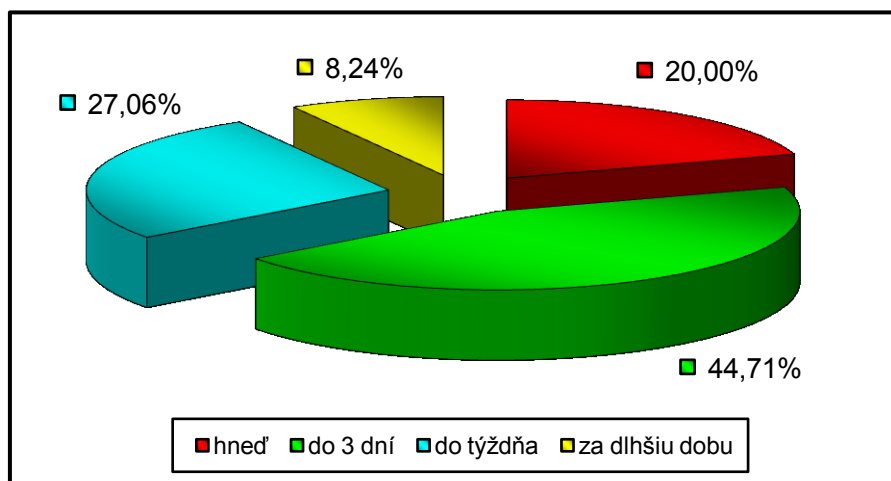
Rovnako ako predchádzajúca otázka, aj táto bola položená ako uzatvorená otázka s možnosťami odpovedí áno a nie. Odpoveď „áno“ zvolilo 83 respondentov (98 %), naopak zápornú odpoveď vybrali 2 % opýtaných, teda 2 respondenti.



Graf 4.14 Informovanosť respondentov o ďalších krokoch výberového procesu

- **Otázka č. 15: Ako dlho po pohovore trvalo, kým ste od spoločnosti dostali odpoveď?**

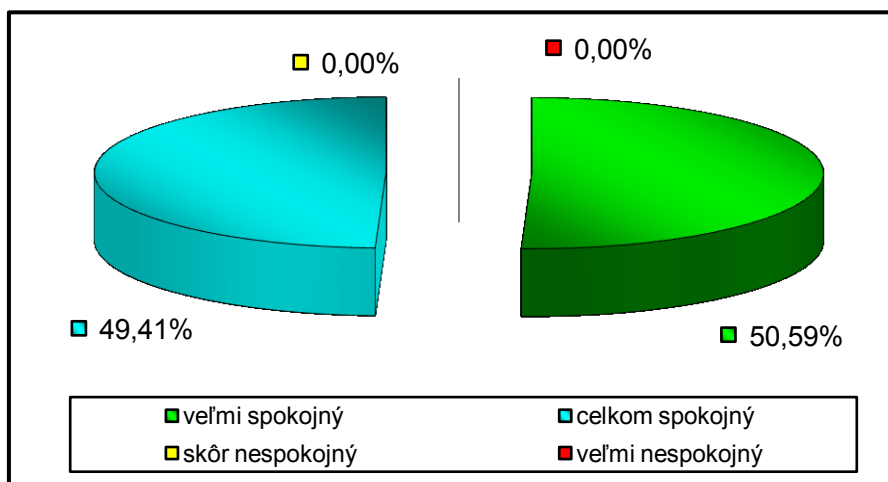
Najviac respondentov (45 %) sa vyjadrilo, že odpoveď od banky dostali do 3 dní od skočenia pohovoru. Sedemnást' respondentov (20 %) uviedlo, že ich banka informovala ihneď po skončení výberového pohovoru. Druhá najpočetnejšia skupina (27 %) sa vyjadrila, že spätná väzba od banky prišla do týždňa a 7 ľudí odpovedalo (8 %), že táto doba bola dlhšia ako týždeň.



Graf 4.15 Rýchlosť spätnej väzby od banky po pohovore

- **Otázka č. 16: Boli ste spokojní s priebehom pohovoru?**

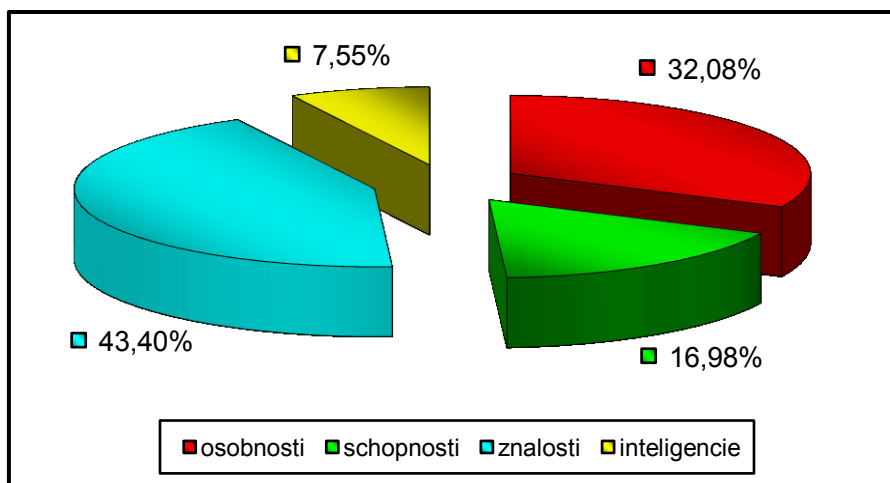
Nasledujúca otázka mala zhodnotiť spokojnosť respondentov s celkovým priebehom pohovoru. Odpovede zamestnancov sa niesli v pozitívnom duchu, záporné možnosti odpovedí neoznačil nikto. Nadpolovičná väčšina opýtaných (51 %) bola veľmi spokojná s priebehom pohovoru, 49 % respondentov označilo odpoveď „celkom spokojný“.



Graf 4.16 Spokojnosť respondentov s priebehom pohovoru

- **Otázka č. 17: V prípade, že ste absolvovali testy, ktoré sa Vám zdali najnáročnejšie?**

Z celkového počtu respondentov prešlo počas pohovorov testovaním 53 opýtaných, z toho 21 mužov a 32 žien (pozri Príloha č. 4, str. 2/3). Ako poukazuje graf 4.17, za najnáročnejšie z absolvovaných testov sa respondentom zdali testy znalostí. Túto možnosť označilo 23 respondentov, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje 43 %. Na druhom mieste sa umiestnili testy osobnosti (32 %), predposledné miesto obsadili testy schopností (17 %) a posledné miesto patrí testom inteligencie (8 %).

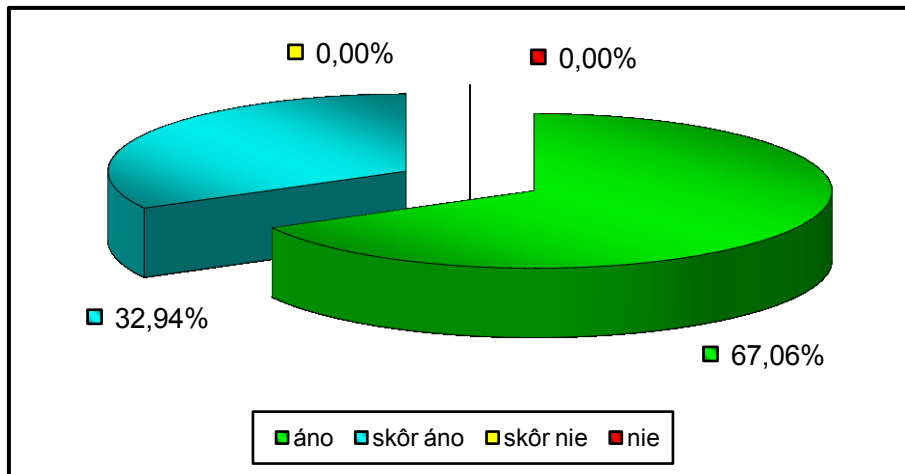


4.17 Náročnosť absolvovaných testov podľa vyjadrení respondentov

Na základe triedenia 2. stupňa je možné poukázať, ktoré testy považujú za náročné ženy a ktoré muži. Podľa triedenia 2. stupňa (pozri Príloha č. 4, str. 2/3) je zjavné, že muži považujú za najnáročnejšie testy osobnosti (48 %). Na druhej strane ženy uviedli ako najnáročnejšie testy znalostí (47 %), ktoré sú celkovo považované za najnáročnejšie absolvované testy.

- **Otázka č. 18: Zanechal vo Vás celý proces získavania a výberu zamestnancov pozitívny dojem?**

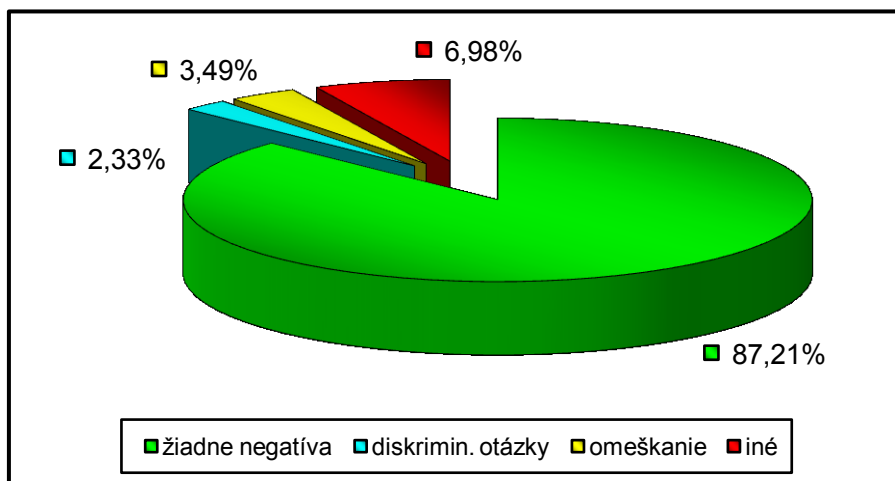
Rovnako ako v otázke č. 16, aj odpovede na otázku č. 18 sa niesli v pozitívnom duchu. Väčšina respondentov (67 %) odpovedala na otázku kladne, teda označila možnosť „áno“. Zvyšná časť respondentov (33 %) odpovedala rovnako kladne, ale s menšími výhradami. Ich odpoveďou bola možnosť „skôr áno“. Grafické znázornenie je uvedené v grafe 4.18 vyobrazeného nižšie.



Graf 4.18 Dojem respondentov z procesu získavania a výberu zamestnancov

- **Otázka č. 19: Čo by ste zlepšili pri pohovore? Aké negatíva ste postrehli?**

Otázka č. 19 bola položená respondentom vo forme otvorenej otázky, aby mali respondenti možnosť vyjadriť svoje negatívne dojmy, či pripomienky, ak nejaké počas priebehu pohovoru postrehli.



Graf 4.19 Názory respondentov na negatíva výberového procesu

Veľká väčšina opýtaných (87 %) počas pohovoru nepostrehla žiadne negatíva a na priebehu pohovoru by nič nemenila. Dvaja respondenti sa v tejto otázke vyjadrili, že im vadili položené otázky, ktoré považovali za diskriminačné. Podľa triedenia 2. stupňa (pozri Príloha č. 4, str. 2/3) boli týmito respondentmi práve dve ženy, ktoré sa v otázke č. 8 vyjadrili, že im boli položené diskriminačné otázky. Prvá zo žien sa vyjadrila, že jej vadili otázky o prípadnom tehotenstve, druhá uviedla, že sa jej zdali nevhodné a diskriminačné otázky ohľadom zdravotného a rodinného stavu.

Druhým najčastejším negatívnym dojmom bolo meškanie zamestnancov výberovej komisie. Túto možnosť označili 3 respondenti (3 %), ktorí zároveň na otázku č. 5 odpovedali, že pohovor začal s meškaním viac ako 10 minút. Podľa triedenia 2. stupňa (pozri Príloha č. 4, str. 2/3) túto možnosť označili všetko ženy. Prvá z nich sa vyjadrila, že celkovo pri pohovore nepostrehla závažnejšie negatíva, vadil jej však práve neskorý začiatok pohovoru. Druhá žena uviedla, že na druhé kolo výberového procesu čakala 40 minút, čo pôsobilo veľmi stresujúco.

Názory ostatných respondentov (7 %) sa líšili. Nedostatky, ktoré boli týmito respondentmi postrehnuté, boli napr. že konkrétne podmienky (plat) boli dohodnuté iba telefonicky, personalistka nemala úplný prehľad o pracovnej pozícii, dlhá čakacia doba na výsledok jednotlivých výberových kôl (2 až 3 týždne). Jeden respondent sa vyjadril, že mu vadilo, že pracovnú zmluvu videl až v deň nástupu do práce, iný videl negatíva v tom, že podľa jeho názoru kládli členovia výberovej komisie veľký dôraz na skutočnosť, že každý by mal študovať na vysokej škole.

Nasledujúce 4 otázky výskumu boli adresované respondentom, ktorí sa počas výberového procesu zúčastnili assessment centra (AC). Otázky boli zamerané na dĺžku trvania AC, jeho organizačnú prípravu a náročnosť. Zároveň bola respondentom položená otázka, či boli oboznámení so závermi assessment centra. Z celkového počtu 85 respondentov, AC absolvovalo 11 opýtaných, z toho 6 mužov a 5 žien (pozri Príloha č. 4, str. 2/3).

- **Otázka č. 20: Ako dlho trvalo assessment centrum?**

Z 11 zúčastnených na AC, 7 odpovedalo (64 %) na otázku, že assessment centrum trvalo menej ako 4 hodiny. Štyria respondenti (36 %) označili priebeh assessment centra za zdĺhavejší a označili odpoveď, že AC trvalo viac ako 4 hodiny. Grafické vyhodnotenie otázky obsahuje Príloha č. 5, obr. 1.

- **Otázka č. 21: Bolo podľa Vás AC dostatočne pripravené (po organizačnej stránke)?**

Desať účastníkov assessment centra (91 %) odpovedalo na otázku kladne a z možnosti označilo odpoveď áno. Iba jediný účastník (9 %) považoval AC za nedostatočne pripravený z hľadiska organizácie (pozri Príloha č. 5, obr. 2).

- **Otázka č. 22: Zdal sa Vám priebeh AC náročný?**

Traja účastníci assessment centra (27 %) považujú jeho priebeh za náročný. Na doplňujúcu otázku prečo, odpovedal iba jeden z nich a uviedol, že považoval za náročné riešenie modelových situácií. Ôsmim respondentom sa priebeh AC nezdal náročný a v odpovedi označili možnosť „nie“ (pozri Príloha č. 5, obr. 3).

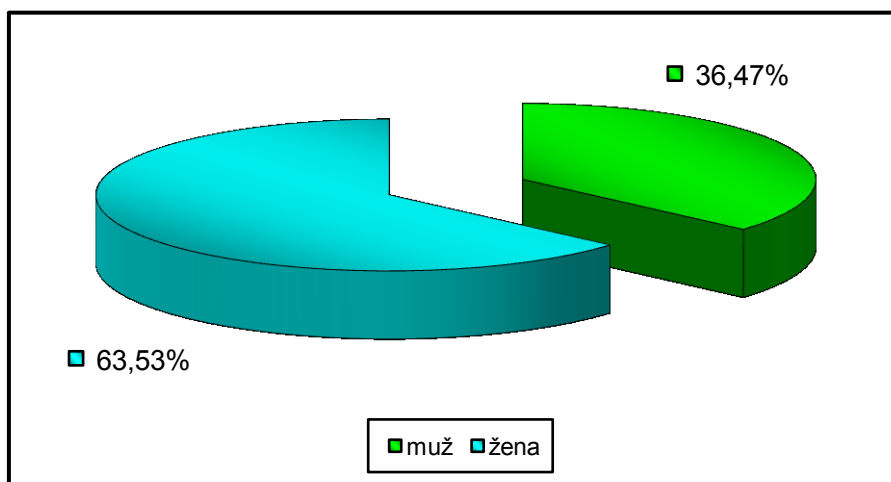
- **Otázka č. 23: Boli ste po ukončení AC oboznámení s jeho závermi?**

Z celkového počtu zúčastnených na assessment centre, 73 % respondentov (8 účastníkov) odpovedalo kladne na túto otázku, tj. boli informovaní o záveroch AC. Traja účastníci (27 %) uviedli, že im neboli poskytnuté závery AC (pozri Príloha č. 5, obr. 4).

#### 4.5.2 Kvantitatívne šetrenie zamestnancov SLSP, a.s.

Záver dotazníka bol zameraný na kvantitatívne šetrenie zamestnancov banky. Respondentom boli položené 3 otázky týkajúce sa ich pohlavia, vzdelania a pracovnej pozície. Zamestnancom nebola v dotazníku položená otázka o dĺžke praxe v banke, nakoľko sa výskumu zúčastnili novoprijatí zamestnanci pracujúci v banke posledný polrok.

- **Otázka č. 24: Ste:**

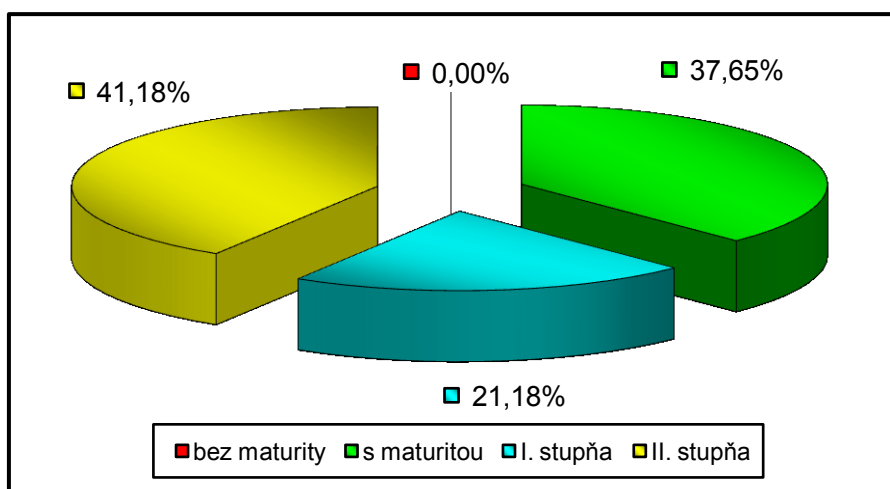


Graf 4.20 Štruktúra výberovej vzorky podľa pohlavia

Z grafu 4.20 je zjavné, že dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo viac žien ako mužov. V absolútnom vyjadrení sa na výskume v SLSP, a.s. podieľalo 31 mužov (36 %) a 54 žien (64 %).

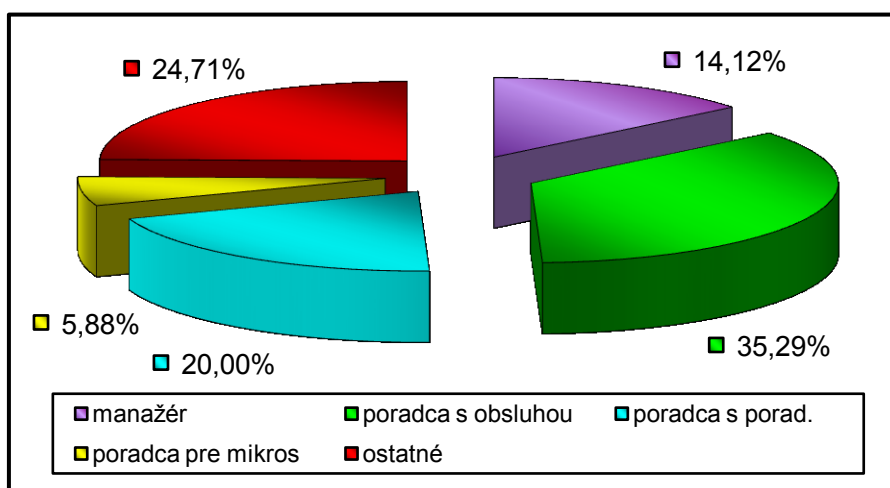
- **Otázka č. 25: Vaše dosiahnuté vzdelanie:**

Z celkového počtu 85 respondentov dosiahlo 32 z nich (38 %) stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou. Zvyšná časť respondentov ukončila štúdium na vysokej škole. Z toho 18 respondentov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie I. stupňa (21 %) a 35 zamestnancov dosiahlo vysokoškolské vzdelanie II. stupňa (41 %) (pozri graf 4.21)



Graf 4.21 Štruktúra výberovej vzorky podľa dosiahnutého vzdelania

- **Otázka č. 26: Na akej pracovnej pozícii pracujete?**



Graf 4.22 Štruktúra výberovej vzorky podľa pozície, na ktorej pracujú

Ako vidieť na grafe 4.22, výskumu sa zúčastnilo 12 manažérov (14 %), 30 poradcov pre klienta s obsluhou (35 %), 17 poradcov pre klienta s poradenstvom (20 %) a 5 poradcov



pre mikros a slobodné povolania (6 %). Zvyšok respondentov (25 %) pracuje na pozícii „ostatné“, na ktorých pracujú zamestnanci bez priameho kontaktu so zákazníkom.

### **4.5.3 Celkové zhodnotenie dotazníkového šetrenia**

Z celkového hľadiska možno zhodnotiť proces získavania a výberu z pohľadu zamestnancov veľmi pozitívne. Ako vyplynulo z dotazníkového šetrenia, zamestnanci sa najčastejšie o pracovnej ponuke dozvedeli z internetu a ponuku pracovného miesta považovali za dostatočne opísanú, aby mali akú takú predstavu o pracovnej náplni.

Ako najdôležitejšia vec, ktorá ich viedla k tomu, aby zareagovali na pracovnú ponuku, zamestnanci najčastejšie uvádzali možnosť rozvíjať vlastnú kariéru. Ďalším faktorom, ktorý ich k reakcii viedol bol fakt, že by pracovali v prosperujúcej organizácii a na, pre nich, atraktívnej pracovnej pozícii. Aj z toho možno usúdiť, že SLSP, a.s. má rozšírený veľmi dobrý image a ľudia vedia, že práca v tejto organizácii im zaručí kariérny a osobnostný rast.

Názory respondentov na otázku rýchlosti spätnej väzby zo strany banky sa už v takej veľkej miere nezhodovali. Tretina zamestnancov uviedla, že na kontakt od banky musela čakať viac ako 2 týždne, dokonca aj dlhšie. Tieto vyjadrenia by mohli evokovať fakt, že je v procese získavania zamestnancov banky stále čo zlepšovať.

Proces výberu zanechal v zamestnancoch rovnako pozitívny dojem. Kladne sa vyjadrovali na otázky organizačného zabezpečenia pohovoru, vrátane priestorov a postoja a vystupovania členov výberovej komisie. Väčšie negatívne ohlasy zamestnanci zaznamenali v tom, že niekoľkým nebolo ponúknuté občerstvenie počas výberového pohovoru, pohovor začal s omeškáním a v priebehu pohovoru boli položené niektorým diskriminačné otázky (podľa vyjadrení respondentov zaznamenali diskriminačné otázky všetko ženy).

Podľa názorov zamestnancov banky prebiehal celý proces získavania a výberu zamestnancov bez väčších nedostatkov a z globálneho hľadiska boli s jeho priebehom spokojní.

## 5 Návrhy a odporúčania

Obsahom predchádzajúcej kapitoly je popis systému získavania a výberu zamestnancov, ktorý sa realizuje v Slovenskej sporiteľni, a.s. Obsahuje informácie o tom, z akých zdrojov sú zamestnanci získavani a aké sa využívajú metódy získavania zamestnancov, akým typom pohovorov musia kandidáti prejsť a ako sú testovaní, aká je úloha manažérov a personalistov v procese získavania a výberu v SLSP, a.s. a v neposlednej rade, akým spôsobom sa proces získavania a výberu zamestnancov hodnotí.

Druhá časť kapitoly opisuje samotný spracovaný výskum, realizovaný dotazníkovou formou. Oslovených bolo 85 zamestnancov banky, ktorí boli prijatí do zamestnania medzi mesiacmi október až marec a pracujú na pobočkách banky po celom Slovensku.

Otázky v dotazníku boli zamerané ako na proces získavania, tak aj na proces výberu zamestnancov. Odpovede zamestnancov na jednotlivé otázky dotazníka sú spracované v podkapitole 4.5.1. Zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoje názory na ponuku pracovného miesta a na priebeh výberového pohovoru, vrátane vyjadrení o organizačnom zabezpečení pohovoru, o členoch výberovej komisie atď. Záver dotazníka bol zameraný na zistenie štruktúry respondentov z hľadiska pohlavia, vzdelania a pracovnej pozície (pozri podkapitola 4.5.2).

Podľa výsledkov výskumu spracovaného v kapitole 4.5 je možné tvrdiť, že proces získavania a výberu zamestnancov v SLSP, a.s. je na veľmi dobrej úrovni a samotní zamestnanci sa o ňom vyjadrovali v pozitívnom duchu (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č. 18). Nasledujúci text obsahuje niekoľko návrhov, ktoré by mohli pomôcť banke vylepšiť proces získavania a výberu zamestnancov.

- **Spolupráca s vysokými školami**

Prostredníctvom mojej prvej otázky položenej v dotazníku som sa chcela dozvedieť, pomocou akých zdrojov sa zamestnanci dozvedeli o ponuke práce. Po spracovaní tejto otázky vyplynulo (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č.1), že iba dvaja terajší zamestnanci banky boli o pracovnej ponuke informovaní na vysokej, či strednej škole. Mojm prvým návrhom na zlepšenie je preto väčšia spolupráca s vysokými školami, a to prostredníctvom priameho oslovenia študentov pomocou e-mailov. Ako je spomenuté v kapitole 4.1, banka pri získavaní zamestnancov spolupracuje so vzdelávacími inštitúciami, konkrétne, na vysokých školách sa zúčastňuje veľtrhov prác (resp. dní kariéry), kde si vyberá študentov do programu trainee. Avšak nie všetci študenti sa týchto veľtrhov zúčastňujú, či už preto, lebo nemajú záujem,

alebo im nevyhovuje čas, miesto konania alebo samotná propagácia práce takýmto spôsobom. Myslím si, že priamy kontakt študentov prostredníctvom e-mailu by mohol osloviť viacero z nich a študenti by tak mali možnosť v domácom prostredí dozvedieť sa o práci niečo viac, či už na základe vložených príloh alebo odkazov na iné webové stránky v e-maili. V e-maili by, samozrejme, nemal chýbať kontakt na niektorého z personalistov banky, či už telefonický alebo mailový, a výzva, že v prípade študentovho záujmu môže s odpoveďou na danú pracovnú ponuku zaslať aj svoj životopis.

- **Spolupráca so strednými školami**

Medzi moje návrhy na zlepšenie nepatrí len väčšia spolupráca s vysokými školami, ale aj so strednými školami. Ako je už spomenuté v kapitole 4.1, banka uskutočňuje na stredných školách ekonomického zamerania prednášky, pomocou ktorých sa snaží študentov osloviť. V prvom rade by som odporučila rozšíriť spoluprácu aj s inými školami, nielen s obchodnými akadémiami. Medzi študentmi iných škôl sa môžu tiež nájsť záujemcovia o prácu v bankovom sektore. Môj návrh spočíva v tom, že na školách by sa organizovala súťaž, do ktorej by sa mohli prihlásiť študenti tretích a štvrtých ročníkov. Prihlásení študenti by museli počas súťaže splniť niekoľko úloh, napr. by im boli prezentované nejaké modelové situácie s nastoleným problémom a ich úlohou by bolo túto situáciu vyriešiť ako tím. Jednou z úloh by mohlo byť napríklad aj absolvovanie nejakých testov, ktoré by poskytla samotná banka. Priebeh súťaže, ako aj jej vyhodnotenie by mala na starosti škola. Najlepší traja študenti by boli odmenení malým vecným darčekom a banka by im poskytla možnosť absolvovať na niektorej pobočke prax.

- **Obsadzovanie pracovných miest z interných zdrojov**

Z vyhodnotenia otázky č. 1 taktiež vyplýva, že sa na výskume podieľalo 5 zamestnancov, ktorí už boli zamestnancami banky, teda sa o novej pracovnej pozícii dozvedeli z interných zdrojov. Popis procesu získavania a výberu zamestnancov (pozri kapitolu 4.1) sa zmieňuje aj o tom, že prioritou banky je obsadzovať voľné pracovné pozície práve internými zdrojmi. Preto by som odporučila, aby sa banka zameriavala viac na obsadzovanie pracovných pozícií stávajúcimi zamestnancami. Výhodou takéhoto kroku je určite úspora času, pretože banka si zamestnanca pozná a vie, čo môže od neho očakávať. Rovnako tak banka ušetrí čas spojený s vyhľadávaním zamestnanca z vonkajších zdrojov a taktiež aj s jeho testovaním a zaúčaním. Ďalšie pozitívum interného obsadzovania pracovného miesta môže byť v tom, že zamestnanci tak budú mať pocit, že banka si váži ich

prácu a že majú vybudované podmienky na rozvíjanie svojej kariéry. Ved' práve rozvoj kariéry bol tým najdôležitejším faktorom, ktorý viedol zamestnancov k reakcii na pracovnú ponuku (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č. 3). Na druhej strane sa objavujú výhody aj pre banku, ktorá si týmto spôsobom zlepši štatistiky, ktoré si vedie a kde sleduje počty zamestnancov, ktorých v rámci organizačnej štruktúry posunula.

- **Ostatné návrhy**

V nasledujúcom texte by som rada poukázala na drobné nedostatky, ktoré počas procesu získavania a výberu postrehli samotní zamestnanci banky a ktorých je banka schopná sa vyvarovať. Jedným z týchto nedostatkov je ponuka nápojov počas výberového pohovoru (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č. 7). Myslím si, že každému človeku dobre padne, ak má možnosť občerstviť sa, hlavne v stresových situáciách, akým taký výberový pohovor môže byť. Preto by som navrhovala, aby organizátori výberového pohovoru zabezpečili každému účastníkovi pohovoru nejaký nápoj, bez ohľadu na to, či výberový pohovor prebieha na ústredí v Bratislave alebo v ktorejkoľvek inej pobočke na Slovensku.

Iné nedostatky, ktoré vyplynuli z výskumu a na ktoré by som rada upozornila, sú kladenie diskriminačných otázok počas pohovorov (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č. 8) a meškanie zamestnancov banky na pohovor (pozri podkapitola 4.5.1, otázka č. 5). Tieto negatíva neboli zaznamenané vo veľkom rozsahu, ale predsa sa vyskytli. Podľa môjho názoru je určite v silách banky, aby sa vyvarovala týmto nedostatkom, ktoré sú podľa vyjadrení samotných zamestnancov nevhodné a pôsobia počas výberového pohovoru stresujúco.

Podľa výsledkov výskumu je možné konštatovať, že proces získavania a výberu zamestnancov je v SLSP, a.s. na veľmi dobrej úrovni a venuje sa mu zo strany Oddelenia výberu zamestnancov veľká pozornosť. Napriek takémuto pozitívnemu výsledku som sa pokúsila v rámci tejto kapitoly odporučiť banke pár návrhov, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu už tak dobrého systému získavania a výberu zamestnancov.

## 6 Záver

Ľudské zdroje sú v dnešnej dobe považované za jeden z najdôležitejších faktorov pre úspešnosť každej organizácie. Sú to práve zamestnanci, kto prispieva k splňovaniu cieľov organizácie, a tým aj k budovaniu dobrého mena firmy. Je preto dôležité, aby mala každá organizácia zabezpečené oddelenie, zodpovedné za vyhľadávanie a prijímanie takých zamestnancov, ktorí budú pre organizáciu prínosom.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zistiť na akej úrovni a ako prebieha proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii, ktorou bola Slovenská sporiteľňa, akciová spoločnosť.

Informácie o tom, ako prebieha proces získavania a výberu zamestnancov mi boli poskytnuté počas rozhovoru so zamestnankyňou Oddelenia výberu zamestnancov na ústredí banky so sídlom v Bratislave. Počas konzultácie mi bolo objasnené, akým spôsobom sa v banke určuje potreba zamestnancov a následne zostavuje popis a špecifikácia pracovného miesta. Dozvedela som sa, aké zdroje a metódy banka pri získavaní zamestnancov využíva a aké dokumenty od nich vyžaduje. Oboznámila som sa aj so systémom výberu zamestnancov, tj. aké typy výberových pohovorov banka používa a ako uchádzačov testuje. V neposlednom rade mi boli poskytnuté informácie aj o rozdelení úloh medzi manažérov a personalistov banky a o hodnotení celkového procesu získavania a výberu zamestnancov.

Na základe týchto informácií som bola schopná spracovať analýzu systému získavania a výberu zamestnancov. Nasledujúcim krokom bolo zostavenie dotazníka, ktorý bol rozposlaný zamestnancom banky po pobočkách na celom Slovensku. Boli oslovení tí zamestnanci, ktorí nastúpili do zamestnania v období mesiacov október až marec. Celkovo sa výskumu zúčastnilo 85 zamestnancov.

Vyhodnotenie výskumu ukázalo, že získavanie a výber zamestnancov je v podmienkach Slovenskej sporiteľne, a.s. realizovaný na veľmi vysokej úrovni a podľa vyjadrení samotných zamestnancov sú s jeho priebehom z veľkej väčšiny spokojní.

Napriek tak pozitívnemu výsledku výskumu, som sa v závere svojej diplomovej práce pokúsila banke odporučiť zopár návrhov, ktoré by mohli svojím zavedením prispieť k vyššiemu počtu záujemcov o bankové pracovné pozície.

## Zoznam použitej literatúry

### a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. [i]Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.[/i] 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. [i]Human Resource Management: A contemporary perspective.[/i] 2nd edition. London: Pitman Publishing, 1997. 797 s. ISBN 0-273-62230-7.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. [i]Personalistika pro malé a střední firmy.[/i] 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] D'AMBROSOVÁ, H., a kol. [i]Abeceda personalisty.[/i] 1. vydání. Jihlava: ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [5] DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. [i]Management a organizační chování.[/i] 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. [i]Management lidských zdrojů.[/i] 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOOT, M.; HOOK, C. [i]Personalistika.[/i] 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] GRAHAM, H.T.; BENNETT, R. [i]Human Resouces Management.[/i] Seventh Edition. London: Pitman Publishing, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0.
- [9] HRONÍK, F. [i]Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení.[/i] 1. Vydání. Brno: MotivPress, s.r.o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [10] KASPER, H.; MAYRHOFER, W. [i]Personální management Řízení Organizace.[/i] Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [11] KOUBEK, J. [i]Personální práce v malých a středních firmách.[/i] 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, J. [i]Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.[/i] 3. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] LUDLOW, R.; PANTON, F. [i]Zásady úspěšného výběru pracovníků.[/i] Vydání 1. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

[14] MATHIS, R. L.; JACKSON, H. J. [i]Human Resource Management.[/i] Twelfth Edition: South-Western, 2006. 624 s. ISBN 978-0-324-54275-5.

[15] MLÁDKOVÁ, L.; JEDINÁK, P. a kol. [i]Management.[/i] Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

#### **b) Elektronické publikácie**

[16] DVOŘÁČKOVÁ, L. . *Jak uspět u přijímacího pohovoru* [online]. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2009 [cit. 2011-02-02]. Vybrané typy výběrového pohovoru. Dostupné z WWW: <<http://rpc.vse.cz/doc/855>>.

[17] Headhunting. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 1.4.2010, last modified on 28.12.2010 [cit. 2011-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Headhunting>>.

[18] Slovenská sporiteľňa. *Slovenská sporiteľňa, a.s.* [online]. c2002-2011 [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.slsp.sk/ActiveWeb/Page/sk/profil/profil\\_banky.htm](http://www.slsp.sk/ActiveWeb/Page/sk/profil/profil_banky.htm)>.

[19] ZAHRADNIKOVÁ, E. *Dennik.sme.sk* [online]. 18.3.2003 [cit. 2011-02-02]. Executive Search - výhody a nevýhody v období recesie. Dostupné z WWW: <<http://dennik.sme.sk/c/844139/executive-search-vyhody-a-nevyhody-v-obdobi-recesie.html>>.

## Zoznam skratiek

AC	assessment centrum
ai.	a iné
apod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
č.	číslo
EBG	Erste Bank Group
napr.	napríklad
popr.	poprípade
PR	public relations
resp.	respektíve
SLSP, a.s.	Slovenská sporiteľňa, akciová spoločnosť
str.	strana
tj.	to znamená
tzv.	takzvaný



## Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Soblahov 572, 913 38 Soblahov, Slovenská republika

## **Zoznam príloh**

- Príloha č. 1     Dotazník
- Príloha č. 2     Webová stránka SLSP, a.s. – úvod
- Príloha č. 3     Registračný formulár
- Príloha č. 4     Triedenie 2. stupňa
- Príloha č. 5     Grafické vyobrazenie výsledkov výskumu assessment centra

# Príloha č. 1

## DOTAZNÍK

Milý respondent,

držíte v rukách dotazník, ktorého vyplnením mi pomôžete vypracovať výskum realizovaný v rámci mojej diplomovej práce, týkajúcej sa získavania a výberu zamestnancov v SLSP, a.s. Zaručujem Vám, že Vami vyplnený dotazník nezostane nepovšimnutý a ručím Vám tiež za anonymitu a nezneužitie Vami vyplnených dát.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a zodpovedný prístup k vyplňovaniu otázok.

Daniela Farkašovská

1. Odkiaľ ste sa dozvedeli o pracovnom mieste?  
 Tlač, médiá  Na VŠ, SŠ  
 Úrad práce  Od rodiny a priateľov  
 Internet  Interné zdroje SLSP, a.s.
2. Bola podľa Vás ponuka pracovného miesta dostatočne popísaná, aby ste mali prehľad o voľnej pracovnej pozícii?  
 Áno  Skôr nie  
 Skôr áno  Nie
3. Aké dôvody Vás viedli k reakcii na pracovnú ponuku? (môžete označiť viac odpovedí)  
 Pracovná pozícia  Potreba akejkol'vek práce  
 Možnosť rozvíjať kariéru  Iné (uved'te, prosím,  
 Prosperujúca organizácia aké).....
4. Za aký čas od odoslania CV ste boli kontaktovaní?  
 Do 3 pracovných dní  Do 2 týždňov  
 Do týždňa  Za dlhšiu dobu
5. Začal pohovor v termíne, ktorý bol dohodnutý?  
 Áno, presne  
 S max. 10 min. meškaním  
 S meškaním viac ako 10 min.
6. Boli Vám riadne predstavení členovia výberovej komisie (meno, funkcia)?  
 Áno  Nie
7. Mali ste na pohovore možnosť občerstviť sa?  
 Áno, ponúkli mi nápoje  
 Áno, nápoje boli k dispozícii  
 Nie
8. Položili Vám diskriminačné otázky?  
 Áno  Nie
9. Dostali ste dostatok priestoru na kladenie vlastných otázok?  
 Áno  Skôr nie  
 Skôr áno  Nie
10. Ako na vás pôsobili priestory pohovoru?  
 Vyhovujúce  
 Nevyhovujúce, prečo?.....
11. Napíšte ako na Vás pôsobili zamestnanci výberovej komisie?  
.....  
.....
12. Dozvedeli ste sa dostatok potrebných informácií o pracovnej pozícii?  
 Áno  Skôr nie  
 Skôr áno  Nie

13. Dostali ste spätnú väzbu (informáciu), ktorá by Vám pomohla v kariérom raste?  
 Áno  Nie
14. Dostali ste na konci pohovoru informácie o ďalších krokoch výberového procesu?  
 Áno  Nie
15. Ako dlho po pohovore trvalo, kým ste od spoločnosti dostali odpoveď?  
 Hneď po skončení pohovoru  Do týždňa  
 Do 3 dní  Za dlhšiu dobu
16. Boli ste spokojní s priebehom pohovoru?  
 Veľmi spokojný  Veľmi nespokojný,  
 Celkom spokojný prečo.....  
 Skôr nespokojný .....
17. V prípade, že ste absolvovali testy, ktoré sa Vám zdali najnáročnejšie?  
 Testy osobnosti  Testy znalostí  
 Testy schopností  Testy inteligencie
18. Zanechal vo Vás celý proces získavania a výberu zamestnancov pozitívny dojem?  
 Áno  Nie,  
 Skôr áno prečo.....  
 Skôr nie .....
19. Čo by ste zlepšili pri pohovore? Aké negatíva ste postrehli?  
 .....  
 .....

V prípade, že ste sa počas výberového pohovoru zúčastnili assessment centra (AC), prosím, zodpovedajte nasledujúce otázky. Ak ste sa assessment centrum neabsolvovali, pokračujte, prosím, otázkou 24.

20. Ako dlho trvalo assessment centrum?  
 Do 4 hodín  Viac ako 4 hodiny
21. Bolo podľa Vás AC dostatočne pripravené (po organizačnej stránke)?  
 Áno  Nie
22. Zdal sa Vám priebeh AC náročný?  
 Áno, prečo.....  
 Nie
23. Boli ste po ukončení AC oboznámení s jeho závermi?  
 Áno  Nie
24. Ste:  
 Muž  Žena
25. Vaše dosiahnuté vzdelanie:  
 Stredoškolské bez maturity  Vysokoškolské I. stupňa  
 Stredoškolské s maturitou  Vysokoškolské II. stupňa
26. Na akej pracovnej pozícii pracujete:  
 Manažér  Poradca pre mikros a slobodné povolania  
 Poradca pre klienta s obsluhou  Ostatné  
 Poradca pre klienta s poradenstvom

# Príloha č. 2

## Webová stránka SLSP, a.s. – úvod

**SLOVENSKÁ SPORITELŇA**  
Bližšie k vám

ÚVOD **KARIÉRA** KONTAKTY OBCHODNÉ MIESTA A BANKOMATY

Informácie o bezpečnosti > English Textová verzia Čiernobiela verzia A A A

ZAVOLAJTE NÁM 0850 111 888

**INTERNET BANKING**

**Kreditná karta na výhodné nákupy. Získajte ju už aj cez internet.**



Navyše darčeková poukážka na 20 € do TPD EUROINICS

HEADĀ

bývanie sporenie úrokové sadzby

**Aktuality**

- > Erste Group odštartovala diskusiu o zmene loga
- > Bezpečná forma investovania: Hypotekárne záložné listy Slovenskej sporiteľne s pevnou úrokovou sadzbou 3,0 % ročne

+ Zobrazíť všetky aktuality

**Užitočné informácie**

- > Sadzobník poplatkov (úplný)
- > Úrokové sadzby (úplné)
- > Dokumenty na stiahnutie
- > Rady klientom
- > Ombudsman

**Kurzové lístky**

**Nástroje**

Hľadáme poradcov na pobočky. Podte s nami bankovať.

LUDIA PODNIKATELIA A FIRMY PRIVÁTNÉ BANKOVNÍCTVO VŠETKO O BANKE

**POHODLNE PLATIŤ**

- > Účet
- > Platobný styk
- > Platobné karty
- > Elektronické bankovníctvo

**ZÍSKAŤ ÚVER**

- > Úvery na bývanie
- > Spotrebné úvery Čokoľvek
- > Povolené prečerpanie
- > Kreditné karty

**SPORIŤ A INVESTOVAŤ**

- > Termínované vklady
- > Vkladné knižky
- > Sporenie
- > Cenné papiere a štruktúrované produkty
- > Osobitné investičné príležitosti



ZALOŽTE SI ÚČET ONLINE

VÝNOSNÉ SPORENIE

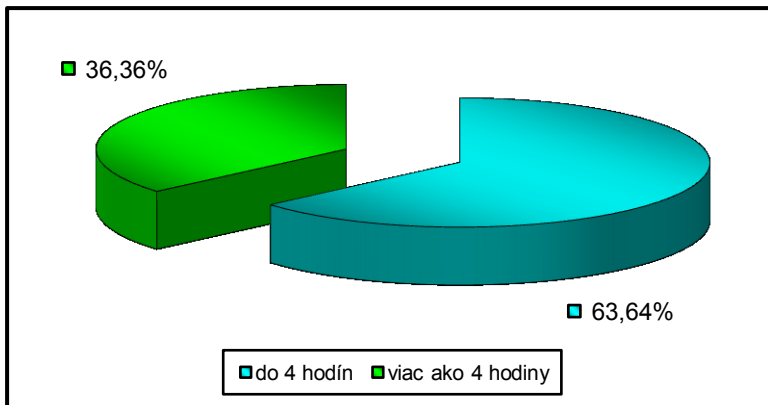
ZBAVTE SA NEVÝHODNÝCH SPLÁTOK

NAVŠTÍVTE NÁS V NAŠICH OBCHODNÝCH MIESTACH

Mapa stránky | Index stránky | Právne informácie | Osobné údaje | Informácie o bezpečnosti | RSS Copyright © 2002 - 2011 Slovenská sporiteľňa, a. s. Všetky práva vyhradené. (4)

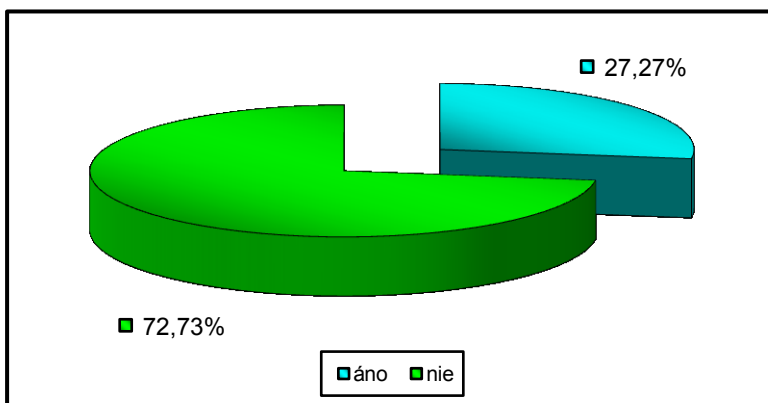
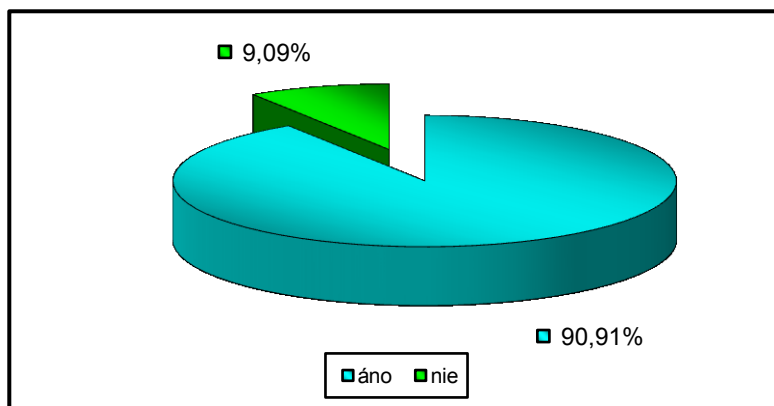
## Príloha č. 5

### Grafické vyobrazenie výsledkov výskumu AC



**Obr. 1**  
Grafické znázornenie dĺžky trvania AC

**Obr. 2**  
Názory respondentov na organizačnú pripravenosť AC



**Obr. 3**  
Názory respondentov na náročnosť AC

**Obr. 4**  
Prehľad o informovanosti výsledkov AC

