

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and selection of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

BAŽANT

JAN

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bažant	Jméno:	Ján	Osobní číslo:	460879
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zodpovědní katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Recruiting and Selecting Employees




Popisný propracování:
Cíl: Cílem BP je zhodnocení procesu získávání zaměstnanců a prokazatelnými výsledky dokázat důležitost správné strategie náboru.
PŘÍNOS: Přínosem práce je prokázání kladných výsledků sourcingu kandidátů, analýza správné strategie náboru a návrhy na zlepšení aktivního vyhledávání kandidátů.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, adaptace zaměstnanců z pohledu náboru; 3. Praktická část - představení společnosti, stanovení výzumných otázek, prezentace výsledků, návrhy opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2012.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009
ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  Podpis žáka(na)ky

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23-04-2018

Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

Bažant, Jan. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Lence Mynaříkové za podmětné připomínky a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň děkuji respondentce za její otevřenost a poskytnutí rozhovoru.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na oblast získávání, výběru a následné adaptace zaměstnanců v podniku. Teoretická část práce je věnována popisu procesu od A do Z, od personálního plánování, definice a popisu pracovního místa, přes metody výběru zaměstnanců. Poslední část teoretické části se zabývá problematikou adaptace zaměstnance z pohledu náboru. Cílem praktické části je prokazatelnými výsledky dokázat důležitost aktivního vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Praktická část obsahuje data z vlastního působení autora ve společnosti xy a rozhovor.

Klíčová slova

Získávání, výběr, adaptace zaměstnanců, Talent sourcing, nábor

Abstract

Bachelor thesis is focused on the area recruitment, selection and adaptation of employees. theoretical part is devoted to description of process from A to Z, from personal planning, definition and description of work position, through employee selection methods. The last part of the theoretical part deals with the issue of adapting the employee from the point of view of recruitment. The goal of the practical part is to prove the importance of active search for potential employees. The practical part contains data from the author's own work in company xy and interview.

Key words

Recruiting, selecting, adaptation of employees, Talent sourcing, recruitment

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů v organizaci	7
2 Získávání a nábor zaměstnanců	9
2.1 Potřeba získávání zaměstnanců.....	9
2.2 Definice a popis pracovního místa.....	10
2.3 Specifikace požadavků na pracovníka	11
2.4 Inzerát.....	12
2.5 Předvýběr a třídění uchazečů o zaměstnání.....	14
2.6 Aktivní sourcing na sociálních sítích	15
3 Výběr zaměstnanců	17
3.1 Výběrový pohovor	17
3.2 Assessment centre.....	20
3.3 Podání nabídky, formality k nástupu	21
4 Adaptace pracovníka	22
4.1 Adaptace z pohledu náboru.....	23
5 Představení společnosti	25
5.1 Základní informace o společnosti	25
5.2 Historie banky.....	26
5.3 Personální stav společnosti	26
5.4 Pracovní prostředí	26
5.5 Etický kodex společnosti.....	27
6 Nábor ve společnosti	29
6.1 Popis zkoumaných pozic.....	29
7 Stanovení výzkumných otázek	31
7.1 Výzkumná otázka č. 1	31
7.2 Výzkumná otázka č.2	33
7.3 Výzkumná otázka č. 3	34
7.4 Výzkumná otázka č.4	35
8 Vyhodnocení výzkumných otázek a návrhy na zlepšení	37
Závěr	40

Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků	43
Seznam tabulek.....	44

Úvod

Lidský kapitál, jakožto nejdůležitější složka podniku, je velmi často přehlížen a personální oddělení, potažmo oddělení náboru, je podceňováno a bráno za méněcenné. Ačkoliv jsou to právě lidé, zaměstnanci podniku, kteří utvořili úspěšnou minulost, podílí se na přítomnosti a intenzivně pracují na budoucnosti a prosperitě společnosti. Vyšší management si často neuvědomuje, co všechno může pro podnik znamenat správně nastavená strategie náboru a velmi často se dívají na náboráře jako na předraženou administrativní sílu.

Proto je tématem mojí bakalářské práce získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti xy. Cílem práce je prokazatelnými výsledky dokázat rozdíl mezi správně nastavenou strategií náboru a strategií, ve které se na nábor zaměstnanců nepohlíží jako na důležitou část úspěchu.

Teoretická část práce je zaměřena na veškeré postupy získání zaměstnance, od personálního plánování, analýzy pracovního místa, přes samotné metody získávání zaměstnance. V další část je zaměřena na analýzu zdrojů, ze kterých je možno pravidelně získávat zaměstnance. V závěru teoretické části je poukázáno i na možnosti, které má oddělení náboru ve vztahu s úspěšnou adaptací zaměstnance. Veškeré kapitoly budou doplněny mou osobní zkušeností, jelikož působím na pozici Talent Sourcera ve výše zmíněné společnosti xy.

Praktická část je zaměřena na důležitost sourcingu – aktivního hledání a oslovování potenciálních kandidátů. Cíl práce se budu snažit dokázat svými výsledky aktivního sourcingu v horizontu šesti měsíců a porovnat je s výsledky náboru v době, kdy ve společnosti nepůsobil nikdo, kdo aktivně vyhledával a oslovoval kandidáty.

Společnost xy, ve které působím na výše zmíněné pozici, si nepřeje, aby v práci bylo zmíněno její jméno, mám ovšem souhlas s použitím svých výsledků a statistických údajů. Tato společnost působí v bankovním sektoru a řadí se k jedné z nejúspěšnějších bank v České Republice, tak i v Evropě. S počtem 7 700 zaměstnanců se řadí k jednomu z největších zaměstnavatelů v naší zemi a v obecném povědomí je velmi známá.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Úkol a poslání řízení lidských zdrojů v organizace je téma, o kterém hodně lidí nemá dobré povědomí a nedokáže si živě představit, co přesně znamená tento pojem. Pro dobré pochopení problematiky získávání a výběru zaměstnanců je tedy nutné nejdříve vysvětlit důležitost samotného řízení lidských zdrojů a jeho důležitost pro chod organizace.

Podle Koubka (2009, s. 16) je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tak, aby byla organizace výkonná a aby se její výkone neustále zlepšovat. Podobnou definici použil ve své publikaci Armstrong (2007, s. 30), který tvrdí, že obecným cílem lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Rozhodně to není tak, že pouze lidský kapitál je schopen držet vysokou výkonnost organizace. K celkovému úspěchu je třeba disponovat i jinými zdroji – finance, materiál, informace aj. Každý z těchto zdrojů je velice důležitý, ovšem bez lidského kapitálu se je nedá naplno využít, a hlavně proto jsou lidé tím hlavním klíče k úspěchu.

Každá organizace tedy potřebuje dostatečně schopný a motivovaný lidský kapitál. Tuto problematiku nejlépe vystihuje výkonnostní rovnice:

$$V = f(S \times M)$$

V této rovnici je výkon (V) lidí funkcí (f) jejich schopností (S) a motivace (M). Pokud jsou schopnosti (S) nebo motivace (M) lidí nulové, je rovněž jejich výkon (V) nulový. (Šikýř, 2014). Je tedy nutné, aby obě tyto složky byly na vysoké úrovni, jedině tak totiž může zaměstnanec vykazovat dlouhodobě vysoký výkon, čímž přispívá k výkonu a úspěšnosti organizace. Tuto myšlenku podpořil i sám Šikýř (2014, s. 21) „Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace.“

K úplnému pochopení úkolu řízení lidských zdrojů je ovšem potřeba zmínit, že nejde jen o to najít dostatečně motivovaného a schopného člověka, ale nadále s ním pracovat a vést ho k lepšímu výkonu i v době, kdy už ve společnosti pracuje, přikládám pět hlavních bodů od Koubka (2009, s. 16,17):

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, vytváření souladu mezi tvořenými pracovními místy, počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby požadavky každého pracovního místa v největší možné míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Zajišťovat, aby s předstihem docházelo k rozvoji pracovních schopností pracovníků organizace v případě proměnlivosti požadavků pracovního místa. V podstatě jde o to, usilovat o správného člověka na správné pracovní místo a připravovat ho na měnící se požadavky.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce apod. Je důležité vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a zlepšovat kvalitu pracovního života.

Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

2 Získávání a nábor zaměstnanců

Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. (Koubek, 2009, str. 126) Tato definice je jedna z nejvýstižnějších z několika důvodů. V případě špatně zvolené strategie získávání zaměstnanců bude podnik vybírat z menšího množství a méně kvalitních uchazečů, což zákonitě zapříčiní menší výkonnost společnosti, a tudíž i menší úspěšnost. Dalším důvodem je fakt, že kvalitnější kandidáti ve stejném oboru zamíří do konkurenčních společností, čímž se samozřejmě sníží konkurenceschopnost našeho podniku na minimum.

Dvořáková (2012, s. 145) popisuje získávání zaměstnanců jako oboustranný proces. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními společnostmi o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně stojí potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci trhu práce a načasování aktivit obou stran.

Je rovněž důležité najít rozdíl mezi získáváním zaměstnanců a náborem zaměstnanců. Podle Koubka (2009, str. 126) znamená nábor zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zevnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci). Obě tyto oblasti je nutné správně rozlišovat a nastavit různé strategie a styly, jak přistupovat a komunikovat s externími a interními kandidáty v další práci.

2.1 Potřeba získávání zaměstnanců

Potřeba získávání zaměstnanců se dělí na dva hlavní body. Získávání nových zaměstnanců může být buď dlouhodobě plánované a promyšlené, může ovšem také dojít k nečekané a neplánované situaci, čímž se vytvoří potřeba pro získání nového zaměstnance okamžitě a celou záležitost je potřeba řešit velmi rychle. Lepší je rozhodně první varianta, kdy je získávání promyšlené a řídí se podle jasně daných kroků. V případě rychlého řešení problému je možné, že dojde k přeskočení jakéhokoliv kroku, který je potřebný k získání kvalitního zaměstnance, což vede k finančním ztrátám.

Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. (Koubek, 2009, s.132) Klíčovou činností je tedy plánování personálních potřeb dopředu. Toto samozřejmě nemohou plánovat personalisté, kteří nemohou a neznají činnosti a aktuální stavy jednotlivých oddělení ve společnosti. Toto tvrzení podporuje i Mayerová, (2000. str.173), která ve své publikaci zdůrazňuje tvrzení, že personální plány musí být dobře zpracovány kvalifikovanými a schopnými odborníky. V tomto případě jed tedy o manažery daných útvarů společně se svými nadřízenými a HR Business Partnery. Toto trio by o potřebě zaměstnanců mělo vědět dopředu a dobře tak naplánovat získávání a výběr nových posil.

Personální plánování je často velmi podceňované a v praxi se velmi často stává, že manažeři mají zájem řešit problematiku obsazení nových pozic až ve chvíli, kdy je to opravdu potřeba a je to aktu-

ální. Předčasné řešení problému, který ještě nevznikl, pokládají za ztrátu času. Zde je přiloženo několik argumentů podle Wiltona (2013, str. 455), které zdůrazňují důležitost průběžného personálního plánování:

- Povzbuzuje zaměstnavatele k tomu, aby vytvářeli jasné a přehledné spojitosti mezi svými podnikatelskými cíli a personálními plány. To vede k lepší a efektivnější integraci obou plánů.
- Umožňuje lepší kontrolu nad mzdovými náklady a množstvím pracovníků.
- Umožňuje zaměstnavateli činit více informované rozhodnutí o situaci ve společnosti a připravuje půdu pro další personální strategie.

Nyní uvedeme první příklad z organizace xy, kde probíhá plánování přesně podle výše zmíněné definice, kdy náboráři s dostatečným předstihem plánují ve spolupráci s manažery personální změny v jednotlivých odděleních. Každý náborář má ovšem rozdílné vztahy se svým okruhem manažerů, proto personální plánování funguje rozdílně a nemá jednotné postupy. Ve většině případů ovšem mají náboráři s manažery stanoveny pravidelné schůzky v horizontu jednoho měsíce, kdy vždy zhodnotí aktuální stav, nejdříve vyřeší operativní problémy a poté se baví o další koncepci získávání zaměstnanců v budoucnosti v budoucnosti.

Druhý případ, kdy je potřeba rychle řešit personální změny v organizaci, způsobený například odchodem zaměstnance ze společnosti, je nutné řešit okamžitě a bez zaváhání. Pro tento případ existuje ve smlouvě výpovědní lhůta, která může být stanovena až do výše tří měsíců. Výpovědní lhůta je usnadnění pro manažery a personalisty, kdy dostávají více času na získání náhrady za odcházejícího zaměstnance.

2.2 Definice a popis pracovního místa

„Pracovní úkoly a s nimi spojenou pravomocí, odpovědností, vztahy, požadovanou kvalifikací i podmínkami, v nichž práce probíhá, je definováno pracovní místo, jako nejmenší jednotka v organizační struktuře, obsazená jedním zaměstnancem.“ (Dvořáková, 2012, str. 131)

Pracovní místo musí splňovat takové požadavky, aby byl výsledkem maximální výkon a profit zaměstnavatele, zapomenout se ovšem nesmí ani na právní stránku věci, kterou má ve své knize zmíněnou znovu Dvořáková (2012, str. 131)

Požadavky na pracovní místo lze shrnout do těchto zásad:

- Nesmí člověka poškozovat – musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví
- Pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná
- Musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka
- Vykonávání práce by mělo pracovníka uspokojovat
- Měly by umožňovat rozvoj zaměstnance, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace

K samotnému získání vhodného zaměstnance je třeba si nejdříve správně definovat samotnou pracovní pozici. Tato definice musí obsahovat veškeré dostupné informace. Toto tvrzení podporuje ve své publikaci Koubek (2009, str. 44), který tvrdí, že analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalšími souvislostmi mezi pracovními místy.

Správná analýza pracovního místa pak dokáže i vhodným způsobem zaujmout kandidáta, což potvrzuje znovu Koubek (2009, str. 132): „Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku bude reagovat či nikoliv.“

Ve společnosti xy má na starost analýzu pracovního místa především manažer daného útvaru. Je to osoba, která nejlépe zná kompetence a povinnosti svých podřízených a dokáže tak detailně vytvořit přesný popis pracovního místa. Tento popis poté zasílá na oddělení nábory, které se vždy snaží zachovat obsah, ovšem mění popis pracovního místa tak, aby byl pro potenciální uchazeče zajímavější. Z této vzájemné koordinace vzniká samotný inzerát, kterému se v mojí práci budu věnovat v dalších kapitolách.

2.3 Specifikace požadavků na pracovníka

Stejně tak jako je důležité si definovat popis pracovní pozice, je nutné definovat přesně požadavky na pracovníka. Z těchto požadavků vychází ideální popis nového zaměstnance, kterého hledáme a snažíme se oslovit. Velmi dobře má tyto specifikace ve své publikaci popsání Armstrong (2007, str. 329)

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analýzy charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce.
- Zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy.
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd.

Výše zmíněné specifikace jsou ve společnosti xy dány předpisovou ústavou. Každá pozice má samozřejmě jiné požadavky na uchazeče a je celkem logické, že na juniorní pozice nepožaduje společnost takovou praxi, u těchto pozic se pohlíží především na dosažené vzdělání a dostatečnou motivaci pro získávání praxe.

2.4 Inzerát

Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. První otázkou, kterou si však musíme položit, je to, zda je inzerování skutečně nezbytné. Znamená to zvážit alternativní způsoby uvedené výše a prověřit především na základě zkušenosti, zda je nelze použít. Je také třeba zvážit, zda by bylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost-inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů
- vytvářet a udržovat zájem-informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem
- stimulovat akci-poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů. (Armstrong, 2007, str. 333)

Jak ve své publikaci popisuje Armstrong (2007, str 333), inzerát je opravdu první věc, kterou člověk/společnost vytvoří, pokud chce něco prodat/poptat. V dnešní době je ovšem inzerátů s nabídkou pracovních míst tisíce, proto je velmi náročné vytvořit inzerát, který potenciálního uchazeče zaujme a přinutí ho k tomu, aby se přihlásil do výběrového řízení. Tuto mou domněnku potvrzuje i tvrzení Daleové (2007, str. 181), která ve své publikaci dává velkou důležitost prezentování inzerátu a zvolení vhodného „jazyka“. Pro vysoce kvalifikované pracovníky je vhodné využít jiný jazyk inzerátu než na pracovníky v dělnických profesích. Podle Armstronga (2007, str.333) je také velmi důležité zvážit, zda je inzerování skutečně nezbytné a nelze použít jiné způsoby získání kandidátů, ke všemu se ovšem dostanu ve své práci níže.

Pokud se při našem rozhodování přikloníme k samotné tvorbě inzerátu, je velmi důležité si také určit, kde všude ho propagovat a maximalizovat tak jeho účinnost. Možné alternativy jsou popsány níže:

- inzerování v médiích
- internetová inzerce
- využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury)
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s úřady práce
- spolupráce s odbory
- vývěsky
- letáky (Kociánová, 2010, str. 85)

Ze své vlastní zkušenosti ze společnosti xy mohu potvrdit, že využíváme v podstatě všech výše uvedených způsobů inzerování. Nejčastější je samozřejmě internetová inzerce, která se stala nejrozšířenější a nepoužívanější. Na její úkor odchází do ústraní inzerování v médiích, které je poměrně drahé a v dnešním světě digitálních médií přestává být výhodným. V naší společnosti také postupně ukončujeme spolupráci s personálními agenturami, které si za své služby účtují poměrně velké poplatky. Rozhodli jsme se tedy, že velkou většinu pozic budeme obsazovat svými vlastními silami a externí služby budeme využít jen na velmi specializované pozice, na které se nám dlouhodobě nedaří najít vhodného kandidáta. Největší rozdíl vidíme v oblasti IT, kde nám ukončení spolupráce s personálními agenturami ušetřilo poměrně dost prostředků a nijak výrazně se nám nezvýšil čas potřebný na obsazení volných pozic.

Tvorba inzerátu

Na začátku psaní inzerátu je velmi důležité si uvědomit, pro koho je inzerát určen. Jak je již v práci zmíněno výše, velmi odborné profese mají svůj specifický okruh kandidátů, kteří slyší na odlišný styl „jazyka“, než na který slyší kandidáti vhodní na dělnické pozice. Na úplném začátku si tak musíme dobře popsat „ideálního“ kandidáta a odhadnout, jaký styl psaní inzerátu by ho mohl oslovit. V dnešní době je velmi oblíbené psát inzeráty v takzvaném neformálním stylu. To znamená, že společnosti v inzerátu potenciálním kandidátům tykají, jazyk je neformální až nespisovný a výjimkou nejsou ani smajlíky, či různé obrázky. Tento styl inzerátu oslovuje především mladší generaci uchazečů, pro které je tak nabídka práce podána více osobně a ke společnosti si hned od začátku budují jistý vztah. Naopak starší kandidáti jsou spíše konzervativní a stále tak preferují formálnost inzerátu, společnosti na ně v takových případech působí více seriózněji. Nejspíše je to také přežitek z minulých dob, kdy byly všechny inzeráty psány převážně formálně.

Jak by měl samotný inzerát vypadat shrnula ve své knize velmi přehledně Kociánová (2010, str.85).

- nadpis (hlavička inzerátu (v nadpisu může být použit název pracovního místa)
- název organizace
- název a charakteristiky pracovního místa (stručný popis činnosti na daném místě)
- podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě (oblast odměňování a zaměstnanec-kých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.)
- požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, další požadované kompetence)
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo

Všechny tyto informace jsou v inzerátu velmi důležité a pokud chybí jen jediná z nich, je velmi pravděpodobnost že na základě její absence se potenciální kandidát rozhodne nepřihlásit se do výběrového řízení. Berme tedy inzerát jako reprezentaci vlastní společnosti a tvořme ho takovým způsobem, jakým se chceme prezentovat na pracovním trhu.

Ve společnosti xy je proces jasně nastaven. Každá pozice je detailně popsána v katalogu pracovních pozic. Tento katalog má k dispozici jak hiring manažer, tak náborář. Vzájemnou spoluprací a domluvou tedy vznikne finální podoba inzerátu. Po úspěšném vytvoření se inzerát vkládá na interní kariérní stránky pro naše zaměstnance, na externí kariérní portál naší společnosti a zároveň také na pracovní portály jobs.cz a pracezarohem.cz. Určité pozice – především ty méně kvalifikované, inzerujeme i na stránkách úřadu práce, kde je možnost získat poměrně hodně kandidátů, bohužel z naší

dlouhodobé zkušenosti je potřeba zmínit, že kvalita kandidátů není velká a přijetí kandidáta z úřadu práce je spíše výjimečným okamžikem.

2.5 Předvýběr a třídění uchazečů o zaměstnání

Po vytvoření a vhodném umístění inzerce probíhá období, kdy každá společnost netrpělivě očekává, kolik a hlavně jak kvalitní kandidáti se do výběrového řízení přihlásí. Záleží samozřejmě na několika faktorech. Počet kandidátů může například ovlivnit období, ve kterém období jsme se rozhodli hledat novou tvář. Je obecně známo, že lidé neradi řeší důležité věci, kterou hledání nového zaměstnání bezpochyby je, v období vánočních svátků. Prosinec tedy není na hledání nových zaměstnanců ideálním termínem. Naopak po novém roce si mnoho lidí dává předsevzetí, které se může týkat hledání zaměstnání, v období ledna a února lze tedy pozorovat nárůst kandidátů.

V případě, že již máme přihlášenou určitou skupinu kandidátů, je velmi důležité provést detailní předvýběr. Tento předvýběr nám ušetří mnoho času, který nemusíme trávit při osobním setkání s kandidáty, kteří svým profilem či zkušenostmi nevyhovují na danou pozici. Je tedy více efektivnější strávit více času předvýběrem kandidátů, než se s každým vidět osobně. Podle Dvořákové (2012, str. 151) je obsahem takové předvýběru uchazečů o zaměstnání rozbor materiálů, které zašlou spolu s přihláškou do výběrového řízení. Tyto materiály jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálů má napovědět:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci
- zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jaká zájem má o nabízenou práci

Životopis

První bod je zjistitelný především z kandidátova životopisu – zkratka CV (Curriculum Vitae). Ve zmíněném životopise lze snadno vyčíst předchozí pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání, ale i absolvované kurzy a osvědčení. Tyto všechny kritéria je třeba posoudit a zhodnotit tak, zda je uchazeč opravdu způsobilý vykonávat nabízenou práci.

Kdybychom se měli bavit o tom, co vše a jakou formou by mělo být v životopise, dovoluji si použít opět úryvek od Dvořákové: (2012, str. 152), který je dle mého velmi jasný a výstižný: „Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče Očekává se, že je stručný, přehledný, systematický a logický. Dnes preferovanou formou je strukturovaný životopis, v němž na levé straně listu je sloupec časových údajů a na pravé události vztažené ke konkrétnímu datu. Do samostatných odstavců jsou zvláště seskupeny osobní údaje, dosažené vzdělání a odborný praxe. Chronologie vzdělání a praxe bývá setříděna od nejnovější události k nejstarší. Zaměstnavatelé kladou zvláštní důraz na uvedení stručného popisu pracovních činností vykonávaných v předchozích zaměstnáních, protože pouhá název práce příliš nevypovídá o uchazečově pracovní způsobilosti.“

Druhý bod od Dvořákové (2012, str. 152) – tedy zjištění uchazečova zapadnutí do pracovního kolektivu, lze z životopisu jen velmi těžko zjistit. Pro tyto případy je rozhodně lepší provést telefonický screening uchazeče, kterému se budu věnovat v následující kapitole.

Motivační dopis

Třetí bod – tedy uchazečovu motivaci a zájem lze zjistit z motivačního dopisu. Ten je v dnešní době téměř nutností k tomu, aby Vaši přihlášku do výběrového řízení braly společnosti vážně. V motivačním dopise je dobré zhodnotit nejen obsah, ale i formu a styl, jakým je dopis napsán. Všechny tyto vodítka tvoří celkový obraz a dojem o uchazeči.

Pro definici motivačního dopisu jsem si vybral útržek od pana Hroníka (2007, str. 192): Motivační dopis je obvyklou součástí zasílaného životopisu. Je v něm ve stručnosti popsán důvod, proč se uchazeč o danou pozici uchází, vyjádřena ochota zúčastnit se výběrového řízení atd. Má unikátní charakter a informace v něm obsažené mohou být poté využity pro otázky k výběrovému řízení. Cílem motivačního dopisu bývá zaujmout personalistu.

Osobní dotazník

Osobní dotazník by měl sloužit k získání dalších potřebných informací a dat od kandidáta. Data, jako je telefonní číslo a e-mail má kandidát sice v 99 % případů uvedeny v životopise, pro kontrolu se ovšem vyplňují znovu do osobního dotazníku. Ve společnosti xy v tomto dotazníku figurují i další povinná pole – datum možného nástupu a minimální požadovaný plat. Bez těchto dat se kandidátovi nepodaří přihlásit se do výběrového řízení a nám jako týmu náboru to přináší další data, která lze posuzovat v předvýběru. Pokud by například kandidátova představa o mzdě výrazně převyšovala možnosti, které jsou vzhledem k pozici předem dané, kandidát by na osobní setkání nebyl pozván. Znovu je to tedy nástroj, kterým lze ušetřit znatelné množství času.

Hroník (2007) popisuje osobní dotazník jako dokument, který obsahuje pouze „tvrdá data“, která se zaměřují výhradně na profesní kariéru a osobní údaje. Tyto dotazníky jsou velmi dobře porovnatelné s dotazníky od ostatních uchazečů. Na otázky se zde odpovídá nejkratším možným způsobem.

Telefonický prescreening

Telefonický prescreening uchazeče dokáže být personalistovi, potažmo náboráři taktéž velkou úsporou času. Při telefonickém hovoru lze během několika minut a dobře položených otázek rozpoznat, zda je kandidát natolik kvalitní, aby stálo za to pozvat ho k osobnímu pohovoru. Ve společnosti xy je telefonický prescreening standardní formou předvýběru kandidátů. Od kandidáta se zjišťuje bližší specifikace předchozích pracovních zkušeností, potvrzuje zájem, motivace a důvod, proč si hledá novou pracovní příležitost a v neposlední řadě také jeho představy o pracovní pozici. Po vyhodnocení náboráře je kandidát ještě během telefonického hovoru pozván na osobní pohovor, v opačném případě zamítnut.

2.6 Aktivní sourcing na sociálních sítích

Při použití slova sourcing si mnoho lidí nedokáže představit, co vlastně znamená, ačkoliv v oblasti HR je toto slovo již velmi rozšířené a neznám člověka, který by ho neznal.

Sourcing je disciplína talent managementu, která se zaměřuje na identifikaci, hodnocení a zapojení pasivních kvalifikovaných kandidátů s využitím proaktivních náborových technik. (Headworth, 2015, str.102)

Sourcing je třeba vnímat jako velkou pomoc a také přidanou hodnotu náborového týmu ve společnostech. Je potřeba si uvědomit, i vzhledem k situaci na trhu práce, že již nestačí pouze čekat na

příchozí životopisy a ty posuzovat. Kandidátů na pozice je v dnešní době minimum a je tedy nutnost aktivně hledat vhodné uchazeče a následně je svými argumenty přesvědčit, že právě naše společnost je ta, ve které zaměstnanec chce trávit třetinu svého života. Co je tedy přesně úkol náboráře? Být velmi aktivní na sociálních sítích, především na LinkedIn a aktivně (i pasivně) oslovovat vhodné kandidáty. Pravdou je, že ne všichni náboráři mohou být ze sourcingu nadšení, neboť tak musí vyvinout poněkud větší úsilí. Pro tento přístup je zásadní aktivně oslovovat jedince, kteří by mohli být vhodní pro naši obsazovanou pozici. Je to tedy poněkud kontrastní k tradičnímu postupu, kdy se vyvěsí nabídka práce a poté už se jen čeká na životopisy. Možná se takový styl náboru může zdát náročnější, ale rozhodně může být o to efektivnější.

Ve společnosti xy je aktivní sourcing velmi dobře propracován a systém, který je nastaven opravdu funguje. Každý náborář, který působí na centrále společnosti má k sobě přiděleného Talent sourcera, jehož jedinou náplní práce je vyhledávat na sociálních sítích – nejenom na LinkedInu, ale i na Facebooku, Twitteru, Instagramu vhodné kandidáty. Další velkou zásobou životopisů je pracovní portál jobs.cz, kam si uchazeči sami vystavují životopisy a počítají s tím, že je firmy budou kontaktovat. Talent sourcer tak náboráři dodává velké množství potenciálních kandidátů a velmi často se stává, že nastupují lidé právě aktivně oslovení, než lidé, kteří si sami poslali přihlášku do výběrového řízení.

3 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. (Koubek, 2009, str. 166)

Záměrně jsem do práce uvedl celou, ačkoliv poněkud delší definici od Koubka. Lze velmi snadno vypožorovat, jak obtížný úkol je vybrat správného pracovníka. Ideální kandidát by měl splňovat všechny požadavky výše určené, velmi často je to ovšem pro náboráře neřešitelný úkol a ačkoliv kandidátovi chybí některý z výše uvedených parametrů, tak je přijat.

Metod získávání pracovníků je celá řada a společnosti se obvykle neomezují na jedinou z nich, ale snaží se pokrýt co největší počet vhodných uchazečů využitím různých metod získávání. (Kleibl, 2001, str. 89) Jak uvádí ve své publikaci Kleibl, pro zjišťování předpokladů kandidátů je zavedeno hned několik metod. Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. (Armstrong, 2007, str. 345) Všechny tyto metody jsou popsány v následujících kapitolách.

3.1 Výběrový pohovor

Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. (Dvořáková, 2012, str. 154)

Výběrový rozhovor je jednoznačně nejrozšířenější metodou výběru pracovníků. Mnoho informací o kandidátovi známe již z předvýběru – životopis, motivační dopis, osobní dotazník. Na osobní pohovoru tedy můžeme tyto informace více rozvádět a doptávat se na detaily.

Není ovšem snadné vést pohovor a aby splnil svůj účel a byl maximálně efektivní, je třeba se něj dobře připravit.

Příprava pohovoru

V každém případě musí být pohovor s uchazečem, ať už strukturovaný nebo nestrukturovaný, důkladně připravený. Předem musí být jasné, zda se použijí otázky, které nedávají uchazeči příliš prostoru pro rozvinutí jeho myšlenek, či naopak otázky otevřené, umožňující mu prezentovat jeho myšlenky, postoje či názory. (Koubek, 2009, str. 182)

Je tedy velmi důležité si předem definovat, jak bude pohovor veden a jak moc chceme dát kandidátovi prostor, aby se nám prezentoval. Lze také styl vedení pohovoru měnit podle toho, jakou pozici aktuálně obsazujeme. V případě analytické pozice nám budou stačit uzavřené otázky, na

kteřé následují krátké odpovědi, u pozic, kde je potřeba komunikace a kreativita je naopak dobré klást otevřené otázky a nechat kandidáta se vyjádřit.

Nejde ovšem jen o to, jak bude pohovor veden, je velmi důležité si pohovor časově naplánovat a připravit atmosféru, která nebude pro kandidáta skličující a nebude se v ní cítit jako u výslechu.

Ve společnosti xy je standardní dobou na pohovor jedna hodina. Během ní se stihnou probrat všechny náležitosti a přesně splnit harmonogram, který je popsán v následující kapitole. Velmi se také snažíme pracovat s pracovním prostředím. Kandidáta usadíme do pohodlné místnosti, která je dobře prosvětlena, zároveň je v soukromí. Nabízíme občerstvení jakým je voda, káva, čaj. Po vytvoření dobré atmosféry se již pouštíme do samotného pohovoru.

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor vede buď tazatel, který se teprve učí tajům výběrového řízení, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru a je schopen spolehlivost výpovědi posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními gesty. (Dvořáková, 2012, str. 154)

Mezi výhody lze spatřovat například to, že umožňuje uchazeči zjistit některé zajímavé skutečnosti a hodnotiteli umožňuje lépe posoudit osobnost uchazeče. Na druhou stranu je poměrně málo spolehlivý a umožňuje nahlížet na uchazeče velmi subjektivním dojmem. Nevýhodou, která postihne i uchazeče je to, že je neumožňuje stejným způsobem hodnotit (Šikýř, 2014)

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je potřeba dopředu důkladně připravit. Při přípravě je nutné zaměřit se zejména na tyto body (Koubek, 2009):

- Opírat se o výsledky analýzy pracovních míst (popis a specifikace pracovního místa)
- Na základě požadavků na pracovní místo jasně, přesně, úplně definovat otázky. Předem důkladně zvážit množství a kombinace otevřených a uzavřených otázek.
- Na základě otázek poté formulovat modelové odpovědi. Zároveň je třeba myslet na požadavky pracovního místa a ty nepřesahovat (např. pokud je požadováno středoškolské vzdělání, nesmí uchazeč s vysokoškolským vzděláním získat více bodů).
- Otázky a modelové odpovědi musí formovat lidé, kteří důvěrně znají obsazované místo.
- Účinnost strukturovaného rozhovoru se zvyšuje, probíhá – li před panelem posuzovatelů.
- Jak již bylo zmíněno výše, tazatelé musí být řádně proškoleni.
- Otázky se kladou všem stejné a dodržuje se stejný postup.
- Odpovědi na otázky se v průběhu zaznamenávají a po skončení všech pohovorů vyhodnocují.

Struktura pohovoru

Pro znázornění struktury pohovoru používám publikaci pan Šikýře (2014), kterou jsem se v začátcích řídil a s drobnými úpravami ji používám do dnes.

1. Úvod – přivítání uchazeče, navození přátelské atmosféry (ice breaking), seznámení uchazeče s programem pohovoru v jednotlivých bodech a sdělení předpokládaného času, jaký rozhovor zabere.

2. Představení zaměstnavatele – informace uchazeče o účelu obsazení volného pracovního místa, o podmínkách práce a zaměstnání v organizaci.

3. Představení uchazeče – umožnění uchazeči představit se, prokázání schopností a motivace ucházet se o místo v organizaci. Obvykle se umožní uchazeči stručně prezentovat svůj životopis.

4. Otázky a odpovědi – hlavní část pohovoru. Ověřování a doplňování rozhodných údajů o uchazeči. Zároveň posuzování způsobilosti, chování a motivace. Zjišťování představy o podmínkách práce a zaměstnání. Na druhou stranu zodpovězení uchazečových dotazů a umožnění uchazeči zjistit si dostatek informací pro vlastní rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí nabídky.

5. Závěr – dohoda s uchazečem na dalším postupu, poděkování a rozloučení. Informování uchazeče o přibližném termínu, ve kterém se dozví výsledek.

Druhy pohovoru

Požadavky obsazovaného pracovního místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci. Někdy je dostatečné vést jedno kolo pohovorů, jindy je nutná řada kol, např. v českém prostředí pro obsazování míst, která vyžadují středoškolské i vysokoškolské vzdělání a neobsahují řídicí pravomoci, jsou obvyklá dvě kola. K nejčastěji využívaným patří:

- rozhovor jednoho s jedním
- rozhovor před komisí
- rozhovor určený k ověření odborných znalostí (Dvořáková, 2012, str. 154)

Pohovor jednoho s jedním

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí, je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů. (Armstrong, 2007, str. 345)

V této problematice si dovolím Armstrongovi rozporovat, jelikož individuální pohovor mezi čtyřma očima již dnes skutečně není nejběžnější metodou výběru pracovníků a to přesně z důvodů, které jsou popsány v úryvku výše. Úsudek jedince může být mnohdy chybný, či zkreslený, proto je dnes již nejrozšířenější formou rozhovor před komisí, tzv. také jako pravidlo čtyř očí.

Pohovor před komisí

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), který bývá tvořen 3-4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, toho však obvykle více stresuje než pohovor 1+1. Je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních míst. (Koubek, 2009, str. 179)

Tento typ pohovoru je v tuto dobu nejrozšířenějším typem a stejně tak je tomu i ve společnosti xy, s tím rozdílem, že u pohovoru chybí zkušený psycholog. Naprostým standardem bývá účast dvou osob – přímého nadřízeného, který hledá posilu do svého týmu a náboráře. Takto v naprosté většině případů probíhá první kolo pohovoru.

Pohovor určený k ověření odborných znalostí

Uchazeč je hodnocen těmi, kteří znají pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa. Může být testován:

- jak jedná při řešení úkolů, jež jsou obvyklou náplní práce
- jakých výsledků dokazuje při plnění měřitelného úkolu
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů, např. co a jak udělá jako vedoucí, když musí zabezpečit větší objem neplánovaných zakázek a zároveň stoupá počet podřízených v pracovní neschopnosti (Dvořáková, 2012, str. 155)

Tuto definici od Dvořákové jsem se rozhodl použít především proto, že přesně popisuje formu druhého kola pohovoru ve společnosti xy. Účastníci na druhém kole bývají zpravidla 2-3. Přímý nadřízený a jeden až dva potenciální kolegové, kteří přesně znají náplň práce a požadavky, které by měl kandidát splňovat pro bezchybný výkon práce. V neposlední řadě se na druhém kole pohovoru také posuzuje osobnost kandidáta a jeho případné zapadnutí do ustáleného kolektivu.

Tento typ pohovoru by se dal označit jako situační, kandidát je postaven do uměle vytvořené situace, ve které se velmi pravděpodobně bude nacházet na pozici, o kterou se uchází a zkoumají se jeho reakce a chování.

3.2 Assessment centre

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“) Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy: (Armstrong, 2007, str. 346)

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a test
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnosti, vzájemní působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější. Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni všichni vyšší a vrcholoví pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

Ve společnosti xy se tzv. assessment centra používají spíše výjimečně a většinou na pozice klientských pracovníků na pobočkách. Volba assessment centra je především z časových důvodů. Průměrný počet přihlášených pracovníků je 10, pokud by byli zváni každý zvlášť na osobní pohovor,

budeme tedy potřebovat 10 hodin. V případě assessment centra se pozve všech 10 kandidátů na jednu a samotný výběr trvá 3-4 hodiny. Kandidáti navíc mezi sebou „soupeří“ a tak je velmi dobře vidět, kdo je více cílevědomý a jde si za svým.

3.3 Podání nabídky, formality k nástupu

Jakmile je ukončená fáze pohovorů a testování, je třeba se předběžně rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abych si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Uchazeči často odstupují, zejména ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti, popřípadě proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, aby si jich více vážil a promítl to například výše jejich platu. (Armstrong, 2007, str. 349)

Při podávání nabídky je velmi důležité kandidáta ocenit a zdůraznit, že nás jeho výkon natolik oslovil, abychom ho rádi zaměstnali. Při podání musí zaznít datum možného nástupu do zaměstnání a nástupní mzda. Bez těchto dat se kandidát nemůže rozhodnout o přijetí či nepřijetí. V případě, že nejsme schopni platově vyhovět požadavkům kandidáta, je dobré mu představit všechny bonusy a benefity, které naše společnost nabízí a trochu tak změnit jeho pohled na věc. Je naprostým standardem, že si kandidát chce vzít čas na rozmyšlenou, není tedy dobré tlačit na odpověď hned v den nabídky.

Ve společnosti xy se po přijetí nabídky okamžitě spouští proces nábory nového pracovníka. Náborář vyplní nástupní tabulky se všemi potřebnými informacemi (osobní údaje, pozice, plat, datum nástupu) a ještě v den podání nabídky posílá personalistům. Ti poté již napřímo kontaktují úspěšného uchazeče a zasílají mu všechny potřebné nástupní dokumenty – osobní dotazník, čestné prohlášení, kontakty na závodní lékaře. Pro úplně zprocesování nástupu nového zaměstnance pak přímý nadřízený zadává do systému nástupní list, kde taktéž vyplní všechny potřebné informace a schvalovacím procesem přes svého nadřízeného a HR Business Partnera se nástup uzavře.

4 Adaptace pracovníka

Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je: (Dvořáková, 2012, str.162)

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců
- Snížit ztráty na produktivitě
- Zvýšit pracovní spokojenost

Zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také orientace, adaptace) je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí. Základní funkce dobře realizované integrace a adaptace jsou například tyto: (Vajner, 2007 ,str. 93)

Pro zaměstnance:

- Motivační
- Informační
- Sociální
- Kontrolní
- Psychohygienická
- Rozvojová
- Sebereflexní
- Rekapitulační

Pro organizaci:

- Rychlé zapracování
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru
- Rozvinutí výkonnosti zaměstnance
- Zlepšení image firmy
- Argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem
- Ušetření nákladů při rozloučení se
- Efektivní využití zkušební doby
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce
- Registrace možných chyb v podnikových procesech

Z výše zmíněných dvou úryvků je tedy zřejmé, že adaptace přijatého zaměstnance je velmi důležitá a neměla by svou důležitostí klesnout pod proces náboru, což se bohužel mnohdy děje. Ve společnostech převládá očekávání, že pokud k nám zaměstnanec přišel, už nám neodejde. To se ovšem může špatně pojatým procesem adaptace rychle změnit a celý náborový proces, který proběhl pro přijetí zaměstnance se najednou ukáže jako zbytečný.

Rád bych se ovšem zastavil u jedné věty z úryvku od Vajnera (2007, str. 93):“Zařazení pracovníků a jejich integrace je závěrem výběrového a začátkem pracovního procesu.“ Tato věta by se dala

považovat za pravdivou, ze své vlastní praxe ovšem vím, že tyto dva procesy se i po přijmutí zaměstnance prolínají a adaptace tak probíhá lépe.

4.1 Adaptace z pohledu náboru

Adaptační proces obvykle trvá déle, než zkušební doba, a začíná ještě před oficiálním nástupem k firmě. V prvním roce od přijetí se předpokládá nejvyšší míra fluktuace. Tato míra fluktuace se dá do jisté míry ovlivnit kvalitním výběrovým řízením, pomocí něhož získáme kvalitního a motivovaného spolupracovníka, ale také v neméně míře i kvalitním adaptačním procesem. Cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe, ale také kam a jak jej zařadí spolupracovníci. (Hroník, 2007, str. 392)

Hlavní zodpovědnost nad procesem adaptace nového zaměstnance samozřejmě přebírá jeho hlavní nadřízený. On je vztyčným bodem, za kterým nový zaměstnanec jde v případě nejasností a otázek. Hlavní nadřízený samozřejmě může tento svůj úkol delegovat na zkušeného pracovníka ze svého týmu a určit ho tzv. mentorem, který má na starosti právě příchozího zaměstnance. Jak tedy může procesu adaptace pomoci náborář?

Ze své zkušenosti se mi velmi osvědčilo zůstat s úspěšným kandidátem a nyní už novým zaměstnancem společnosti v kontaktu i po jeho nástupu do zaměstnání. Nový zaměstnanec tak cítí podporu i v jiné oblasti, než pouze ze svého oddělení. Náborář je navíc prvním člověkem, se kterým se nový zaměstnanec setkal a vybudoval si k němu určitý vztah. Na společných schůzkách v rámci adaptace může náborář se zaměstnancem probírat, zda skutečná náplň a výkon práce odpovídá jeho představám a co se dá případně změnit. Náborář se tedy stává člověkem, kterému se může nový zaměstnanec svěřit s obavami a myšlenkami, které se například bojí říct svému nadřízenému, nebo členům týmu. Zjednodušeně řečeno se náborář stává patronem, která je vždy připravena zaměstnance vyslechnout a pomoci. Tuto myšlenku potvrzuje ve své knize i Barták (2007, str. 592): Každý správný adaptační proces, aby se podařil, musí mít patrona/mentora (každá firma má jiné označení pro tuto osobu), který umí s nováčky komunikovat a podporovat je. Schopnost komunikovat se odvíjí od patronovy schopnosti vžít se do situace nováčků, jakou mají motivaci, které bariéry a jak na ně působí, jaké mají zábrany, obavy i jaká očekávání. Základem navázání kontaktu patrona s nováčkem je aktivní naslouchání a reakce na ni.

Další možností je aktivita náboráře v rámci interní změny pracovní pozice. Pokud nový zaměstnanec po zkušební době zjistí, že pracovní pozice, na kterou by přijat není přímo pro něj, náborář má přehled o vypsanych pozicích ve společnosti a může zaměstnanci poradit, kam by mohl odrotovat a v celém procesu mu opět pomoci.

Tuto aktivitu náboráře po nástupu vnímám stejně klíčově, jako celý proces náboru. V případě absolutního nezájmu po nástupu nového zaměstnance může dojít k tomu, že se bude zaměstnanec cítit jako pouhý „úkol“, který si náborář splnil a neprojevuje zájem o další pracovní působení zaměstnance ve společnosti. Oproti tomu tento osobní přístup, který popisuji výše beru jako další přidanou hodnotu náboráře ve společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

Úvod praktické části je věnován krátkému představení společnosti, ve které jsem realizoval průzkum jako pracovník na dohodu – brigádní. Pro účely bakalářské práce nebude uváděn přesný název organizace, vzhledem k přání dané organizace. V dalším textu bude tedy uváděn výraz „společnost xy“, jako tomu bylo v teoretické části práce, nebo „organizace“.

Jak jsem již uváděl, v této organizaci působím přes jeden rok. Nastupoval jsem na pozici Talent sourcera a administrativního pracovníka, v době obhajoby této práce zde již působím na plný úvazek jako náborář. Na pozici Talent sourcera jsem působil bez mála devět měsíců a velká část praktické části je podložena daty, které jsem získal ze svého vlastního působení v organizaci. Zbytek dat mi poskytly kolegové ze svých vlastních reportů.

Na pozici Talent sourcera jsem měl za úkol vyhledávat potenciální pracovníky pro pobočkovou síť – konkrétně šlo o čtyři pozice. Klientský pracovník, pojišťovací specialista, investiční specialista, premium bankéř. Každá z pozic má svoje specifika, která jsou popsána v následujících kapitolách. Praktická část práce tedy bude souviset především s retailovou částí pracovníků, což je základní stavební úspěch každé bankovní společnosti a jde o hlavní reprezentativní tváře, které dělají čest a jméno organizace.

5.1 Základní informace o společnosti

Základní údaje banky

	BANKA
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	5 855 000 020 Kč (splaceno 100 %)
Předmět podnikání	banka
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1

Zdroj: webové stránky banky

Popisovaná organizace je bankovní společností, která se na českém trhu řadí mezi jednu ze třech nejúspěšnějších bank. Sídlo této organizace nepůsobí v České republice, jedná se tedy o nadnárodní společnost.

Banka svým klientům nabízí široké portfolio produktů a služeb, které jsou navíc obohaceny o širokou nabídku produktů dceřiných společností. Dceřiné společnosti se zabývají financováním potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty, penzijní

fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv specializované služby (leasing a factoring), služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

Co do počtu klientů patří banka k tuzemské špičce, s celkovým počtem 3,1 milionu klientů se řadí na druhou příčku. V součtu s dceřinými společnostmi banka na území České republiky obsluhuje celkem 210 poboček.

5.2 Historie banky

Popisovaná organizace byla založena státem již v roce 1964 a měla v tehdejším Československu sloužit k zajišťování financování zahraničního obchodu pod přímým dohledem státu a půjčky v zahraničních měnách z mezinárodních kapitálových trhů pro komunistický stát. Po Sametové revoluci v roce 1989 rozšířila banka své služby z tehdejších podniků zahraničního obchodu pro nově vzniklé podnikatelské subjekty a fyzické osoby. Toto rozšíření zapříčinilo obrovské rozšíření pobočkové sítě společnosti.

V prosinci 1997 rozhodla tehdejší vláda o privatizaci významných bankovních domů v Česku, v prvním tendru v bankovním sektoru vyhlásila prodej společnosti. Po tendru v červnu 1999 stát prodal svůj akciový podíl vítězné zahraniční bance – která je vlastníkem společnosti do dnešního dne, za téměř 40 miliard Kč.

V červnu 2000 banka převzala jinou menší banku a po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala zahraniční mateřská společnost jediným akcionářem naší organizace. Do konce roku 2007 působila naše organizace na českém i slovenském trhu, slovenská pobočka banky byla oddělena k 1. lednu 2008.

5.3 Personální stav společnosti

Celkový počet zaměstnanců celé skupiny – tzn. i s dceřinými společnostmi je bezmála 7 800. Pokud bychom sčítali pouze zaměstnance samotné banky, číslo by bylo 6 500. Velká část ze zaměstnanců sídlí na centrále společnosti, která svými prostory pojme 3 000 zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců je rozložen po pobočkách a dalších budovách, které společnost vlastní. I počtem zaměstnanců se tak společnost řadí k jedné z největších bank v České republice.

5.4 Pracovní prostředí

V práci musí být zmíněna centrála společnosti, ve které díky své rozloze působí bezmála 3 000 zaměstnanců a je tak největší kancelářskou budovou v České republice. V této budově sídlí veškeré představenstvo společnosti a všechny útvary kromě pobočkové sítě. Výjimkou je útvar IT, který se svou velikostí 700 zaměstnanců sídlí v nedaleké kancelářské budově v Nových Butovicích. Ovšem i pro IT je ve výstavbě nová budova, který pojme zhruba 1 500 zaměstnanců a bude přímo sousedit se stávající centrálou společnosti.

Organizace se snaží udělat vše pro to, aby zaměstnancům na centrále nic nechybělo a dokázali si v pracovní době vyřešit i osobní záležitosti. V budově se tedy dá využít služeb závodní jídelny,

samoobsluhy, kavárny, lékaře, psychologa, nebo fitness trenéra. Nechybí ani lékařská a zubařská pohotovost.

Budova centrály společnosti byla také oceněna LEED – ocenění za ekologii, které získala budova banky jako jediná v Evropě. Může se také pochlubit titulem „Stavba roku“. Titul „Stavba roku“ byl udělen za vytvoření nevšední a netradiční administrativní budovy s výraznými ekologickými aspekty se zřetelem k požadované a dosažené přátelskosti pracovního prostředí.

Obrázek 2 – prostředí centrály

Obrázek 1 – prostředí centrály



Zdroj: webové stránky banky

5.5 Etický kodex společnosti

Etický kodex vyjadřuje základní principy a očekávání pro chování zaměstnanců celé společnosti. Skupina usiluje o to, aby se stala organizací, která:

- naslouchá svým zákazníkům a předvídá jejich potřeby prostřednictvím poskytování vynikajících produktů a služeb
- naplňuje potenciál svých zaměstnanců
- pomáhá místnímu prostředí.

Organizace, pro kterou jsou na prvním místě lidé, je založena na konkrétních principech, které jsou základem pro každodenní myšlení a jednání jejich zaměstnanců. Tyto principy tvoří zkratka

PEARL:

- PERFORMANCE / VÝKONNOST
- EMPOWERMENT / ZMOCŇOVÁNÍ
- ACCOUNTABILITY / ZODPOVĚDNOST
- RESPONSIVENESS / VNÍMAVOST
- LOCAL embeddedness / LOKÁLNÍ UKOTVENÍ

Performance – výkonnost

Zaměstnanci usilují o dosahování vynikajících výsledků ve všech úkolech, a tím potírají podprůměrnost. Jsme zaměřeni na zákazníky. pomocí dokonalého provedení neustále zlepšujeme kvalitu svých produktů a služeb tak, aby překonávaly očekávání našich zákazníků.

Empowerment – zmocňování

Styl manažerského vedení povzbuzuje kreativitu každého zaměstnance a podporuje jejich spolupráci. Zaměstnanci mají dostatečný prostor pro vytváření takových postupů a pravidel, které přesvědčí naše zákazníky o vysoké úrovni našich služeb.

Accountability – zodpovědnost

Zaměstnanci přijímají osobní zodpovědnost za své úkoly. sloužíme zájmům našich zákazníků a zasloužíme si jejich důvěru tak, že pracujeme etickým a finančně rozumným způsobem. výsledky zveřejňujeme transparentním způsobem.

Responsiveness – vnímavost

Zaměstnanci vnímají a pohotově a vstřícně reagují na návrhy, žádosti a snahy vedení, kolegů i našich zákazníků.

Local embeddedness – lokální ukotvení

Jako zaměstnanci jsme společensky zodpovědní. dodržujeme místní pravidla a předpisy. chováme se ekologicky. vítáme různorodost našich zákazníků, spolupracujeme a vytváříme dlouhodobé klientenské vztahy.

6 Nábor ve společnosti

Ve společnosti xy je náborový tým ve stavu „start up“. Po kompletním zrušení týmu recruitmentu v roce 2012 je neustále tvořen nový tým, který prochází jak organizačními, tak personálními změnami. V tuto chvíli se stará o nábor na pozice na centrále pět náborářů, další tři jsou zodpovědní za nábor IT specialistů. Přímá zodpovědnost za nábor pro pobočkovou síť padá na regionální náboráře. Těch je celkem devět a starají se o následující regiony – Praha, Severní Čechy, Západní Čechy, Jižní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava, Severní Morava. K sedmnáctičlennému týmu náborářů čítá recruitment celkem deset brigádníků, kteří vypomáhají především s aktivním vyhledáváním potenciálních uchazečů společnosti a s administrativou, ovšem účastní se také studentských veletrhů a spolupracují na oblasti HR marketingu.

Náborový tým se nesnaží cílit jen na externí uchazeče o zaměstnání, velký důraz také klade na interní zaměstnance společnosti. Před třemi lety byla proto založena interní agentura práce, která má pomáhat zaměstnancům při interních rotacích. V současné době primárně podporuje zaměstnance dotčené organizační změnou, kterým poskytuje i podporu v oblasti pracovně-právního poradenství a orientaci na interním trhu práce. Současná ambice agentury práce je fungovat jako akcelerátor interních rotací na pracovním trhu banky, v budoucnu i celé skupiny. Dalšími programy pro interní zaměstnance je program pro vracející se zaměstnance z mateřské dovolené a program 55+, který se stará o zaměstnance, kteří se dostanou do předdůchodového věku.

6.1 Popis zkoumaných pozic

Jak je již v práci uvedeno výše, praktická část je zaměřena na aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů pro pobočkovou síť v Praze. Pobočková síť je z naprosté většiny tvořena čtyřmi pozicemi:

- Klientský pracovník
- Pojišťovací specialista
- Investiční specialista
- Premium bankéř

Klientský pracovník je první tváří, kterou zákazník potká na pobočce banky. Klienta přivítá, nabídne mu vodu, kávu, nebo čaj a zjišťuje důvod jeho návštěvy. Jeho hlavní náplní práce je prodej produktů a servis příchozím klientům. Je důležité zmínit, že klientský pracovník prodává pouze základní produkty banky jako je vedení účtu, platební karty a jiné. Pokud se se zákazníkem začnou bavit o prodeji pojištění, či investic, předává klientský pracovník klienta specializovanějším kolegům. Ve zbytku pracovní doby klientský pracovník provádí akviziční činnost – má přidělené své portfolio klientů banky, se kterými se snaží domluvit schůzku, na které probírá další možnosti uzavření produktů společnosti.

Pojišťovací specialista je specialistou pro každou pobočku. V Praze je situace odlišná, na jednoho pojišťovacího specialistu dopadají tři pobočky, zaměstnanec tedy musí být mobilní a musí se dostávat z místa na místo. Příchozí klient se zájmem o pojištění se dostává k pojišťovacímu specialistovi, který s ním následně řeší všechny možnosti pojištění – pojištění osob, vozidel, domácnosti, odpovědnosti a jiné. Dalším úkolem pojišťovacího specialisty je být „lektorem“ v oblasti pojištění pro

svěřené pobočky. Jednou měsíčně přednáší všem zaměstnancům na pobočce změny v oblasti pojištění, banka dbá na to, aby všichni zaměstnanci měli základní povědomí a znalosti o všech nabízených produktech.

Investiční specialista má stejnou pracovní náplň jako pojišťovací specialista, jeho devízou jsou ovšem investice. Orientace v oblasti investic je poměrně těžká a mění se každým dnem, proto je pozice investičního specialisty finančně lépe ohodnocena, než předchozí dvě popisované pozice. Stejně jako u klientského pracovníka je náplní práce investičního specialisty i akviziční činnost – snaží se po telefonu domluvit schůzky se stávajícími klienty ohledně investičních produktů.

Premium bankéř je „prémiová“ pozice na pobočce. Premium bankéř se stará o svěřené portfolio affluentních klientů, kteří si nepřejí přecházet od jednoho specialisty k druhému, ale chtějí mít svého bankéře, se kterým mohou vyřešit všechny produkty, které banka nabízí. Pro práci premium bankéře je tedy nutná znalost všech oblastí a produktů, které banka nabízí. Samozřejmostí je také profesionální vystupování, které si affluentní klientela žádá o mnoho více, než je tomu u klientely masové.

7 Stanovení výzkumných otázek

Cílem výzkumného šetření je, jak je již výše uvedeno, prokazatelnými výsledky dokázat důležitost a užitečnost aktivního vyhledávání uchazečů o zaměstnání a na základě výsledků navrhnout opatření a doporučení k maximálnímu zefektivnění tohoto procesu. Pro samotné výzkumné šetření jsou v práci stanoveny 4 výzkumné otázky:

- 1) Srovnáváme dva náborové procesy – v jednom probíhá aktivní sourcing kandidátů, ve druhém nikoliv. Jaký je číselný rozdíl v celkovém počtu uchazečů?
- 2) Srovnáváme dva náborové procesy – v jednom probíhá aktivní sourcing kandidátů, ve druhém nikoliv. Prodlužuje se s více kandidáty i délka výběrového řízení?
- 3) Jaké procento aktivně oslovených kandidátů má zájem o změnu pozice?
- 4) Jak působí na kandidáta aktivní oslovení náborářem?

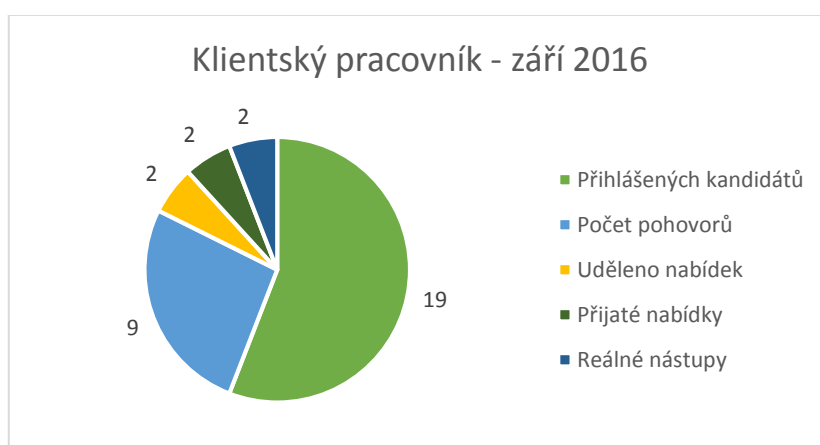
7.1 Výzkumná otázka č. 1

Jak moc je v dnešní době důležitý aktivní sourcing kandidátů? Na tuto otázku je v práci zaměřen první výzkum. Jak je již uvedeno výše, data a statistiky, ze kterých je vycházeno, pochází z mého působení na pozici Talent sourcera ve společnosti xy. Pro porovnání je vycházeno ze dvou pozic. Pozice č. 1 se týká pozice klientského pracovníka, pozice č. 2 se týká pozice premium bankéře.

Pozice č.1

V prvním grafu jsou použita data ze září 2016, kdy ve společnosti ještě nefungoval aktivní sourcing kandidátů a pouze se tak čekalo, až se do výběrového řízení přihlásí kandidáti. Druhý graf zobrazuje výběrové řízení ze září 2017 – tedy přesně rok po prvním zkoumaném výběrovém řízení. V tuto dobu již ve společnosti fungoval tandem náborář – Talent sourcer. Náborář poskytl sourcecovi veškeré informace potřebné k pozici – požadavky na kandidáta, náplň práce, lokalita pracoviště, mzdové podmínky. S těmito informacemi poté Talent sourcer pracoval a aktivně oslovoval potenciální vhodné kandidáty – především na portálu jobs.cz a sociální síti LinkedIn.

Graf 1 – klientský pracovník – září 2016



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Graf 2 – klientský pracovník – září 2017



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

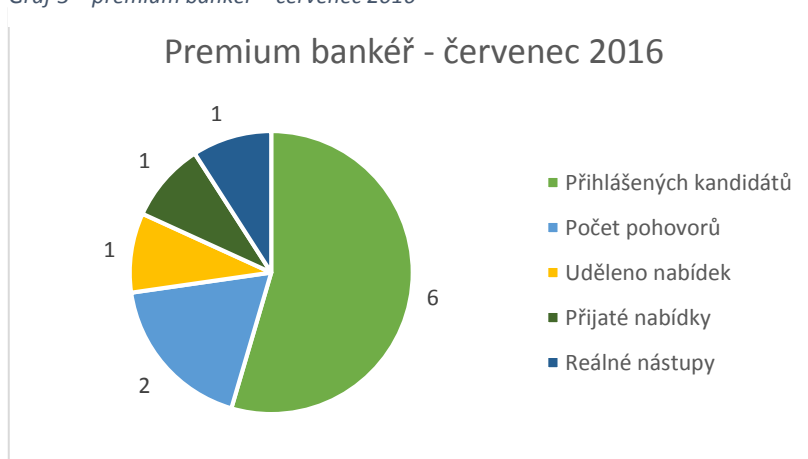
Rozdíl v grafech ukazuje zvýšený počet celkově přihlášených kandidátů, od kterého se odvíjí zvýšení čísel ve všech ostatních zkoumaných oblastech. Počet aktivně oslovených kandidátů, kteří se účastnili výběrového řízení byl v tomto případě 10. Bez aktivního sourcingu by tak náborář pracoval místo s 25 kandidáty pouze s 15. Ze tří kandidátů, kteří později nastoupili, byl jeden aktivně osloven. Je důležité také zmínit, že u obou pozic nastoupili všichni kandidáti, kteří přijali nabídku z naší strany. V mnoha dalších výběrových řízeních je běžné, že kandidát si svoje rozhodnutí rozmyslí a i když přijme nabídku, očekávaný nástup se poté nekoná.

V tomto výzkumu tedy pomohl aktivní sourcing kandidátů k celkovému zvýšení počtu kandidátů a ve výsledku ve výběrovém řízení č. 2 byl zvýšen počet reálných nástupu o jednoho zaměstnance.

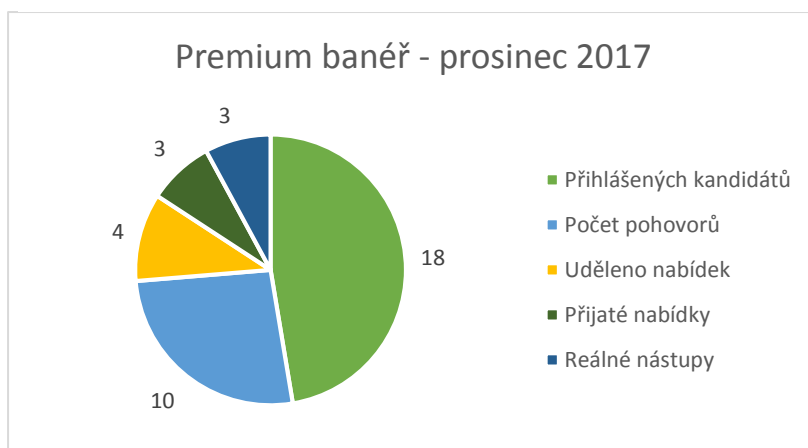
Pozice č.2

Druhá zkoumaná pozice je pozice premium bankéře. Na této pozici je přínos aktivního sourcingu kandidátů výrazný a i proto je toto výběrové řízení v práci použito. První výběrové řízení probíhalo v červenci 2016, opět bez pomoci aktivního sourcingu kandidátů. Druhé výběrové řízení bylo aktivní v prosinci 2017 a na této pozici pracovali dva talent sourceři.

Graf 3 – premium bankéř – červenec 2016



Zdroj: autor práce, vlastní šetření



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Z grafu je patrné, že celkový počet kandidátů ve výběrovém řízení č.2 vzrostl trojnásobně. Z celkového počtu osmnácti kandidátů bylo deset kandidátů aktivně osloveno. Z počtu dvanácti pohovorů byla následně čtyřem kandidátům podána nabídka, pouze jeden z kandidátů ji odmítl. Opět je nutno zmínit, že všichni tři kandidáti, kteří nabídku přijali, poté reálně nastoupili. Z tří reálných nástupů jsou evidováni dva kandidáti, kteří byli aktivně osloveni na síti jobs.cz a LinkedIn.

7.2 Výzkumná otázka č.2

Dalším ukazatelem, na který se v náborových týmech přikládá velký důraz, je délka otevření výběrového řízení. Mnohdy je tato délka také zohledněna do KPI's, jelikož je to jeden z mála měřitelných ukazatelů v recruitmentu. Nabízí se námitka, zda více kandidátů nezapříčiní prodloužení výběrového řízení a v případě nutnosti rychle obsadit pozici neprodlouží potenciální nástup. Pro výzkum této problematiky jsou v práci opět použity statistiky z mého působení ve společnosti. Pro objektivitu a jasnost jsou níže použity data ze stejných výběrových řízení, ze kterých jsem čerpal ve výzkumné otázce č. 1.

Pozice č. 1

září 2016

Tabulka 1 – klientský pracovník – září 2016

Kandidátů	19
Doba trvání VŘ-dny	84

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

září 2017

Tabulka 2 – klientský pracovník – září 2017

Kandidátů	25
Doba trvání VŘ-dny	71

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Ačkoliv byl počet kandidátů u druhého výběrového řízení větší, celková doba trvání byla kratší. Bylo to zapříčiněno především efektivnější prací náboráře, který dobře zkoordinoval Assessment centrum a dokázal pozvat velké množství kandidátů na jeden termín, čímž ušetřil čas jak hiring manažerovi, tak sobě a v neposlední řadě i kandidátům. Naopak ve výběrovém řízení v září 2016 probíhaly především individuální pohovory, což automaticky prodloužilo celkovou dobu trvání VŘ.

Pozice č. 2

Červenec 2016

Tabulka 3 – premium bankéř - červenec 2016

Kandidátů	6
Doba trvání VŘ - dny	52

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Prosinec 2017

Tabulka 4 – premium bankéř – prosinec 2017

Kandidátů	18
Doba trvání VŘ	66

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Z tohoto výzkumu je zřejmé, že výběrové řízení s nižším počtem kandidátů trvalo přesně o čtrnáct dní déle, než tomu bylo u výběrového řízení v prosinci 2017. Dva týdny navíc ovšem nejsou tak velký rozdíl a při včasné jednání by se stihl nástup ke stejnému datu, jako tomu bylo u výběrového řízení v červenci 2016. Trojnásobný počet kandidátů je navíc dost silným argumentem k tomu, aby společnost s rozhodnutím vydržela o dva týdny déle. Pro společnost je výhodnější vybrat opravdu kvalitního zaměstnance z velkého vzorku kandidátů, než volit „nejmenší zlo“ a po dvou měsících, kdy se ukáže, že kandidát není dostatečně schopný ke stoprocentnímu výkonu práce, vypisovat výběrové řízení znovu.

7.3 Výzkumná otázka č. 3

Třetí výzkumná otázka se zaměřuje procentuální úspěšnost při oslovování kandidátů. Na sociální síti LinkedIn mají vystavené profily nejen osoby, které aktivně hledají práci. Tato síť mimo jiné působí i jako kanál pro networking, je tedy velká možnost, že je osloven člověk, který je ve své současné práci spokojen a žádnou změnu nehledá. I s tímto faktem se musí kalkulovat a proto je otázka

věnovaná statistické úspěšnosti při oslovování. Data jsou čerpána z vlastního působení autora práce ve společnosti xy.

Tabulka 5 – statistika oslovených profilů

Oslovení kandidáti	Počet reakcí na oslovení	Zájem o pozici	Pohovor	Udělená nabídka	Počet nástupů
176	108	78	65	34	21

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Výše uvedená data byla zkoumána v období od června 2017 do prosince 2017. Pro větší obsah dat jsem použil čísla sečtená z oslovování čtyř pracovních pozic, které jsou popsány výše – klientský pracovník, pojišťovací specialista, investiční specialista, premium bankéř. Je zřejmé, že více než polovina oslovených uchazečů na LinkedInu odpověděla na počáteční zprávu Talent Sourcera. Z výzkumu je zřejmé, že polovina ze všech uchazečů měla zájem o nabízenou pozici a zajímaly je další podrobnosti. Z toho se dá usoudit, že polovina všech uchazečů na LinkedInu je otevřena novým příležitostem, druhá polovina využívá sociální síť pro jiné účely, jako je například výše zmíněný networking. Rozdílné číslo mezi zájemci o pozici a počtem uskutečněných pohovorů je zapříčiněno několika aspekty. Někteří zájemci po delším váhání ztratili svůj zájem, s jinými bylo téměř nemožné domluvit se na termínu pohovoru. Z následného čísla 65 pohovorů vzniká velmi dobrá úspěšnost v udělení nabídek. Je to zapříčiněno hlavně tím, že profil aktivně vyhledaných uchazečů odpovídá požadavkům na pozici v mnohých případech více než u kandidátů, kteří se do výběrového řízení sami přihlásí. Následný rozdíl v počtu reálných nástupů je závislý především na podmínkách, které nabídka oslovuje. Je všeobecně známo, že společnost xy nenabízí svým zaměstnancům pobočkové síti nejvyšší mzdu na trhu a proto je velmi těžké kandidáta zaujmout natolik, aby nabídku i přes menší odměnu přijal. Hlavními argumenty pro přijetí nabídky tak je pracovní prostředí, týmová soudržnost, možnost kariérního posunu a benefity.

7.4 Výzkumná otázka č.4

Čtvrtou výzkumnou otázku jsem se rozhodl ověřit rozhovorem. Rozhovor poskytla kandidátka, kterou jsem jako Talent sourcer aktivně oslovil přes sociální síť LinkedIn. Kandidátka následně uspěla ve výběrovém řízení na a nyní je již právoplatnou zaměstnankyní společnosti, působící na pozici klientského pracovníka.

Otázka: Jak na Vás působilo oslovení náborářem cizí společnosti?

Odpověď: Byla jsem určitě mile překvapena, že můj pracovní profil někoho zaujmul natolik, že mě oslovil. Podobným oslovením a nabídkám sice moc nevěřím, přesvědčilo mě ale jméno značky a i proto jsem si chtěla vyslechnout nabídku.

Otázka: Znamená to, že takových nabídek na zaměstnání dostáváte více?

Odpověď: Ano, během posledního roku jsem byla kontaktována několika náboráři, kteří mi chtěli představit „práci snů“. ☺ Byli to ovšem v drtivé většině náboráři s personálních agentur, kteří mi v první chvíli ani nemohou sdělit název společnosti, se kterou spolupracují. Váš případ byl o něčem jiném, napsal jste mi jasnou pozici, věděla jsem společnost, jednání bylo od první chvíle korektní.

Otázka: Nepůsobilo na Vás oslovení způsobem, že jsme „zoufalí“ z nedostatku kandidátů?

Odpověď: Toto podezření jsem měla pouze zpočátku, kdy jste mi poslal zprávu, která klidně mohla být šablonou, akorát jste změnil jméno. Po následném telefonickém hovoru už jsem byla ovšem přesvědčena, že se Vám můj profil opravdu zalíbil, z Vašeho projevu sálala energie a nadšení, které se přeneslo i na mě.

Otázka: Ve chvíli, kdy jsem Vás oslovil, jste aktivně hledala nové zaměstnání?

Odpověď: Musím se přiznat, že úplně aktivně jsem novou výzvu nehledala. Sice jsem ve svém předchozím zaměstnání nebyla spokojena, ale asi jsem nenašla dostatek odvahy na to, abych tu změnu udělala a přihlásila se do výběrového řízení. Vaše oslovení jsem brala jako vhodnou výzvu ve správný čas, říkala jsem si, že když neuspěju, nic se neděje, žádný čas, ani energii jsem tomu nevěnovala. Řekla jsem si tedy „proč ne“.

Otázka: Cítila jste menší nervozitu na pohovoru, když jste věděla, že jste byla aktivně oslovena?

Odpověď: Musím přiznat, že nervozita byla asi stejná. I když jsem věděla, že jsem Vás svým pracovním profilem zaujala, pořád šlo o interview naživo, byli jste nade mnou v přesile a věděla jsem, že jsou všechny oči upřeny na mě. Ve chvíli jsem tedy nevnímala žádný rozdíl mezi tím, jestli jsem byla oslovena, nebo jsem se na pozici sama přihlásila.

Otázka: Co byste doporučila mě jako Talent sourcerovi z pohledu osloveného kandidáta?

Odpověď: Dělejte to přesně tak, jako jste to udělal u mě! 😊 Ne, pokud bych měla doporučit nějaký návrh na zlepšení, určitě by to bylo o té první kontaktní zprávě. Vypadá opravdu trochu jako šablona, u které pouze měníte jméno. Na druhou stranu chápu, že kandidátů oslovujete hodně a psát každému jedinečnou zprávu by byla veliká ztráta času. Hodně jsem na Vašem jednání ocenila přímost jednání a upřímnost, to podle mě není v dnešní době samozřejmost.

8 Vyhodnocení výzkumných otázek a návrhy na zlepšení

Následující kapitola práce je věnována vyhodnocení čtyř výzkumných otázek, které jsou stanoveny výše. Na základě dat lze analyzovat výsledky a navrhnout zlepšení, které by vedli k zefektivnění procesu náboru ve společnosti xy.

První výzkumná otázka se věnovala **ovlivnění počtu kandidátů v závislosti na aktivním sourcingu uchazečů**. Na základě dat, které jsem využil pro výzkum je zřejmé, že aktivní sourcing přináší zvýšení celkového počtu kandidátů. Při výběru z většího vzorku kandidátů je větší šance na přijetí kvalitního a profilově vhodného zaměstnance. U pozice č.2 je navíc zřejmé, že aktivní sourcing měl přímý vliv na počet reálných nástupů. Oblast rychlého a častého dodávání potenciálních kandidátů je pro náborový tým velmi důležitá, až klíčová. Míra plnění tohoto úkolu v dnešní době, kdy je na trhu nedostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, tvoří rozdíl mezi úspěšností a celkovou spokojeností s náborovým týmem ve společnosti. V případě pravidelného dodávání jsou hiring manažeři spokojeni a tato pověst náboru se následně šíří po celé bance. Pro správné fungování je ovšem důležité maximálně zefektivnit proces aktivního vyhledávání vhodných uchazečů.

Doporučení: Pro maximální efektivitu aktivního vyhledávání je třeba správně nastavit tandem mezi náborářem a sourcerem. Ve správně fungujícím tandemu by měl probíhat tok informací. Náborář by měl sourcera včas a dostatečně informovat o nových náborech a požadavcích na kandidáty. Sourcer by měl naopak dodávat dostatečné množství profilů ve slíbených termínech. Tyto tandemy ovšem ve společnosti xy fungují pouze pro pozice na centrále. Regionální náboráři, kteří ve velké většině obsazují více pozic, než náboráři na centrále, jsou odkázáni pouze na svoje síly při aktivním hledání kandidátů. Automaticky tak vzniká rozdíl mezi počtem kandidátů přihlášených na centrálu a do pobočkové sítě. Návrhem je tedy optimalizovat tento proces aktivního sourcingu a přijmout do regionů brigádníky – Talent sourcery. Nábor pro pobočkovou síť je již dlouhodobě problematický a brigádník na poloviční úvazek, který by aktivně oslovoval kandidáty na trhu práce by mohl být velkou výhodou. S přijetím brigádníka by se tak zvýšil počet celkových kandidátů, tak i počet reálných nástupu, viz výzkumná otázka č. 1.

Druhá výzkumná otázka se zabývala **délkou trvání výběrového řízení**. V případě náhrady odcházejícího člověka je velmi důležitá rychlost hledání, aby nově nastupující zaměstnanec plynule přebíral agendu odcházejícího zaměstnance a nedošlo tak ke zbytečným prostojům v pracovním cyklu. V ideálním případě by měl nastat překryv působení těchto dvou zaměstnanců. Délka trvání výběrového řízení je tedy taktéž velmi důležité téma v oblasti náboru a opět by se mělo postupovat co nejefektivněji.

Doporučení: Z výzkumu je zřejmé, že velký počet kandidátů automaticky neznamená delší trvání výběrového řízení. Je velmi důležité s kandidáty pracovat efektivně. Návrhem je tedy realizovat co nejvíce Assessment center, kdy dorazí v jeden čas na určené místo větší počet kandidátů a není potřeba tak vybírat termín pro každého individuálně. V případě pozic, kde není možné zrealizovat Assessment centrum a povaha pracovního místa si žádá individuální výběrové řízení, doporučuji vymezit blokaci dne pro pohovory. Výsledek je potom velmi podobný jako u Assessment centra. Všechny kandidáty lze tak posoudit v průběhu jednoho dne a výsledek výběrového řízení tak je možno rozhodnout dříve, než pokud by se pohovory s kandidáty rozplánovaly do několika týdnů. Je velmi důležité podobným způsobem postupovat především v druhé polovině měsíce. V případě

rychlého rozhodnutí a včasného kontaktování je schopen kandidát podat výpověď u stávajícího zaměstnavatele ještě do konce měsíce a od začátku následujícího měsíce mu již běží výpovědní lhůta. V případě opožděného rozhodnutí musíme čelit následku – nástupu nového zaměstnance o měsíc později.

Třetí výzkumná otázka byla věnována **statistickou úspěšností v aktivním oslovování kandidátů**. Z výzkumu je zřejmé, že více než polovina odpovídá na oslovení Talent sourcera, ať už pozitivně, nebo negativně. Tato bilance je velmi dobrá, i přes negativní odpověď lze s potenciálním kandidátem navázat vztah a postupně s ním zůstat v kontaktu. V budoucnu se může stát, že se změní jeho životní situace a začne hledat změnu v zaměstnání.

Doporučení: I přes negativní odpověď kandidátů je velmi důležité s nimi zůstat neustále v kontaktu. V mnoha společnostech i u některých kolegů ze společnosti xy jsem získal informace, že v případě negativní reakce na oslovení s kandidátem další vztah již neuchovávají. Networking je pro svět nábory velmi důležitý a v případě vybudování velké sociální sítě a dlouhodobého udržování kontaktů s potenciálními uchazeči se náborář může dostat do opačné situace, než ve které je na začátku. Znamená to, že nebude sám aktivně oslovovat kandidáty, ale kandidáti ho budou sami kontaktovat a zajímat se o možnost získání práce ve společnosti. Je nutno zdůraznit, že se jedná o dlouhodobý proces a první výsledky se mohou začít objevovat až po jednom až dvou roce soustavné práce. Je důležité tedy zachovat vytrvalost a stejný postup po celou dobu působení náboráře na pracovním trhu.

Poslední výzkumnou otázkou byla problematika **působení aktivního oslovení na uchazeče**. V dnešní době působí na kandidáty mnoho nabídek klamavým dojmem. Ať už se jedná o nabídky produktů, služeb, ale i nabídky pracovní. V prvním okamžiku každý oslovení jedinec cítí nedůvěru a hledá v nabídce „špatnost“, která ho má poškodit. Je tedy velmi důležité jasně stanovit, jakým způsobem uchazeče oslovovat tak, aby se cítil komfortně a vzbudili jsme v něm důvěru. Z rozhovoru jasně vyplynulo, že na úvodním oslovení Talent sourcera ve společnosti xy je třeba provést zlepšení.

Doporučení: V případě oslovování uchazečů na sociální síti LinkedIn je jediná možnost prvního kontaktování s uchazečem textová zpráva. Tato zpráva by měla být co nejvíce osobnější, mělo by v ní zaznít co nejvíce konkrétních informací, které si společnost v danou chvíli může dovolit veřejně sdělovat. Omezení je ovšem v délce znaků. V prvotní fázi můžete profil kontaktovat pouze zprávou v rozsahu 300 znaků. Je tedy třeba zprávu dobře poskládat, aby v ní zaznělo vše podstatné a svojí podobou navíc zaujala potenciálního kandidáta. Vzhledem k povaze pozice je také dobré měnit styl psaní. U vyšších pozic, jako jsou například manažerské, je dobré zachovat formální styl se standardním oslovením příjmením, u nižších pozic, jako je pro příklad pozice klientského pracovníka je naopak dobré zvolit méně formální styl, například s oslovením: „Dobrý den, Petře“. V práci jsou níže přiloženy dvě zprávy. První z nich je zprávou, která byla použita u kandidátky, která pro účely práce poskytla rozhovor. Druhá zpráva je doporučenou zprávou pro další kontaktování kandidátů společnosti xy.

Zpráva č. 1:

Dobrý den Petře, velice mě zaujal Váš profil. Aktuálně v naší společnosti obsazujeme pozici Premium bankéře. V případě, že byste uvažoval o kariéerní změně, prosím o zaslání tel. čísla, rád se s Vámi spojím a konzultuji detaily. S přáním hezkého dne, podpis, HR společnost xy

Zpráva č.2:

Dobrý den Petře, jak se Vám daří? Musím pochválit Váš profil, opravdu mě zaujal. Rád bych se s Vámi pobavil o pozici Premium bankéře u nás ve společnosti. Jestliže Vás zajímá více, nebojte se mě kontaktovat – věřím, že společně něco vymyslíme. Přeji Vám krásný den, podpis, HR společnost xy

Zpráva č. 2 je více osobnější a na potenciálního kandidáta zapůsobí otevřeněji, než zpráva č. 1, která se tváří jako šablona. Z první zprávy navíc uchazeč může nabýt dojmu, že jde náboráři pouze o získání jeho telefonního čísla jako kontaktu. Naopak ve zprávě č. 2 je zřejmé, že nelze jen o získání telefonního čísla, ale o navázání osobního kontaktu a další diskuzi spojenou s možností budoucí spolupráce. Z pohledu kandidáta je zpráva č. 2 důvěryhodnější a je tak větší šance, že bude kandidát na zprávu v této podobě reagovat.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení a popsání procesu získávání a výběru zaměstnanců a prokazatelnými výsledky poukázat na důležitost aktivního vyhledávání kandidátů.

Teoretická část je plně zaměřena na proces náboru zaměstnanců od začátku až do konce s různými náhledy od různých autorů. Při tvorbě bakalářské práce se jasně ukázalo, že starší publikace byly ještě psány v době, kdy nábor zaměstnanců ještě nebyl tak ožehavé téma. Do výběrových řízení se hlásili uchazeči po desítkách a tak nebylo třeba vynaložit tolik úsilí k získání kvalitního a profilově ideálního kandidáta. Naopak novější publikace již nedostatek kandidátů na pracovním vnímají a přesně popisují problémy náborových týmů v dnešní době.

Velká část teoretické práce je věnována přímému výběru zaměstnanců. Je tím poukázáno na důležitost zvolení správné metody k výběru zaměstnance. Nejen že správná metoda přispěje k zaměstnání nejideálnějšího kandidáta, ale jde i o budování employer branding. V případě dobře zvolené a následně profesionálně zrealizované metody výběru působí na kandidáty profesionalita společnosti velmi dobře a své poznatky nadále šíří do obecného povědomí.

Ke konci teoretické části je zdůrazněna důležitost správné adaptace zaměstnance. Proces výběru a získání zaměstnance sice může proběhnout správně, ovšem bez správně nastaveného adaptačního procesu zaměstnanec nevyužije svůj potenciál a hrozí riziko, že velmi brzy společnost znovu opustí, což startuje celý proces získávání zaměstnance znovu.

Praktická část je věnována popisu společnosti xy a následném zdůraznění důležitosti aktivního vyhledávání kandidátů. Prokazatelnými výsledky je dokázáno, že tato aktivita zvyšuje celkový počet kandidátů, se kterými se pracuje a taktéž celkový počet reálných nástupu do společnosti. Kromě dat z vlastního působení autora je praktická část obohacena rozhovorem s novou zaměstnankyní společnosti, která byla aktivně oslovena na sociální síti a následně byla úspěšná ve výběrovém řízení.

Závěrem by se dalo říci, že společnost jde s aktivním vyhledáváním potenciálních kandidátů správným směrem, proces ovšem ještě není úplně optimalizován a stále se tvoří. Po odstranění určitých nedostatků by pracoval náborový tým na velmi vysoké úrovni a dobré výsledky by se projevily na celkové spokojenosti s náborovým týmem v celé společnosti. Je také velmi důležité neuspokojit se správným nastavením procesu, neustále ho vylepšovat a sledovat nové trendy, které přicházejí každým dnem. Proto je dobré čas od času udělat revizi fungujícího systému na základě zkušeností a nových znalostí.

Seznam použité literatury

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského s r.o., 2007. ISBN 80-86723-34-1.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1522-0

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

HEADWORTH, A. *Social media recruitment*. 1. vyd. Croydon: CPI Group, 2015. ISBN 978-0-7494-7370-9

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 80-254-0698-4.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. A ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1739-5.

WILTON, N. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, ISBN 9781446255841.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – prostředí centrály.....	27
Obrázek 2 – prostředí centrály.....	27
Graf 1 – klientský pracovník – září 2016	31
Graf 2 – klientský pracovník – září 2017	32
Graf 3 – premium bankéř – červenec 2016	32
Graf 4 – premium bankéř – prosinec 2017	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 – klientský pracovník – září 2016.....	33
Tabulka 2 – klientský pracovník – září 2017.....	34
Tabulka 3 – premium bankéř - červenec 2016.....	34
Tabulka 4 – premium bankéř – prosinec 2017.....	34
Tabulka 5 – statistika oslovených profilů	35

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Vaše jméno ...

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a za-Podpis:
dejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis