

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Jindra

Proces získávání a výběru pracovníků v bance ABC

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

doc. MUDr. Mgr. Jan Bydžovský, DiS., PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Tomáš Jindra

**The process of recruitment and selection of staff in the
bank ABC**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Assoc. prof. Jan Bydžovský, MD, MSc, EMT-P, PhD

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. února 2016

Tomáš Jindra

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce, panu doc. MUDr. Mgr. Janu Bydžovskému, DiS., PhD., za cenné rady a odborné vedení mé práce.

Anotace

Diplomová práce byla zaměřena na popis, analýzu a porovnání procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti a na vybrané pracovní místo bankovní poradce či pokladníka. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se prostřednictvím literární rešerše zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců do společnosti a obsahuje tak teoretická východiska tohoto procesu. V úvodu praktické části je nejprve stručně představena vybraná společnost ABC a poté je na základě rozhovorů s odpovědnými pracovníky, analýzy interních dokumentů a vlastní zkušenosti autora diplomové práce se zaměstnáním v dané organizaci, provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Po zpracování praktické části byly nalezeny některé nedostatky v dané oblasti řízení lidských zdrojů a navrženy změny na zlepšení.

Klíčová slova

Adaptace, Pohovor, Uchazeč, Výběr, Zaměstnanec, Získávání zaměstnanců.

Annotation

The diploma thesis was focused on description, analysis and comparison of the process of recruitment and selection of employees in a given company and on the selected job bank adviser or treasurer. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part through a literature review deals with recruiting and selecting employees to the company and thus contains theoretical basis of this process. In the introduction to the practical part is briefly introduced selected company ABC and then on the basis of interviews with responsible personnel, analysis of internal documents and the author's own experience in the organization, an analysis of the process of recruitment and selection of employees in the company. After the practical part were found some shortcomings in the area of human resource management and propose changes for improvement.

Keywords

Adaptation, Employee, Interview, Job seeker, Recruitment, Selection

ÚVOD	9
TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	11
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 Zdroje získávání nových zaměstnanců.....	12
1.1.1 Vnitřní zdroje	13
1.1.2 Vnější zdroje.....	14
1.2 Metody získávání zaměstnanců	16
1.3 Shrnutí vnitřních a vnějších zdrojů	17
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
2.1 Kritéria výběru uchazečů	19
2.2 Fáze výběru pracovníků	20
2.3 Metody výběru zaměstnanců	22
2.3.1 Pohovor.....	23
2.3.2 Dělení pohovorů	24
2.3.3 Obsah pohovoru	26
2.3.4 Průběh pohovoru	28
2.4 Assessment Centre (AC).....	29
2.4.1 Vedení a průběh AC	31
2.4.2 Závěr AC	35
2.5 Testy využívané při výběru pracovníků.....	35
2.6 Životopis	39
2.7 Dotazník.....	40
2.7.1 Sestavení dotazníku	40
2.8 Reference.....	41
2.9 Ostatní metody	42
2.10 Chyby ve výběrovém řízení.....	43
2.11 Shrnutí procesu výběru zaměstnanců	44
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	45
3.1 Průběh adaptačního procesu.....	45
3.2 Vyhodnocování procesu adaptace.....	47
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	48
5 METODIKA PRÁCE	49
PRAKTICKÁ ČÁST	50

6	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	51
6.1	Organizační struktura	53
7	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC	54
7.1	Popis a specifikace volného pracovního místa	55
7.2	Identifikace zdrojů zaměstnanců	56
7.2.1	Vnitřní zdroje	56
7.2.2	Vnější zdroje.....	56
7.3	Metody získávání zaměstnanců v bance ABC.....	57
7.3.1	Analýza inzerátu.....	59
7.3.2	Uveřejnění nabídky	60
7.3.3	Dokumenty od uchazečů.....	61
8	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC.....	62
8.1	Předvýběr uchazečů.....	62
8.2	Metody výběru zaměstnanců v bance ABC	63
8.2.1	Hodnocení životopisu.....	64
8.2.2	Assessment centre ve společnosti ABC.....	64
8.2.3	Výběrový pohovor v bance ABC.....	70
8.3	Zkoumání referencí.....	74
8.4	Rozhodnutí o přijetí uchazeče	75
9	ZHODNOCENÍ, NÁVRH ZMĚN A DOPORUČENÍ.....	76
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	83
	SEZNAM ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Uplynulo již více než čtvrt století od pádu komunistického režimu v České republice a ve všech dalších státech bývalého Východního bloku. Tato událost znamenala mimo jiné příchod demokratických principů do společnosti a transformaci nejen společenské sféry, ale i sféry politické a ekonomické. Příchod kapitalismu znamenal, že některé existující, ale především nově vznikající podniky se musely umět adaptovat na tyto změny. Později se vznikem konkurenčního prostředí se pochopitelně změnila i podoba přístupu k lidským zdrojům v organizacích. Ačkoliv se lze domnívat, že úspěšnost organizace závisí především na tom, jak kvalitní a konkurenceschopné zboží a služby podnik vyrábí nebo prodává, není tomu úplně tak. Podnik může produkovat sebelepší výrobky či služby s výbornou reklamou a pověstí, avšak tyto produkty by nemohly být úspěšné bez lidí, kteří je vyrobili, distribuovali apod. V obecné perspektivě jsou tak klíčovou hnací silou každé společnosti lidé se svými schopnostmi a znalostmi. Lidé v organizaci mají zásadní vliv na její rozvoj či fungování a právě lidských zdrojů by měly všechny organizace věnovat maximální pozornost. Lidský kapitál však nelze jednoduše měřit či porovnávat, a proto způsoby a principy získávání a výběru lidského kapitálu budou zcela jistě odlišné od metod zajišťování technologického či finančního kapitálu. Pokud by se však organizaci podařilo najít zaměstnance, kteří pro svou pracovní pozici tzv. žijí, a tyto zaměstnance by dále dosadila na všechna pracovní místa, mělo by to obrovsky pozitivní dopad na výkonnost celé společnosti. Cílem každého podniku je dosažení zisku, prosperity a konkurenceschopnosti a právě tyto cíle závisí především na lidské práci, lidském kapitálu. Organizace by měla výběru svých zaměstnanců věnovat dostatečnou pozornost a vynakládat mu maximální úsilí, což bývá mnohdy nelehký úkol. Pakliže organizace přijme do svých řad nevhodné pracovníky, tak tito mohou svým přístupem nejen snížit výkonnost celé organizace, ale také mohou negativně ovlivnit práci jiných kvalitních zaměstnanců, což může vést až k jejich úplné ztrátě. Lidské zdroje tedy tvoří nejdynamičtější složku organizace, kdy získání a především i udržení schopných zaměstnanců patří mezi hlavní úkoly každé firmy.

A co je vlastně úkolem personalistů a personálních oddělení v organizaci? Činnost personalistů se obecně označuje jako řízení lidských zdrojů. V praxi se na zaměstnance pohlíží jako na kapitál, tedy lidský kapitál, který lze pomocí vhodných přístupů a nástrojů dále rozvíjet, efektivně řídit a využívat. A je to právě řízení lidských zdrojů, které hraje významnou roli pro úspěch organizace. Personální oddělení má zásadní vliv na efektivní využívání lidského kapitálu a vůbec na to, jakým lidským kapitálem společnost disponuje. „Kvalitní“ lidský kapitál zajišťuje pomocí procesů získávání a výběru pracovníků právě personální oddělení, jež má efektivní zvládnutí těchto procesů stanoveno jako jeden ze svých stěžejních úkolů. S řízením lidských zdrojů jsou spojeny dva vzájemně propojené základní procesy, kterými jsou analýza pracovních funkcí a řízení pracovního výkonu.

Personální management a především pochopení jeho významu, se stává jedním z rozdílových faktorů rozhodujících o tom, která organizace přežije a bude úspěšná v konkurenčním prostředí. Stále se měnící vnější prostředí vyžaduje od organizací neustálou analýzu prostředí tak, aby bylo možné stanovit relevantní strategii k dosažení úspěchu a zároveň k dlouhodobému přežití. Nedílnou součástí takové strategie je rovněž strategie personálního managementu.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na problematiku efektivního získávání a výběru zaměstnanců do společnosti. Cílem praktické části diplomové práce je provedení analýzy získávání a výběru pracovníků v bance ABC s následným zhodnocením celého procesu a podáním návrhů a doporučení pro jeho zlepšení. Dílčími cíli této diplomové práce jsou shrnutí a identifikace poznatků o procesu získávání a výběru pracovníků v teorii. Pozornost bude zaměřena na nejčastěji využívané metody získávání a výběru zaměstnanců; identifikaci výběru pracovníků, převážně z vnějších zdrojů, v pražské pobočkové síti banky ABC; navržení případných opatření pro zlepšení a zefektivnění procesu výběru nových pracovníků do pobočkové sítě banky ABC.

TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

V následující části této diplomové práce bude předmětem zkoumané problematiky proces získávání, výběru a v krátkosti rovněž adaptace pracovníků. Podrobněji se práce věnuje rozdělení vnitřních a vnějších zdrojů pracovníků a jednotlivým metodám získávání pracovníků. V další kapitole bude osvětlen proces výběru pracovníků, kdy tento proces bude definován a dále zkoumán dle jednotlivých kroků výběru. Diplomová práce se rovněž věnuje adaptaci nových pracovníků, která uzavírá celý proces obsazení pracovního místa, avšak adaptace je, i vzhledem k tématu této diplomové práce, v textu zmíněna spíše okrajově. Součástí této kapitoly je také stanovení metodiky sběru dat a psaní této diplomové práce.

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků (společně s jejich výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Jedná se o jakýsi proces, kdy proti sobě stojí dvě strany, a to je organizace se svou potřebou pracovních sil a na druhé straně potenciální uchazeči o práci (Dvořáková a kol., 2007). Stejný zdroj uvádí, že nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování procesů. Koubek (1998) definoval získávání pracovníků jako činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v podniku přilákala množství odpovídajících uchazečů. To vše by mělo proběhnout v žádoucím termínu a s vynaložením přiměřených nákladů. Dle stejného autora spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku a nabízení těchto pracovních míst a další. Armstrong (2007) stanovil obecný cíl získávání a výběru pracovníků, kterým by mělo být získání takového množství pracovníků a v takové kvalitě, jež je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, navíc to vše s vynaložením minimálních nákladů.

Tato část textu bude dále věnována rozlišením zdrojů získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů, které budou podrobně definovány. Dále se práce věnuje jednotlivým metodám získávání pracovníků, kdy opět nechybí představení metod jejich definice, stanovení výhod a nevýhod využívání těchto metod apod. Na závěr kapitoly je provedeno dílčí shrnutí.

1.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Existují různé okolnosti vztahující se k obsazovanému pracovnímu místu, které je potřeba, ještě před započítáním výběru zdroje získávání pracovníků, vést v patrnosti. Mezi tyto okolnosti patří typ volného pracovního místa, koho bude organizace oslovovat, tedy zda pracovníky z vnějších nebo vnitřních zdrojů, dále jaké jsou požadavky a podmínky pracovního místa, situace na vnitřním a vnějším trhu práce, zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, pověst podniku, finanční možnosti pro obsazení daného místa apod. (Šikýř, 2012).

Nejlepší pracovníky trhu práce již v organizaci zaměstnáváme, tvrdí Tomšík (2013). Je tedy namístě ptát se, zda by v organizaci měli být nová pracovní místa nejprve obsazována z již stávající zaměstnanců a pokud ano, jsou tito zaměstnanci těmi nejlepšími kandidáty na novou pracovní pozici? Vlastní tito zaměstnanci všechny požadované kompetence na dané úrovni nebo je pro organizaci lepší poohlédnout se po nových pracovnících na trhu práce? Nejdříve je při vymýšlení strategie výběru nových zaměstnanců nutné stanovit, zda bude nové pracovní místo nabízeno pouze v rámci organizace nebo bude zpřístupněno i pro veřejnost a podle toho následně rozlišit, zda budou využity vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců.

1.1.1 VNITŘNÍ ZDROJE

Vnitřní zdroje organizace lze definovat jako pracovníky a zaměstnance, se kterými již má organizace v současné době pracovní vztah. Výhodou využívání vnitřních zdrojů je, že nadřízený i spolupracovníci již mají o uchazeči nějaké informace, na základě kterých mohou posoudit, zda je tento kandidát pro danou pozici vhodný. Zároveň vědí, zda uchazeč disponuje požadovanými kompetencemi a schopnostmi, aby na této pozici byl pro firmy přínosem. Mezi nezanedbatelnou výhodu patří i rychlejší obsazení volného pracovního místa. Využíváním vnitřních zdrojů organizace ušetří náklady na výběrová řízení a rovněž dalším pozitivem je, že má organizace možnost začlenění plánování pracovních míst do systému odměňování a motivace. Z výše uvedeným se ztotožňují i Armstrong (2007) a Tomšík (2013) kteří shodně uvádějí, že vhodné uchazeče bychom měli nejdříve hledat ve vlastní organizaci, kde pracovníky a jejich kompetence již dostatečně známe a můžeme predikovat, zda budou pro organizaci na novém pracovním místě větším přínosem než na svém původním.

Aby vše nebylo jen růžové, uvádí Kociánová (2010) i některé nevýhody, jež jsou spojeny s obsazováním pracovního místa pracovníku z vnitřních zdrojů. Mezi ty největší patří omezený výběr pracovníků, nezdravá rivalita mezi zaměstnanci a také tzv. podniková slepota. Pro organizaci může využívání vnitřních zdrojů znamenat vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků, dodává stejný zdroj. Kociánová dále doplňuje, že v případě povýšení pracovníků lze očekávat, že povýšeného zaměstnance, který byl pro ostatní dlouhodobým kolegou, nemusí ostatní pracovníci respektovat.

S povýšením spojené zklamání nepovýšených zaměstnanců a riziko automatického povyšování se.

Vnitřní zdroje pracovních sil dle Koubka (1998, s. 103) tvoří:

1. pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo s jinými organizačními změnami,
2. pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje
3. pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace,
4. pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci.

1.1.2 VNĚJŠÍ ZDROJE

Vnější zdroje organizace Koubek (1998) rozdělil na nabídku nové pracovní síly na trhu práce, tedy absolventy vysokých škol, čerstvé maturanty či učně. Dále stejný autor do vnějších zdrojů zařadil pracovníky zaměstnané aktuálně v jiných společnostech, kteří však mají zájem o změnu zaměstnavatele, již existující nabídku práce na pracovním trhu, služby Úřadu práce a externích personálních agentur. Koubek ještě uvádí, že existují i doplňkové zdroje pracovníků, které tvoří nejčastěji ženy v domácnosti, důchodci, studenti či pracovní zdroje v zahraničí.

Při bližším zkoumání vnějších zdrojů organizace, lze spatřovat výhody a nevýhody nabídky práce jednotlivých uchazečů. Co se týká **absolventů**, zde lze za pozitivum považovat jejich nadšení, neboť ještě většinou nejsou demotivováni dlouholetou prací a k práci přistupují s větším elánem. Mezi další výhody zaměstnávání absolventů rozhodně lze zařadit nižší platové náklady pro organizaci. Je však na místě otázka, zda je student s výbornými studijními výsledky a nadšením taktéž dobrým a kompetentním kandidátem pro požadovanou pracovní pozici? Pro většinu zaměstnavatelů může zaměstnávání absolventů znamenat určité riziko právě proto, neboť dosažené a posuzované studijní výsledky nereflektují kompetence, jež jsou součástí předpokladu k vyšší pracovní výkonnosti. Navíc výběr absolventských uchazečů může svádět k pouhému porovnávání studijních výsledků, vzhledem k jejich nedostatečným pracovním zkušenostem. Zamezením nevhodných pracovních návyků

absolventů se věnuje Dvořáková a kol. (2007), která uvádí, že absolventi jsou na trhu práce ohroženou skupinou a je vhodné vytvářet absolventské pracovní pozice, kterou mohou vést právě k zamezení nevhodných pracovních návyků budoucích uchazečů.

Za největší a také nejobecněji definovaný vnější zdroj zaměstnanců lze považovat všeobecnou **veřejnost**, tedy pracovníky na trhu práce a lidi hledající zaměstnání. Poptávku práce těmto lidem lze předložit například pomocí inzerátů v tisku nebo internetu. Další možností je využití služeb personálních agentur. Dalším možností získávání pracovníků z vnějších zdrojů včetně charakteristik je věnovaný samostatný oddíl níže v textu této diplomové práce.

Nezanedbatelným zdrojem vnější pracovní síly jsou lidé zaregistrovaní na **Úřadech práce**. Úřad práce napomáhá personálním oddělením ve sběru informací o uchazeči tím, že shromažďuje informace zvláště o každém uchazeči. Tato spolupráce mezi organizací a Úřadem práce však není bezproblémová, kdy překážku efektivní spolupráce představuje především byrokracie, neochota úředníků, nedůvěra k práci státních orgánů a dlouhé čekací lhůty. Dalším negativem je, že ač Úřad práce shromažďuje množství informací o zaregistrovaných nezaměstnaných, nemůže poskytnout informace o kompetencích daného člověka, neboť nemá dostatek kapacit, aby vlastnictví kompetencí jakkoliv zjišťoval.

Mezi klady vnější pracovní síly lze také zařadit to, že tito zaměstnanci do organizace přináší nové „know-how“, mohou přinést nové impulzy a pohledy na chronické potíže. Vnější zdroje nabízejí větší nabídku pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovní pozice. V neposlední řadě bývá příchozí zaměstnanec spíše „uznán“ na pracovní pozici, než pracovník povýšený. K záporům využívání vnější pracovní síly lze uvést např. delší obsazení pracovní pozice, uchazeči mívají obvykle větší mzdové požadavky, riziko větší fluktuace pracovníků, delší čas trvající adaptace příchozích pracovníků, jež je spojená s dalšími náklady organizace, větší zatížení stávajících zaměstnanců, neboť tito se musejí nově příchozímu alespoň zpočátku více věnovat a také zvýšený stres nově příchozího zaměstnance.

1.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces získávání pracovníků staví mezi sebe dvě strany, kdy na jedné jsou organizace se svou potřebou pracovních sil a na druhé potenciální uchazeči o práci (Koubek, 1998). Dále v textu diplomové práce uvedené možnosti získávání nových pracovníků mají zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku, dodává Koubek.

Pokud se organizace rozhodne, že přijme pracovníka z vnějších zdrojů, musí se rozhodnout, kde takového pracovníka získá. Jednou z uvedených metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů, je poptávat práci na Úřadu práce či angažování absolventů, jak je uvedeno výše v tomto textu. Kromě Úřadu práce však existují i další možnosti jak přilákat, případně přímo získat nového zaměstnance. Níže v textu jsou uvedeny některé z možností získání pracovníků, které ve svých dílech uvádí svorně Armstrong (2007), Koubek (1998) a Šikýř (2012).

1. **Inzerce** je tradiční metodou získávání nových zaměstnanců. *„Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, včetně odborných periodik. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je podnik umístěn, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní záběr... Výhodou inzerátu je především to, že se poměrně rychle dostane k adresátovi, o volném místě se doví mnohem větší množství lidí než při jiných 26 metodách získávání pracovníků, inzerát jde za potenciálním uchazečem až do jeho soukromí. Nevýhodou může být cena inzerce“* (Koubek, 1995, s. 114). Inzerát by měl být po obsahové stránce stručný, ale výstižný. Pokud jsou tyto dvě podmínky splněny, je dán předpoklad pro to, aby se na danou pozici hlásili žadání kvalifikovaní zájemci. V dnešní době patří k nejosvědčenějším inzertním médiím internet, kde podniky nabízejí práci především prostřednictvím pracovních portálů, avšak jednotlivé organizace inzerují volné pracovní pozice i na svých webových stránkách. Zvláště v poslední době zažívá boom oslovení uchazečů přes sociální síť. Vyjma internetu organizace využívají tištěnou inzerci v novinových periodikách, billboardy či rádiové a televizní kampaně.

2. Mnoho společností odměňuje své zaměstnance za **doporučení** vhodných kandidátů na právě obsazované pozice. Pozitivem této metody získávání zaměstnanců je úspora času i vynaložených nákladů. Ve většině případů navíc nehrozí, že by doporučující pracovník na nové pracovní místo doporučil někoho, kdo by se na danou pozici nehodil nebo nesplňoval požadované kompetence.
3. **Bývalí zaměstnanci**, kteří firmu znají v pozitivním i negativním smyslu. Jejich přínosem pro podnik je především krátká doba adaptace a redistribuce nových poznatků z jiných pracovních příležitostí, které zaměstnance v mezidobí potkali.
4. **Outsourcing** poskytovaný personálními agenturami. Jejich výhodou je především rozsáhlá síť kontaktů a vlastní databáze uchazečů o zaměstnání z různých oborů a schopnost nalézt vhodné uchazeče jejich přímým oslovením.
5. V zájmu organizace by mělo být vedení evidence kandidátů práce. **Databáze spontánních uchazečů o zaměstnání** a práce s ní, je jedna z nejméně nákladných forem získávání pracovníků.

1.3 SHRNU TÍ VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Při rozhodování mezi výběrem uchazečů z vnějších či vnitřních zdrojů je vhodné tyto zdroje kombinovat, neboť je sice pro organizaci žádoucí dát „svým“ zaměstnancům možnost postupu či změny, avšak zároveň tato nechce přijít o výkonného a kompetentního pracovníka, který by se o pracovní pozici ucházel z vnějšku. V případě, že kandidáti jsou hodnoceni stejně a oba splňují požadovaná kritéria, mělo by se přiklonit ke kandidátovi z vnitřních zdrojů. Upřednostnění pracovníka z vnitřních zdrojů bude mít pozitivní efekt na firemní loajalitu, motivaci a dobrou pracovní atmosféru.

Jak je uvedeno výše v textu, obě formy vyhledávání zaměstnanců mají své klady, ale i zápory. Pokud se organizace rozhoduje, který ze zdrojů pracovníků využije, měla by tyto klady a zápory důkladně zvážit. Walker (2003) upozorňuje, že někdy je výhodné sloučit získávání pracovníků z vnějších a z vnitřních zdrojů. Tento krok může přinést provázání těchto tradičně oddělených způsobů získávání pracovníků, a také enormní zvýšení efektivnosti tím podniku, že se odstraní přebytečná, duplicitní práce, dodává stejný autor.

2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úvodem této kapitoly je vhodné podotknout, že proces výběru pracovníků se prolíná s procesem získávání pracovníků, jak uvádí ve svém díle i Koubek (1998). Výběr uchazečů je nedílnou součástí procesu zajištění nejvhodnějších pracovníků. Dvořáková a kol. (2007) definuje výběr jako proces, ve kterém se shromažďují a vyhodnocují informace o uchazečích pomocí metod výběru, které dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Definici Dvořákové dále rozšiřuje Koubek (1998), který říká, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazované pracovní pozice, ale také přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Zároveň Koubek doplňuje, že uchazeč bude schopen akceptovat hodnoty organizace, bude přispívat k vytváření týmové a organizační kultury a v neposlední řadě bude dostatečně flexibilní tak, aby se přizpůsobil změnám pracovního místa.

Cílem výběru pracovníků je tedy identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou výkonní a rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává. Zároveň vybraní uchazeči nebudou jednat takovým způsobem, který by byl nežádoucí a který by snižoval produktivitu a kvalitu práce (Dvořáková a kol. 2007). Jak uvádí Kociánová (2010), výběr pracovníků bývá finančně i časově náročný, ovšem z pohledu možných důsledků špatné volby je třeba mu věnovat dostatek času i prostředků. Dále se Kociánová domnívá, že právě *„úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím“* (Kociánová, 2010, s. 94).

Při výběru pracovníků je kladen mnohem větší důraz na závažnost rozhodování než např. při získávání pracovníků (Koubek, 1998). Dále stejný zdroj dodává, že je na místě věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru a vhodnému jednání s uchazeči. Dále Koubek uvádí, že při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu,

ale je třeba použít kombinaci více metod. Výše zmíněné platí především při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci, dodává Koubek.

2.1 KRITÉRIA VÝBĚRU UCHAZEČŮ

Při posuzování vhodnosti uchazečů dochází ke srovnání charakteru pracovního místa a požadavků na osobnostní charakteristiky pracovníka. Vzhledem k tomu, že toto porovnání je velmi obtížné, je zapotřebí stanovit jasná kritéria, která budou při hodnocení využita (Kociánová, 2010). Avšak ani taková příprava nikdy nezaručí úspěšný výběr, neboť do predikce úspěšnosti zasahují i okolnosti, které ovlivnit nelze. Spolehlivost lze zvýšit důkladnou verifikací a zajištěním kvality získaných dat, avšak to může být ještě obtížnější v případě výběru uchazečů z vnějších zdrojů (Kociánová, 2010). Níže v textu této diplomové práce jsou uvedeny dva modely, jež slouží k sestavení rámce výběrového pohovoru.

Tradiční modely, které specifikují požadavky na uchazeče a poskytují rámec pro výběrové pohovory, jsou sedmibodový a pětibodový model (Kociánová, 2010). Sedmibodový model se dle Armstronga (2007, s. 346) zaměřuje:

1. *fyzické vlastnosti* – zdraví, fyzickou stavbu, vzhled, držení těla a mluva;
2. *znalosti a dovednosti* – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. *všeobecnou inteligenci* – základní intelektuální schopnosti;
4. *mimořádné schopnosti* – manuální zručnost, zručnost v používání slov nebo čísel;
5. *zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. *dispozice tj. sklon*) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, houževnatost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. *okolnosti tj. zázemí*) – soukromí, rodina, zaměstnání a práce členů rodiny.

Pětibodový model se v mnoha ohledech shoduje se sedmibodovým, kde obsahem tohoto pětibodového modelu je dle Armstronga (2007, s. 346):

1. *vliv na ostatní* – fyzickou stavbu, vzhled, řeč a způsoby;
2. *získanou kvalifikaci* – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;

3. *vrozené schopnosti* – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit;
4. *motivace* – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. *emocionální založení* – citová stabilita, schopnost zvládat stres a schopnost jednat s lidmi.

2.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Výběrová řízení bývají zpravidla realizována ve více krocích, kdy v literatuře je proces výběru pracovníků rozlišován na dvě fáze, a to fázi předběžnou a vyhodnocovací. **Předběžná fáze** začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Neprodleně musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi (Koubek, 1998):

1. Popis pracovního místa (jeho vymezení) a stanovení základních pracovních podmínek s ním spojených. Rozhodujícím krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je jasný a podrobný popis pracovního místa, které má být obsazeno. Tento krok je dle Koubka často podceňován, ačkoliv je pro kvalitní výběr zaměstnance stěžejní.
2. Tento krok obsahuje zkoumání kvalifikací, znalostí, dovedností a jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa. Jinými slovy, dochází ke specifikaci pracovního místa z hlediska nároků na uchazeče.
3. Třetí krok je pak logicky navázán na druhý a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky mají zvláštní význam pro uchazeče samotného, který se s nimi seznamuje například prostřednictvím inzerátu a sám tak může do jisté míry posoudit, zda jsou jeho osobní charakteristiky pro danou pozici dostačující či nikoliv. Míra plnění těchto požadavků pak rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem, uvádí Koubek (1998) a zároveň zmiňuje, že v této době dochází v procesu výběru pracovníků ke shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Problém toho, zda by nemělo dojít v rámci přehlednosti k zařazení tohoto „mezistupně“ do jedné z fází nebo dokonce vytvoření zcela nové fáze v tomto procesu, řeší například Armstrong (2007). Ten argumentuje tím, že fázi shromažďování žádostí uchazečů považuje za součást *předvýběru*.

Poté, co se nashromáždilo množství materiálů o uchazečích, je na řadě tzv. **předvýběr** nebo také, jak píše Hroník (1999), administrativní kolo. *„Základním cílem administrativního kola je provést prvotní výběr, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a vyloučena ztráta perspektivního člověka. Pro subjektivnost rozhodování v tom dobrém slova smyslu je prostor v závěrečném kole výběrového řízení“* (Hroník, 1999, s. 139). Úkolem předvýběru je tedy posuzování vhodnosti uchazečů v porovnání s požadavky na pracovní místo a následná selekce kandidátů do dvou skupin, na vyhovující a nevyhovující. Dle Armstronga (2007) by mělo být vybráno přibližně mezi čtyřmi až osmi nejvhodnějšími uchazeči. Stejný autor dodává, že méně než čtyři uchazeči pak umožňují poměrně malou volbu, kdy však i k této situaci může dojít za toho předpokladu, že se přihlásil naprosto nedostatečný počet vhodných uchazečů. Oproti tomu Koubek (1998) považuje za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru, pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Nicméně nevhodní kandidáti jsou dále vyrozuměni o stavu věci a případné odůvodnění rozhodnutí by jim mělo být sděleno cca do 1 měsíce od podání žádosti o zaměstnání. Vhodní uchazeči jsou dále informováni o postupu do dalšího kola a o následných krocích výběrového procesu, čímž fáze předvýběru končí (Kleibl, 2001). Tato, výše uvedená metoda třídění uchazečů, se obvykle používá pro konkrétní pracovní místo v organizaci, avšak musí být velmi pečlivě připravena, prověřena a většinou je použitelná pouze v případech, kdy je potřeba vytřídit a posoudit velká množství uchazečů (Armstrong, 2007).

I **vyhodnocovací fáze** se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Zda budou tyto kroky využity, záleží především na organizaci samotné, která se může rozhodovat například dle

charakteru nebo obsahu práce nebo významu místa pro organizaci (Koubek, 1998). Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsou pro příslušné pracovní místo zvoleny – pak je řeč o tzv. komplexním posuzování neboli kompenzačním postupu (Koubek 1998). Druhou možností je, že po každém kroku jsou vyřazeni ti, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré – pak jde o tzv. vyřazovací postup, dodává stejný zdroj. Koubek ještě doplňuje, že stále častěji se uplatňuje smíšený (hybridní) postup, kdy některé kroky mají vyřazovací a jiné zase kompenzační charakter. Zpravidla se do kompenzační části postupu zařazují testy osobnosti a výběrový pohovor.

2.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Metody výběru uchazečů tvoří pestrou škálu různých funkcí přístupů, postupů i názorů. Jejich volba závisí na tom, na jaké pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí, a dále závisí na způsobu výběru uchazečů. Těchto metod je velké množství a níže v textu této diplomové práce budou rozebrány některé z nich. Pozornost bude věnována metodám výběrových pohovorů, assessment centre, zkoumání referencí, dotazníků a dalších. Práce se zaměří na popis jednotlivých metod, názory odborníků a i jejich využití v souvislosti s výběrem zaměstnanců podle kompetencí.

Metody výběru, které lze v průběhu výběrového řízení využívat se člení na metody poznávací a srovnávací. Metody **poznávací**, které umožňují blíže charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek, se dále dělí na:

1. didaktické – zaměřeny na znalosti,
2. postojoyé – získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
3. výkonové – zaměřují se na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
4. funkční – spojené s dílčími osobnostními faktory a funkcemi (Krninská 2002).

Metody **srovnávací**, které umožňují na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí, dodává Krninská. Většinou se jedná o hodnotové ocenění jednotlivých kritérií výběru – např. pomocí:

1. absolutního ocenění získaných údajů,
2. váhového ocenění získaných údajů,
3. párového srovnání získaných údajů (Krninská 2002).

2.3.1 POHOVOR

Podle Koubka (2001, s. 168) je výběrový pohovor „*nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků.*“ Podmínkou toho, aby byl pohovor skutečně nejlepší metodou výběru, je však jeho dobrá příprava. Dle Foot (2005) je výběrový pohovor plánovaná, řízená a také kontrolovaná činnost, která obsahuje charakteristiky účelové konverzace. O tom, že pohovor je „*účelová konverzace*“ píše ve svém díle i Armstrong (2007, s. 370), který dále vysvětluje tento pojem tak, že se jedná o konverzaci, neboť uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, svých zkušenostech a o své kariéře. Stejný autor dále uvádí, že účelem pohovoru je získání a zhodnocení informací o kandidátovi, společně s předpovědí jeho budoucího pracovního výkonu. U pohovoru je možnost ověřit platnost kandidátem uvedených údajů a doložených listin a uchazeč se také dozví více informací o pracovní pozici, o kterou se uchází. Neméně důležité na prvním osobním setkání je, že obě strany dostanou příležitost rozpoznat, zda protistrana vyhovuje stanoveným požadavkům, nárokům a očekávání. Při pohovoru dle Kleibla (2001) dochází k výměně informací, která účastníkům a tazatelům napomáhá k uskutečnění rozhodnutí, zda poskytnout nebo neposkytnout zaměstnání, přijmout či nepřijmout pracovní místo. Stejný autor dále uvádí, že výměna informací neprobíhá pouze verbálně, neboť výsledky výzkumu Birdwhistela znějí tak, že komunikujeme při osobní konverzaci tváří v tvář z méně než 35% verbálně a z více než 65% nonverbálně. Pro personalistu, ale i uchazeče, je tedy zcela nutné umět číst z pohybů těla, mimiky a gestikulace protější osoby. Kleibl (2001) dále připomíná, že pro uchazeče, který vyhodnotí pracovní místo jako nevyhovující, je lepší odmítnout pracovní příležitost již při výběrovém pohovoru, než odcházet ve zkušební době. Kolman a kol. (2010, s. 118) dodává, že „*Při určování charakteristik, které má mít vybraný zaměstnanec, je důležité odlišit to, co je nutné a nezbytné požadovat, od toho, co by se hodilo, ale lze se bez toho obejít.*“

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má dle Koubka (1998, str. 142) tři hlavní cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a cílech,

2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, kdy je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na daném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,
3. posoudit osobnost uchazeče (pohovor se pro splnění tohoto cíle jeví často jako mnohem lepší než testy osobnosti).

Avšak ještě než se samotný pohovor uskuteční, je třeba si ujasnit, jak bude daný pohovor probíhat. Musíme mít na paměti, že nejen personalista zkoumá uchazeče, ale i kandidáti si během pohovoru dělají obrázek o personalistovi, respektive o organizaci jako celku. Uchazeč si zaměstnání vybírá, srovnává a ujasňuje, zda pro tuto organizaci opravdu chce pracovat. Špatně vedeným pohovorem lze i výborného kandidáta na pracovní pozici zcela odradit. Dále je třeba dbát na to, aby všichni uchazeči o pracovní pozici dostali během pohovoru stejnou příležitost vyjádřit se a reagovat na otázky. V opačném případě by nebylo následné vyhodnocení pohovorů proveditelné. I z těchto důvodů je před samotným pohovorem nutné stanovit postup, kterým se personalista bude řídit a jakou metodou bude pohovor veden.

2.3.2 DĚLENÍ POHOVORŮ

V teorii existuje celá řada způsobů, jakými lze pohovory třídit. Jednou z možných cest je dělení pohovorů dle toho, kolik tazatelů se pohovoru účastní. Toto shrnul ve svém díle Armstrong (2007, s. 361), který dělí pohovory dle počtu osob následovně:

1. **Individuální pohovory** (také označovány jako pohovory typu 1 + 1) jsou nejpoužívanější metodou výběru uchazečů. V podstatě představují diskusi mezi čtyřma očima, jež nabízí vhodnou příležitost k navázání blízkého kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem.
2. **Pohovorové panely** jsou označovány ty pohovory, kde s uchazečem hovoří skupina dvou nebo více lidí, kteří realizují pohovor. Nejčastěji prezentuje panel personalista s liniovým manažerem, příp. budoucím vedoucím pracovníkem uchazeče. Předností tohoto typu pohovoru je, že panel umožňuje sdílení informací a zmenšuje výskyt překrývajících se otázek.

3. **Výběrová komise** představuje jakýsi větší a oficiálnější panel, svolaný a pověřený orgány společnosti, což je dáno z důvodu toho, že v něm figuruje více stran, které mají prospěch z rozhodování o výběru uchazeče. Pokud budou pohovory prováděny s pomocí výběrové komise, tak by v této komise měli, pokud je to možné, být zúčastněni přímý nadřízený pracovníka, kolegové nebo člen týmu, zkušený personalista a psycholog. Značnou výhodou výběrové komise je, že umožňuje širší a objektivnější náhled na uchazeče, kdy zároveň umožňuje porovnat si vzájemně své názory. Nevýhody lze spatřovat v tom, že členové komise mají tendence klást neplánované a náhodné dotazy a předsudky či postoje dominujících členů komise mohou převládnout nad názory dalších členů.

V prvních kolech pohovorů je z časových i finančních důvodů výhodnější využití metody s jedním tazatelem. Postupně v dalších, ale především v posledním kole, je vhodné využití panelu či komise, i vzhledem k tomu, že její členové budou s případným novým zaměstnancem přímo spolupracovat.

Jiný pohled na dělení výběrových pohovorů nabízí jejich rozlišení **dle způsobu kontaktu**. Tím se rozumí, zda pohovor probíhá v místě pracovní pozice, po telefonu, internetu či jiným způsobem. V praxi je jednou z nejpoužívanějších metod výběru uchazečů o pracovní pozici výběrový pohovor v místě zaměstnání, příp. na jiném místě u zaměstnavatele. Dle autora této diplomové práce je to pravděpodobně proto, že se s uchazečem personalista setkává osobně tváří v tvář a může posoudit jeho charakter i osobnost. Rovněž se z rozhovoru může dozvědět podstatné informace, které nebyly uvedeny v písemných záznamech, nebo nebyli či nemohli být výstupem žádného z testů. Opomenout nelze vliv jakéhosi šestého smyslu personality, podle kterého se personalista rozhoduje na základě svých zkušeností a pocitů.

Dále Kociánová (2010, s. 108-110) rozlišuje tři základní typy výběrových pohovorů dle strukturovanosti, a to:

1. **Nestrukturovaný pohovor** představuje jakousi improvizaci bez přípravy témat nebo otázek. Nevýhodou je, že nezaručuje porovnatelnost uchazečů mezi sebou a rovněž nezaručuje řízení pohovoru ke svému cíli, který by měl být získání

relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Tento druh pohovoru je veden spíše v přátelském duchu. Koubek (1998) o této formě pohovoru mluví jako o nevhodné, protože je citlivý na první dojem (tzv. haló efekt), který uchazeč vyvolá a který pak může ovlivňovat celou podobu pohovoru a posuzování uchazeče.

2. **Strukturovaný pohovor**, pod čímž si lze představit předem připravený rozhovor s pevně určeným seznamem otázek v přesném pořadí, uvádí Kociánová. Strukturovaný pohovor umožňuje dle Kociánové oproti předchozímu typu snadnou srovnatelnost uchazečů, avšak zcela znemožňuje rozvíjení rozhovoru pokládáním doplňujících otázek.
3. **Polo-strukturovaný pohovor** je podle stejného zdroje jakousi kombinací obou výše uvedených typů, kdy vychází z předem přichystaných okruhů otázek, které tazatel může dle potřeby dále libovolně rozvíjet.

Není to pravidlem, avšak většinou se výběrový proces skládá ze dvou a v některých případech i více, kol pohovorů. První pohovor se zaměřuje na obecné informace a u druhého pohovoru se již řeší bližší pracovní podmínky a další způsob spolupráce.

2.3.3 OBSAH POHOVORU

Poté, co je v organizaci stanovena konkrétní metoda pohovoru, je třeba se zaměřit na jeho obsah. Jak je již výše uvedeno, pohovor je účelovou konverzací. Základem pohovoru, ať už je strukturovaný či nestrukturovaný, je důkladnost jeho přípravy. Předem musí být dáno, zda se použijí otázky takové, jež jsou uzavřenější a nedávající příliš prostoru pro vlastní vyjádření, anebo naopak budou využity otázky otevřené, jež umožňují prezentovat myšlenky posuzovaného. Je třeba si tyto otázky předem sestavit, neboť jejich odpovědi jsou zásadní pro volbu nejvhodnějšího kandidáta.

Správné sestavení otázek je jednou z nejsložitějších a zároveň nejdůležitějších činností metody výběru pomocí pohovoru. Posuzovaného se musíme správně položenými otázkami ptát na to, co je pro danou pozici nejdůležitější. Otázky musí reflektovat požadavky na pracovní místo, musí být pokládány tak, aby jejich výklad byl

jednoznačný a přesný. Správně položenými otázkami personalista zjišťuje, zda uchazeč zná postupy činností, požadované kompetence a v neposlední řadě, zda je způsobilý dané úkony provádět. Všechny požadované kompetence by měly zahrnovat také popis jejich dosažené úrovně, a jakým způsobem se tyto dají pozorovat a měřit. Postupy a metody dané pracovní pozice personalista zjistí z praxe na obdobných pozicích a také z nároků budoucího přímého nadřízeného uchazeče.

Další sada otázek slouží k tomu, aby si personalista ověřil skutečnosti uvedené v písemné žádosti a dalších dokumentech o uchazeči. Nezřídka se stává, že si uchazeč životopis přibarvil anebo neuváděl reálná fakta. Tím, že si personalista prohlubuje množství a kvalitu informací, uchazeče lépe poznává. Po této fázi pohovoru následuje kladení třetího typu otázek. Zde se personalista již věnuje uchazečově osobnosti a charakteru. Personalistu již tolik nezajímají doslovné odpovědi, ale spíše jejich podstata, sdělení, co tím uchazeč myslel a co to o něm vypovídá. Otázky musí být kladeny taky, aby bylo možné na ně požadovaným způsobem odpovědět a následně odpovědi vyhodnotit. V případě, že zhodnocení možné není, je třeba otázky zpřesnit, změnit či úplně vynechat. Vždy je lepší dát uchazeči trochu volnosti, aby se mohl více uvolnit a rozmluvit. Z jeho odpovědí lze následně určit, zda se právě jeho typ osobnosti hodí pro danou pracovní pozici, pro kolektiv spolupracovníků a pro firmu jako celek.

Při pohovoru je vhodné využívat také případové studie, manažerské hry, stručný rozhovor v cizím jazyce a diskrétně položené dotazy na rodinné zázemí, sociální poměry apod. (Dvořáková a kol., 2007).

Hroník (1999) pak varuje před dojmem, že by tento člověk mohl ihned z fleku zastávat tuto funkci, neboť tvrdí, že existuje určitá pravděpodobnost, že tento člověk není pro danou pozici vhodným uchazečem. Vysvětluje to tím, že každý člověk potřebuje určitý vývoj a pokud už teď je pro danou pozici dokonalý, tak se nemá kam dále vyvíjet, nemusí se snažit a necítí tlak. Hroník dále tvrdí, že je vždy lepší nabídnout kandidátovi náročnější pracovní pozici, kde je potřeba vynaložit určité úsilí k jejímu správnému vykonávání.

Armstrong (2007) uvádí, že uchazeči by měli být posouzeni v porovnání s kritérii, která mohou být vytvořena na základě jednotlivých položek schopností, jakými

jsou například dovednosti, vzdělání, praxe, či celková vhodnost uchazeče. Stejný zdroj uvádí, že na základě každé z výše uvedených položek schopností lze uchazeče dále klasifikovat, kdy určíme, zda je uchazeč velmi přijatelný, přijatelný na hranici, či nepřijatelný apod. Poté lze učinit závěr, kterým uchazečům na základě posouzení podle jednotlivých kritérií dát přednost, dodává Armstrong (2007). K správnému rozhodnutí, zda uchazeče přijmout na základě jeho schopností, pomůže správná specifikace konkrétního pracovního místa, neboť tato by měla ukázat, které požadavky jsou nezbytné a které jen žádoucí.

Metodu výběrového pohovoru lze tedy jednoznačně doporučit jako metodu zohledňující kompetence. Výše uvedené však platí pouze za předpokladu, že jsou otázky připraveny na základě kompetenčních modelů, je zajištěno jejich pozorování, měření, vyhodnocování a je zajištěna objektivita výběrového řízení.

2.3.4 PRŮBĚH POHOVORU

Úvodem každého jednání, a neplatí to jen pro jednání pracovní, ale pro všechny sociální interakce, by mělo být uvítání. Koubek (1998) proto uvádí, že je důležité klást důraz na uvítání uchazeče a oficiální zahájení pohovoru. Dle stejného zdroje by měl uchazeč být dále seznámen s plánem pohovoru a na úvod je dobré, aby byly kladeny jen snadné otázky. V případě, že uchazeč odbíhá od tématu, je potřeba jej taktně, ale zřetelně usměrňovat, doplňuje Koubek. Dle Koubka je nezbytné, aby byl dodržen časový plán pohovoru a uchazeči byly podány jen nezbytné a nezakreslené informace. Na závěr je vhodné uchazeči za spolupráci a poděkovat mu za jeho zájem, doplňuje stejný zdroj.

Délka výběrového pohovoru se odvíjí od povahy pracovního místa a jeho zařazení v hierarchii řízení organizace (Armstrong, 2007). Pokud se jedná o relativně rutinní pracovní pozici, obecně stačí pohovoru věnovat 30 minut, doplňuje stejný autor. Naopak v případě, že se jedná o náročnou pracovní pozici, stejný autor uvádí, že je nutné vymezit si na pohovor minimálně jednu hodinu. Doplnění nabízí Foot (2005), který uvádí, že je velice důležité vymezit si pro pohovor předem daný čas, neboť rozhodujeme o někom, s kým budeme pracovat možná i mnoho let.

V podstatě shrnutí výše uvedeného průběhu pohovoru nabízí ve svém díle i Šikýř (2012, s. 86), který výběrový pohovor vymezuje následovně:

1. **Úvodem** je přivítání uchazeče, důležité je navození přátelské atmosféry a nastínění kroků pohovoru,
2. následuje **představení společnosti**, kdy jsou uchazeči sděleny důvody obsazování pracovního místa, podmínky spolupráce a zaměstnání,
3. pohovor pokračuje **představením uchazeče**. Uchazeč dostane slovo k vlastní prezentaci, kdy stručně popíše své profesní zkušenosti a motivaci ucházet se o místo.
4. **Otázky a odpovědi** směřované na oboustranné doplnění informací o uchazeči a firmě. Nejprve odpovídá uchazeč na dotazy ohledně vlastní představy kariérní dráhy, výše mzdy a případného data nástupu – tím prokáže vlastní komunikační schopnosti a chování. Následuje sled dalších otázek směřujících k dosažení cíle. Následně i personalista zodpovídá dotazy uchazeče.
5. **Závěr** pohovoru je rozloučení s uchazečem a dohodnutí způsobu a termínu o vyrozumění výsledku pohovoru a případně dalších krocích výběrového řízení.

2.4 ASSESSMENT CENTRE (AC)

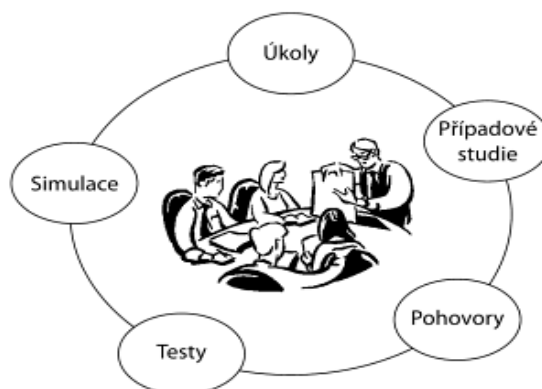
Tento způsob výběru kandidátů v poslední době získává na popularitě a personalisté jej používají čím dál častěji. AC funguje velmi dobře jak při výběru nových zaměstnanců, tak i jako metoda využitelná v rámci jiných personálních činností (Kociánová 2010, s. 118). Kociánová zmiňuje např. identifikaci vzdělávacích potřeb prostřednictvím AC. Tehdy se zjišťují dle autorky slabé a silné stránky účastníků a jejich rozvojový potenciál. Hroník (1999) zase velice zajímavě hovoří o využití metody AC při hodnocení stávajících pracovníků. Tato diplomová práce se však bude zabývat zejména využitím AC při výběru nových zaměstnanců. Cílem AC je selekce nejvhodnějšího, což nemusí nutně znamenat nejlepšího, nejkompetentnějšího, kandidáta pro danou pozici, zmapování osobnostního profilu, posouzení komunikace, týmovosti či manažerských schopností kandidátů.

Termín AC se dá dle Koubka (2001, str. 177) volně přeložit do češtiny jako „*diagnosticko-výcvikový program, který je založený na vhodné struktuře metod výběru*“

pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“ Armstrong (2007, s. 361) nazývá AC jako „komplexnější přístup k výběru pracovníků“, tedy podobně jako to uvádí Kociánová (2010). Armstrong (2007) vidí výhody AC především v možnosti posoudit zaměstnance v situaci běžné pro danou organizaci v souvislosti s její firemní kulturou a pozorování chování uchazečů během standardních úkolů, které jsou typické pro danou pracovní pozici. Základ metody AC definují Němec, Bucman, Šikýř (2008) jako metodu, která je založena na testování a hodnocení uchazečů při řešení modelových úkolů a studií, jež odpovídají podmínkám a požadavkům obsazované pracovní funkce. Zřejmě nejvýstižnější stručnou definicí AC však je, že se jedná o metodu, která využívá situačních testů k pozorování specifického chování účastníků.

AC je ve své podstatě složen z jednotlivých metod výběru a řešených úkolů tak, aby bylo v průběhu jeho realizace možno posoudit způsobilost uchazečů. Kandidáti procházejí řadou situací, které se maximálně blíží situacím, do kterých se při výkonu dané profese budou dostávat. Z finančního a organizačního, tedy časového, hlediska je AC velmi nákladné a i z tohoto důvodu se tato skupinová metoda výběru zaměstnanců uplatňuje především u manažerských, absolventských či juniorských pozic a také převážně tam, kde je třeba zjistit potenciál budoucího zaměstnance. Nákladovost a efektivitu této metody potvrzuje i Koubek (1998), který tuto metodu výběru považuje za velice efektivní a účinnou, avšak nevyklučuje osobní vliv hodnotitelů na výsledky AC a dodává, že tato metoda je jedna z nákladnějších.

Obrázek č. 1: Obsah Assessment Centrum



Zdroj: Šikýř (2012, s. 89)

AC poskytují vhodnou příležitost pro zhodnocení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace (Armstrong, 2007). Stejný zdroj dodává, že AC nejen umožňuje sledování chování kandidátů v charakteristických situacích, ale dále nabízí i mnoho testů a strukturovaných pohovorů, které jsou rovněž součástí této metody výběru zaměstnanců. AC tedy zpravidla zahrnuje modelování a řešení individuálních i skupinových úkolů, během kterých jsou uchazeči posuzováni hodnotiteli.

Jak tedy uvádí Armstrong (2007, s. 362), AC nabízí komplexní přístup k výběru pracovníků a prezentuje soubor hodnotících postupů, přičemž se řídí následujícími rysy:

1. Maximální pozornost je zaměřena na chování uchazečů.
2. Účinnost všech typů pohovorů lze zvýšit a eliminovat jejich nedostatky použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru.
3. Používají se různé úlohy, které zachycují a modelují zásadní aspekty práce na pracovní pozici. Hraní rolí, jednání s dalším pracovníkem a skupinové úkoly jsou jednou z částí AC.
4. Jako doplněk ke skupinovým úkolům se využívají pohovory a testy.
5. Výkon je hodnocen v různých rovinách z pohledu požadovaných schopností k dosažení úrovně výkonu na specifickém pracovním místě.
6. Více uchazečů je posuzováno najednou tak, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby atmosféra při plnění úkolů byla otevřenější a uchazeči spolu mohli spolupracovat.
7. Vzhledem ke zvýšení objektivity hodnocení se využívá více hodnotitelů či pozorovatelů.

2.4.1 VEDENÍ A PRŮBĚH AC

AC může probíhat v prostorách společnosti, ale i mimo ni. Vedení AC by měla provádět skupina kvalifikovaných osob a proto si nezdá, kdy firmy na organizaci a vyhodnocování AC najímají externí poradenské společnosti nebo investují prostředky do školení vlastních personalistů. Vzhledem k tomu, že je metoda AC komplexní, je nezbytné, aby i tým hodnotitelů byl komplexní a zahrnoval tak vedoucí pracovníky, manažery, personalisty i psychology či potenciální spolupracovníci a případně další osoby (Koubek, 1998). AC se nejvíce zaměřuje na chování uchazečů, kdy za pomoci

úkolů a skupinových her zjišťuje hodnotící komise povahové rysy všech účastníků. Předkládané úkoly mají úzkou vazbu na skutečnou povahu práce, neboť je žádoucí, aby úkoly simulovaly běžné prostředí a podmínky vykonávané práce. Právě díky úzké vazbě předkládaných úkolů v AC na skutečné prostředí daného pracovního místa je zde dán silný předpoklad toho, že výsledky provedených testů s velkou mírou pravděpodobnosti dokáží predikovat budoucí pracovní výkon jednotlivých uchazečů. AC tedy předpovídá budoucí pracovní chování kandidátů a jejich motivaci (Armstrong, 2007). Správně uskutečněné AC může dle Armstronga vést k validnější předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u zaměstnance, než hodnocení uchazeče realizované obvyklým, tradičním a mnohdy nekvalifikovaným způsobem. I Kolman a kol. (2010) se vyjadřuje k oblíbenosti a úspěšnosti této metody, avšak rovněž upozorňuje na velmi vysokou náročnost AC na přípravu a na hodnotitele.

Při uskutečňování AC musí být dodržovány určité procesní a etické zásady, přičemž jde především o informovanost účastníků AC o jeho účelu, průběhu i výstupech, dále by měl být od účastníků AC vyžadován souhlas s účastí na něm a v neposlední řadě by účastníkům AC měla být poskytnuta zpětná vazba z výsledku hodnocení (Kociánová, 2010). I přesto, že se jedná o skupinovou metodu výběru, je vhodné, aby skupina nebyla příliš početná (Koubek, 1998). Stejný zdroj dodává, že v opačném případě totiž hrozí riziko, že ve větších skupinách může posuzovatel ztratit přehled o jednotlivých kandidátech nebo nebude moci každému jednotlivému kandidátovi věnovat dostatečnou pozornost. Výsledkem může být, že posuzovatel na konci AC nebude mít dostatek informací pro rozhodování, zda je uchazeč vhodným kandidátem, doplňuje Koubek.

V rámci AC se používá celá řada metod, které lze shrnout do tří bodů takto (Kociánová, 2010) :

1. **individuální modelové situace**, do nichž patří prezentace, pohovor, morální dilemata, hraní rolí, zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností, různé případové studie, zkoušky znalostí a orientace v oboru, zkoušky zručnosti,
2. **skupinové modelové situace zaměřené především na sledování** výkonových vlastností, interpersonálních vlastností, kognitivních vlastností, reakcí na stres,

3. v neposlední řadě **psychologické testy**, kam řadíme výkonové testy, projektivní testy, dotazníky a sociometrie.

Vhodný příklad AC uvádí Koubek (1998) na výběru pracovníka do manažerské pozice, kdy dle autora by AC mohlo probíhat následovně:

1. Zformuje se přiměřeně velká skupina uchazečů a ti jsou uvedeni do zařízení, kde bude program AC probíhat. Větší organizace mívají pro tyto účely stabilní zařízení, jakási skutečná centra.
2. V AC je zpravidla mezi 6-8 posuzovateli, z nichž někteří jsou zkušení psychologové, zbývající pak jsou vyškolení manažeři, kteří zastávají pracovní funkce alespoň o dvě úrovně vyšší, než je obsazovaná pracovní funkce. Posuzovatelé mohou pocházet přímo z dané společnosti, je ale vhodné je využít i služeb externích odborníků, ať už z konzultantských firem nebo vzdělávacích institucí.
3. Během dvou až čtyř dnů uchazeči zpravidla absolvují následující kroky:
 - 3.1. Strukturované, polo-strukturované a nestrukturované pohovory.
 - 3.2. Úkoly, při nichž uchazeči řeší simulované každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě. Mnohdy se při tom využívá tzv. in-basket metody, kdy je uchazeči předkládána k řešení řada úloh a problémů v podobě telefonických hovorů, dopisů a jiných písemností, komunikace s počítačem, jednání s návštěvami a další.
 - 3.3. Řešení případových studií, tedy skutečných nebo smyšlených vylíčení nějakého organizačního problému, které musí uchazeči vyřešit.
 - 3.4. Neřízená skupinová diskuze, obvykle opět představující určitý praktický úkol, například rozdělení investičních prostředků či odměn, kdy každý z účastníků prezentuje vedoucího určitého útvaru, jehož zájmy hájí a snaží se pro něj získat co nejvíce v diskusi s ostatními a proti nim. Toto se používá se především k posouzení schopnosti argumentovat a přesvědčovat ostatní.
 - 3.5. Manažerské hry, simulující organizaci a její vnitřní i vnější podmínky a vyžadující týmově přijmout účinná rozhodnutí týkající se popsané situace.
 - 3.6. Testy osobnosti a testy schopností.
4. Posuzovatelé, obvykle ve dvojicích, sledují a zaznamenávají chování uchazečů při řešení individuálních a i skupinových úloh. Psychologové současně vyhodnocují

testy osobnosti, pokud se vůbec používají (jsou považovány za málo validní a spolehlivé).

5. U každého uchazeče je posuzováno asi 20-25 charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost proti stresu, vystupování vzhledem k partnerům, schopnost argumentovat, verbální a komunikační schopnosti, schopnost vést aj.).
6. Na závěr jsou ve skupině posuzovatelů hodnoceny schopnosti konkrétních uchazečů plnit nároky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se jejich pořadí. Tento krok vyžaduje množství času a uvádí se, že při čtyřdenním programu mu bývají věnovány celé dva dny (Koubek 2001).

Jiný příklad AC uvádí Kociánová (2010) jež tvrdí, že každá realizovaná metoda AC má tři fáze. V první fázi je dle stejné autorky potřeba AC připravit, kdy právě tento krok zásadním způsobem rozhoduje o efektivnosti, validitě a spolehlivosti AC. Kociánová doplňuje, že forma i obsah AC vyplývají z požadavků a podmínek obsazovaného pracovního místa. Zároveň upozorňuje na to, že již zde je třeba stanovit hodnotitele. Vlastní realizace AC se dle Kociánové skládá z jednotlivých aktivit a jejich střídání. Popis těchto aktivit je uveden výše v textu diplomové práce. Celý průběh AC je řízen moderátorem a běžně zabere i dva až čtyři dny (Kociánová, 2010). Mezi hlavní kritéria, která se v rámci AC dají ověřovat, patří podle stejné autorky, práce v týmu, prosazení se v týmu, argumentace, vyjednávání v krizových situacích, přesná komunikace, vedení obchodního rozhovoru, prezentace informací, práce na PC, jazykové a vyjadřovací schopnosti v rodném nebo jiném jazyce. Poslední fází AC je podle Kociánové vyhodnocení, na kterém se podílí celý tým hodnotitelů. Po vyhodnocení je sestaven seznam hodnocených uchazečů dle pořadí tak, aby mohlo být rozhodnout o uchazeči, který bude do organizace přijat.

Pokud je podstatou zjistit co nejvíce o kompetencích uchazečů, je z výše uvedených příkladů zřejmé, že používání AC je nejvhodnější metodou. Jednotlivé kompetence, které jsou pro danou pracovní pozici potřebné, je však nutné předem stanovit. V AC je žádoucí využít takové testy, metody, modely a úkoly, jež umožní rozlišit a identifikovat právě ty kompetence, které organizace vyhledává. Výše uvedené de facto potvrzuje i Koubek (2001, s. 167), který tvrdí, že „...*podoba assessment*

centre, jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je.“ Využití AC je jednou z nejvhodnějších metod sledování chování, dle kterého lze kompetence požadovaného kompetenčního modelu rozeznat.

2.4.2 ZÁVĚR AC

Cílem AC je selekce nejvhodnějšího (pozor to nemusí znamenat nejlepšího) kandidáta pro danou pracovní pozici. AC poskytují vhodnou příležitost pro zhodnocení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace a také dávají uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot. Metoda AC funguje velmi dobře nejen při výběru nových zaměstnanců, ale i jako metoda využitelná v rámci jiných personálních činností.

Metodu AC lze, s ohledem na to, že se snaží zjistit nejlepší způsoby rozpoznání kompetencí uchazečů, doporučit, a to i přes její zjevnou nákladnost a náročnost. Protiváhou negativ je její velká přesnost, efektivita a tudíž i vhodnost jako metody pro výběr pracovníků. Samozřejmě, že ne všechny organizace si mohou dovolit využití AC, a proto tyto organizace musí využít jiných metod výběru zaměstnanců, které kompetence také zohledňují.

2.5 TESTY VYUŽÍVANÉ PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Organizace často sahají k dalšímu nástroji výběrového procesu, kterým jsou tzv. testy pracovní způsobilosti. Testy pracovní způsobilosti se používají ke zjištění a posouzení obecných a speciálních schopností uchazečů. Testy tvoří širokou škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti (Armstrong, 2007). Obvykle bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, tedy jejich výsledky by měly mít pouze podpůrnou funkci při konečném rozhodování o výběru pracovníka. Účelem testů je poskytnout objektivní nástroj k měření vzdělání, schopností a osobních charakteristik uchazečů. Dalším ze základních cílů testů je získat takové informace, které by umožnily předvídat budoucí úspěšnost uchazeče.

Kolman a kol. (2010) spatřuje výhody testů způsobilosti v tom, že podmínky testování jsou pro všechny uchazeče stejné a proto umožňují zkoušejícímu standardizaci

při vyhodnocování výsledků. Stejný zdroj dodává, že výsledek jednotlivých testů není ovlivněn osobním názorem zkoušejícího. Další výhody testů pracovní způsobilosti lze spatřit v dosahování vysokého stupně budoucího pracovního uspokojení uchazečů a snižování počtu odchodů pracovníků. Testy samostatně nevypoví, který kandidát je pro danou pozici nejlepší, avšak dokáží podpořit hodnocení uchazeče. Mohou sloužit např. jako doplňková informace v rámci porovnání životopisu a osobního pohovoru. Užívání testů je však náročné na sestavování a v organizacích s větším počtem zaměstnanců možná až příliš nákladné. Náročnost této metody je tedy jejím hlavním negativem. Nevýhodou metody testování je rovněž její zastarávání a s tím spojené nutnosti neustálého obnovování dle vývoje požadavků a technologií. Pokud by zaměstnavatel chtěl využít již existujících testů, lze mu jen doporučit použití i další metody výběru, která by vzhledem k individuálním požadavkům každého zaměstnavatele lépe zjistila, zda uchazeč o zaměstnání požadavky splňuje a na jaké úrovni.

Koubek (1998) upozorňuje na nesprávné označení testů jako „*psychologické testy*“, neboť podle něj jsou psychologické testy pouze jednou součástí testů způsobilosti. Naopak s tímto tvrzením nesouhlasí Kolman a kol. (2010), který nerozlišuje to, jak se testy jmenují, neboť dle jeho názoru jde vždy o psychologické testy. Kolman to vysvětluje na příkladu testu logického myšlení, který by měl podat výsledek o zdatnosti uchazeče v této oblasti, avšak podle něj je hlavním výstupem měření chování. Kolman proto usuzuje, že psychologické testy mohou mít určité zaměření, ale vždy zůstanou psychologickými testy a budou podávat obrázek o chování jedince.

Dle Urbánka a kol. (2011), který testy rovněž nazývá psychologickými, by tyto testy měly dodržovat určité standardy, které je odlišují od nevědeckých „*kvízů*“ dostupných zdarma na internetu. V první řadě proto v testech jde o dodržení objektivity, která je zaměřena především na to, zda lidé se stejnou úrovní určitého rysu dosáhnou ve stejném testu totožného skóre, doplňuje stejný autor. Urbánek dále tvrdí, že vysoké objektivitu lze dosáhnout pouze stejnými podmínkami testové situace. Dále doplňuje, že nezbytnými předpoklady objektivitu jsou validita a reliabilita, kdy míra validity udává, nakolik test měří konstrukt, který měřit má. Reliabilita pak podle Urbánka popisuje

přesnost tohoto měření. Objektivního testu lze dosáhnout pouze při dodržení vysoké míry validity a reliability, uzavírá Urbánek.

Podle názoru autora této diplomové práce je potřeba k testům nahlížet jako k testům způsobilosti. Pro správné pojmenování těchto testů je důležitý samotný důvod testu, tedy to co je předmětem dotazu a nikoliv to, co z odpovědí také lze vyvodit. Kupříkladu testy odborných znalostí mají za hlavní cíl uvést, zda je uchazeč po odborné stránce schopen danou pracovní pozici vykonávat a nemají vypovídat nic o jeho chování.

K nejčastěji využívaným testům patří dle Koubka (1998, s. 164 – 165) nebo současně dle Šikýře (2012, s. 88) tyto druhy testů:

1. **Testy inteligence**, které slouží k zhodnocení schopnosti testovaného myslet a plnit některé duševní požadavky. Zároveň odhalí rozdíly intelektu jednotlivých uchazečů. Měří verbální, numerické, abstraktní myšlení a krátkodobou paměť, rychlost a schopnost vidět vzájemné souvislosti ve složitých problémech.
2. **Testy schopností**, jež slouží ke zhodnocení existujících i latentních (potenciálních) schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Orientují se jak na motorické, tak mechanické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci, ale i na duševní schopnosti. Patří sem i testy vzdělavatelnosti používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy.
3. **Testy znalostí a dovedností** mají za úkol ověřit znalosti, dovednosti a ovládnání odborných návyků, kterým se uchazeč naučil především ve škole. Zahrnuje i testy kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce. Tato metoda testování by tedy měla probíhat především praktickou formou, s čímž souhlasí i Koubek.
4. **Testy osobnosti** představují skupinu různě navržených testů, které mají za úkol ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základních rysů jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální či emotivní, společenský či uzavřený atd. Zkoumají se i zájmy uchazeče, jeho hodnotová orientace. Zkoumají osobnost uchazeče pomocí dotazníkové formy. Mohou popsat celkovou strukturu

osobnosti uchazeče nebo její dílčí charakteristiky. Odhalují osobní vlastnosti uchazeče a jeho způsoby interakce s ostatními, neboť právě ony udávají stupeň jeho manažerského potenciálu. Problémem však může být validita a spolehlivost těchto testů, neboť osobnostní strukturu člověka je velmi obtížné dostatečně popsat.

Z výše uvedených testů tedy lze určit měkké kompetence, tedy například schopnost práce v týmu a práce pod stresem, dále pak obecné dovednosti (např. práce na PC) či odborné dovednosti a znalosti, jako je například znalost v oboru, vzdělání, získané dovednosti a praxe.

Kociánová (2010) doplňuje mezi výše uvedené testy i testování psychologické, které dle autorky představuje nástroj měření individuálních charakteristik a schopností k lepšímu poznání uchazečů. Psychologické testování v kombinaci s dalšími metodami určuje, do jaké míry bude uchazeč na dané pozici úspěšný. Kociánová rozlišuje psychologické testy na:

1. **Psychometrické testy** - jde o testy numerického myšlení, tedy jak analýzu dat, tak početní dovednosti a v neposlední řadě i verbální testy, které zjistí, jak uchazeč rozumí logice textu. Mezi další psychometrické testy se řadí testy logického myšlení, testy prostorové představivosti, testy paměti a učení, testy koordinace zraku a rukou, jež mají využití například při zkoušení pilotů, test souběžného zpracování úloh, či test analýzy práce s e-maily a test zapamatování tváří a jmen.
2. **Psychometrické dotazníky**, kterými jsou zmíněné testy osobnosti a další. Proces ověřování psychologické metody bývá nazýván standardizací nebo normalizací (Urbánek a kol., 2011). Dle stejných autorů má tři úrovně: Přesný popis testu, způsobu použití a jeho administrace, což zajišťuje objektivitu ve smyslu sběru dat. Druhou úrovní je vytvoření norem, které slouží k porovnání respondentů navzájem, například prostřednictvím z-skóre, či percentilu. Poslední úrovní je prokázání dostatečné validity, reliability a zakotvení k měřeným psychologickým konstruktům.

V současnosti bývají nejčastěji využívány psychometrické testy. „*Psychometrické testy jsou testy s omezeným výběrem odpovědí nebo s krátkou odpovědí, které jsou určeny k měření inteligence a schopností. Jsou navrženy a vyvinuty podnikovými psychology a snaží se numericky vyjádřit, do jaké míry se u jedince vyskytuje specifický povahový rys nebo soubor vlastností*“ (Bryon, 2003, s. 3).

2.6 ŽIVOTOPIS

Posuzování životopisu, motivačního dopisu či ostatních dokumentů, které uchazeči o zaměstnání zaslali, je první přímou metodou výběru konečného zaměstnance. Životopis patří mezi standartní a oblíbené metody výběru pracovníků a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Koubek (1998) zmiňuje, že vyhodnocování životopisu je velmi oblíbenou metodou výběru, ze které lze dozvědět i jisté informace o osobnosti uchazeče, avšak zároveň potvrzuje, že je jakousi doplňkovou formou jiné metody výběru zaměstnanců. V současnosti je většinou od uchazečů požadován strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Další variantou jsou životopisy polo-strukturované nebo volné, avšak s těmito se v požadavcích zaměstnavatele lze setkat pouze zřídka kdy.

Vyhodnocení životopisu se mimo jiné sleduje, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, jak dlouho trval pracovní poměr u zaměstnavatelů, zda uchazeč ukončil zahájené studium apod. (Dvořáková a kol., 2007). Toto dále popisuje Urban (2013), který tvrdí, že „...*Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení sloužící především pro selekci uchazečů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů... a upozornit na některá jejich rizika, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá, resp. nelogická pracovní kariéra). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, jeho vzhled, strukturování a grafická podoba.*“ (Urban 2013, s. 24) S tvrzením Urbana nelze jinak než souhlasit, neboť přesně vystihuje hlavní důvod, proč je nutné životopis zpracovávat a proč jej organizace od uchazečů ve velké míře vyžadují. Z výše uvedené definice Urbana (2013) lze rovněž zpozorovat, že v této fázi ještě není vhodné zaměřovat pozornost na kompetence uchazečů.

Autor této diplomové práce souhlasí jak s Koubkem (2001), tak i s Urbanem (2013), avšak analýzou životopisu je dle autora práce vhodné především kandidáty roztřídit a na jejich důslednější výběr zohledňující kompetence se zaměřit v dalších fázích výběrových řízení a zároveň je třeba si dát pozor, jak doplňuje Hroník (1999), na profesionální a na první dojem příjemnou úpravu životopisu, neboť tato by posuzovateli měla napovědět, že uchazeč o zaměstnání může být profesionálním hledačem zaměstnání.

2.7 DOTAZNÍK

Dotazník je prostředkem standardizace odpovědí uchazečů, což následně umožňuje snadnější porovnání schopností, vlastností a zkušeností jednotlivých kandidátů (Armstrong 2007). Mezi přednosti dotazníku patří, že od uchazeče požaduje přesné a určité údaje a direktivně ho směřuje k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, termínu ukončení pracovního poměru, možném termínu nástupu, o důvodech změny zaměstnání apod. (Armstrong, 2007). Mezi nevýhody dotazníků lze zařadit to, že odpovědi uchazečů jsou často velmi stereotypní a učebnicové. Dotazník může být často velmi zavádějící, anebo příliš rozsáhlý s velkým počtem otázek, což má za následek jeho složitější vyhodnocování (Dvořáková a kol., 2007). Sestavování dotazníku může být časově a znalostně velmi náročné, avšak s jeho pomocí lze efektivně vyřadit nevhodné kandidáty hned ze začátku výběrového procesu. Dotazník je používán ve všech větších organizacích a „*používání dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence zaměstnanců.*“ (Koubek, 2001, s. 164)

2.7.1 SESTAVENÍ DOTAZNÍKU

Otázky v dotazníku by měly být sestaveny tak, aby byla zachována strukturovanost dotazníku. Sestavené otázky mohou být dále roztříděny do jednotlivých kategorií nebo dle kritérií výběru. Jako příklad, lze uvést dělení dle kategorie schopností, zkušeností, osobnosti a klíčových kompetencí. Je vhodné používat otevřené otázky, neboť jejich zodpovězení povede, k tomu, že se sníží riziko standardizace odpovědí a odpovědi povedou k získání většího množství informací. Zároveň je možné

využít škálu odpovědí od úplného nesouhlasu až po úplný souhlas, avšak toto nesníží standardizaci odpovědí. Dotazník by měl být sestaven tak, aby bylo možné na položené otázky jednoznačně odpovědět. Struktura otázek i otázky samotné lze položit tak, aby zjišťovaly i úroveň požadovaných kompetencí. V dotazníku mohou být zařazeny i otázky, které zjišťují rozsah kontroly pracovního úkolu, míru nezávislosti pracovníka při rozhodování, typické problémy, které pracovník řeší, relativní obtížnost práce, potřebná kvalifikace a dovednosti nutné pro zastávání pracovního místa apod. (Kleibl, 2001).

2.8 REFERENCE

Získání referencí od bývalého zaměstnavatele uchazeče, jeho vystudovaných škol či dalších osob, které uchazeče znají, je další z často využívaných metod výběru zaměstnanců. Validita a spolehlivost této metody je však dle Kleibla (2001) velmi diskutabilní, což může být způsobeno tím, že zástupce organizace, u které si reference ověřujeme, může mít subjektivní či zkreslený názor a i proto nelze této metodě přisuzovat stoprocentní pravdivost a řídit se jejími výsledky. Za další nevýhodu může být považována existence určitého předpokladu, že uchazeč ví, ve kterém svém bývalém zaměstnání exceloval. Uchazeč jistě do své žádosti o zaměstnání či životopisu uvede pouze ty zaměstnavatele, u kterých si je jist, že novému zaměstnavateli poskytne pouze pozitivní reference. Co se tedy týká spolehlivosti referencí, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení, a to ať v pozitivním či v negativním směru (Koubek, 1998). Stejný autor uvádí, že důvodem k pozitivnímu zkreslení může být snaha pomoci odcházejícímu pracovníkovi, zatímco negativní zkreslení referencí obvykle vyplývá z problémů v mezilidských vztazích na pracovišti

Poměrně kriticky se k využívání referencí vyjadřuje také Armstrong (2007), který tvrdí, že na reference se nedá příliš spolehnout kvůli subjektivnímu pohledu bývalého zaměstnavatele. Zdůvodňuje to tím, že není možné, aby předešlý zaměstnavatel měl jakékoliv tušení o tom, zda je daný pracovník vhodný pro novou pracovní pozici. Samozřejmě zde existuje ta výjimka, že nová pozice může být naprosto shodná s pozicí minulou a poté by reference dávala smysl. V podobném duchu jako Armstrong (2007) hovoří i Tomšík (2013), která poukazuje na fakt, že požadavky na

stejné pracovní místo se liší v každé organizaci. Zároveň stejný zdroj dodává, že motivace bývalého či současného zaměstnavatele vypracovat objektivní referenci je nízká.

Naopak pro Hroníka (1999) je reference jedinečná a nenahraditelná v tom, že zatímco psychologické či odborné testy odpovídají na otázku, co by uchazeč mohl dělat, reference lépe předpovídá, co uchazeč bude dělat podle toho, co už udělal. Výhody referencí lze spatřovat také v tom, že reference může doplnit či potvrdit informace, které uchazeč uvedl v životopise a při osobní prezentaci (Dvořáková a kol., 2007). Personalista se může velice jednoduše spojit s předchozím zaměstnavatelem a vyžádat si informace, které potřebuje pro správné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Další výhodou je rychlost, s jakou je možno informace získat.

Reference mohou mít jak písemnou, tak ústní formu, kdy psané reference bývají často považovány za spolehlivější, neboť napsaný text lze považovat za „závažnější“. Ústní reference bývají naopak považovány za cennější, protože mohou poskytnout více informací v odpovědích na otázky než je tomu u referencí psaných. Ať už mají reference jakoukoliv podobu, hodnocení kompetencí podle této metody není příliš objektivní, a proto lze doporučit využívání referencí jen jako další doplňkovou metodu zjišťování kompetencí.

2.9 OSTATNÍ METODY

Vyjma výše zmíněných metod existují další, třebaže pomocné metody, jež personalistům pomáhají s výběrem nového zaměstnance. Některé z níže uvedených metod najdou své využití jen v získávání zaměstnanců do velmi specifických zaměstnání, kde je třeba zkoumat jednotlivé uchazeče i z jiných stránek jejich osobnosti, znalosti, zkušeností, kompetencí apod. Armstrong (2007) jako příklad ostatních metod výběru pracovníků prezentuje např. **grafologii**, která zkoumá sociální struktury lidského jedince prostřednictvím rukopisu. Jejím účelem je, že personalista či jiný náborový pracovník si může na základě uchazečova rukopisu učinit závěry o jeho osobnosti a díky tomu pak předvídat jeho budoucí pracovní výkon v určité roli, dodává Armstrong. Výhodou dle stejného zdroje je, že grafologické zkoumání lze uskutečnit i bez vědomí autora rukopisu. Koubek (1998) dále zmiňuje jako okrajovou metodu

výběru pracovníků polygraf, přičemž jeho využití je pouze u některých velmi specifických profesí a jeho použití je často kritizováno. Další metodou může být test integrity, ale i drogové testy nebo lékařské vyšetření, které se jako metoda výběru pracovníků používá zejména v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí např. v potravinářském průmyslu (Koubek, 1998).

2.10 CHYBY VE VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

Vyhodnocení a průběh výběrového řízení mohou nepříznivým způsobem ovlivnit chyby, kterým je třeba se vyhnout. Tomšík (2013) upozornil na to, co nesmí být během výběrového řízení opomenuto a jakých chyb je nutné se během výběrových řízení vyvarovat. Tyto chyby jsou uvedeny v následujícím seznamu (Tomšík 2013, s. 64):

1. *Nepřesné stanovení pracovní náplně pracovního místa...*
2. *Nesprávné využívání vstupního pohovoru, kdy pohovor není předem jasně strukturován za účelem poznání uchazeče a nejsou stanoveny standardní – žádoucí odpovědi uchazečů.*
3. *Nejasná kritéria úspěšnosti. Na základě posouzení kandidáta musí být stanoveny předpoklady – schopnosti a osobnostní vlastnosti, kterými se osoby s vysokou výkonností odlišují od ostatních, zvláště těch, jejichž výkonnost je neuspokojivá.*
4. *Přílišný důraz na výsledky testů. Používají se zvláště metody na zjištění schopností, konkrétních dovedností a skutečně osobnostních vlastností, které se vztahují k pracovnímu místu. Základem je použití řešení modelových situací nebo případových studií, které se blíží požadavkům pracovního místa.*
5. *Nedostatečná pozornost věnovaná příčinám, proč zaměstnanci na daném místě selhávají...*
6. *Malá pozornost věnovaná ověření údajů a zjištění preferencí. Doporučuje se ověřovat fakta u nezávislých zdrojů, které uchazeče měly možnost sledovat v předchozích zaměstnáních. Profesionální pohovor neodhalí vše. Ověřování však vyžaduje časový prostor.*
7. *Jiné chyby*
 - 7.2 *Dlouhý průběh přijímacího řízení, kdy nejlepší kandidáti ztratí zájem a přijmou jinou nabídku.*
 - 7.3 *Změny profilu pracovní pozice v průběhu přijímacího řízení.*

7.4 *Nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele.*

7.5 *Nerealistické představy o požadovaných kandidátech, které vedou k hledání osob, které se na trhu nevyskytují.*

2.11 SHRNU TÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚŠT NANCŮ

Výběr správných lidí patří mezi hlavní priority každá úspěšně organizace (Armstrong, 2007). Stejný zdroj dodává, že pokud se při výběru nových zaměstnanců dopustí podnik chyb, může očekávat, že brzy dojde ke zvýšení fluktuace. Dále Armstrong uvádí, že je důležité si uvědomit, že výběr je dvousměrným procesem. Nejde jen o rozhodnutí, kterého uchazeče vybrat, ale i o to, aby skutečně nastoupil a udržel si pracovní motivaci, doplňuje stejný zdroj. V případě, že nastane výše zmiňovaná fluktuace, není v pořádku něco s procesem výběru, zaškolením nebo schématem pracovní pozice, dodává Armstrong.

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V návaznosti na předchozí proces získávání a výběru uchazečů v této kapitole diplomové práce, považuje autor práce za nezbytné popsat i proces jejich adaptace. S hlediska personálního lze proces adaptace chápat jako začleňování nového pracovníka do organizace či na pracovní místo. Hlavním úkolem personalisty i liniového manažera je, aby zajistil novému pracovníkovi nejvhodnější podmínky k zapracování a osvojení si pracovních povinností. Z toho důvodu se hovoří o řízené adaptaci, což podle Dvořákové „*znamená systematickou orientaci a formalizované začleňování nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*” (Dvořáková a kol., 2007, s. 143). Definici adaptace přidává i Koubek, který ji definuje „*jako důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním prostředím, aby jejich výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně.*“ Koubek (2001, s. 192)

Úkolem adaptace je urychlit integraci nového pracovníka do organizace, pomoci mu překonat nástupní fázi, kdy je pro něj vše neobvyklé, dosáhnout pozitivního postoje pracovníka k organizaci, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost v co nejkratším možném čase po nástupu a těmito úkony zamezit brzkému odchodu pracovníka (Armstrong, 2007). Adaptace nových pracovníků patří často k podceněným oblastem personálního řízení. Přitom opustí-li nový pracovník organizaci, v důsledku špatného začlenění do organizace nebo nezvládnutí pracovní adaptace, projeví se to pro zaměstnavatele vždy vynaložením dalších nemalých nákladů.

3.1 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU

V literatuře lze najít odlišné chápání začátku adaptačního procesu, autoři se liší v tom, kdy toto období nastává. Například Koubek (1998) uvádí, že proces adaptace začíná již před prvním dnem nástupu do nové pracovní pozice, neboť je obvykle již součástí výběrového procesu. Stejný zdroj dodává, že adaptace obvykle začíná už předáním vybraných písemných materiálů, a to ihned po výběru a přijetí pracovníka.

Následně při příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane pracovníkovi i dalších ústních a písemných informací, doplňuje Koubek. Mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí nadřízený udržoval kontakt a poskytoval mu další potřebné informace, uvádí stejný zdroj. Pro účely této práce však bude vycházeno z definice dle Armstronga (2007), který spojuje s adaptací nových pracovníků procedury od dne nástupu do zaměstnání. Úvodní část adaptace při nástupu pracovníka je většinou zaměřena na **předání informací** o celé organizaci, kdy tuto část adaptačního procesu má zpravidla na starosti personální oddělení. Nového pracovníka je poté potřeba provést po příslušném útvaru a seznámit ho se svými novými spolupracovníky. Současně je pracovník seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy apod. (Koubek, 1998). Výše uvedený postup se rovněž nazývá jako adaptace oficiální (formální). Existuje však i adaptace neformální, která je jakýmsi spontánním procesem, který je zabezpečován spolupracovníky a má značný vliv na začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny. Ne náhodou je tento způsob adaptace považován za efektivnější a rovněž významnější.

K efektivní adaptaci pracovníka napomáhá i **písemný individuální plán** pro adaptační období, jehož konkrétní podoba závisí na obsazené pracovní pozici. Obsahem adaptačního plánu je obvykle stanovení obecných informací a dokumenty, se kterými se v průběhu adaptace pracovník seznámí, dále jaká absolvuje školení, s jakými organizačními útvary se seznámí a kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace. Adaptační plán je předán v průběhu prvního pracovního dne, během rozhovoru pracovníka s nadřízeným. V další fázi adaptace dochází k seznámení pracovníka s chodem organizace, které je možné zabezpečit několika způsoby. Jednou z možností je instruktáž, která představuje vyposlechnutí nebo prohlídkou (Hroník, 1999). Další možností je rotace práce, což je nejefektivnější metoda seznámení se nového pracovníka s organizací v rámci jeho procesu adaptace.

Prostřednictvím **zpětnovazebních rozhovorů** zjišťuje bezprostředně nadřízený či personalista spokojenost pracovníka se začleněním do nové práce (Kociánová, 2010). Tito dále dle Kociánové sledují, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny. Stejný zdroj uvádí, že nadřízený by měl průběžně sledovat, jak pracovník zvládá práci, rovněž je důležité s pracovníkem hovořit o

dojmech z organizace a ze spolupracovníků. V neposlední řadě by měl nadřizený dle Kociánové v průběhu rozhovorů poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony i snahu. Tyto rozhovory jsou základnou pro **vyhodnocování** efektivnosti procesu adaptace.

3.2 VYHODNOCOVÁNÍ PROCESU ADAPTACE

Celý adaptační program může být vyhodnocen jako účinný a povedený pouze tehdy, pokud byly na počátku procesu stanoveny cíle, kterých je potřeba dosáhnout a tyto cíle byly kontrolovány v průběhu i po skončení procesu (Stýblo, 2003). Bedrnová a Nový (1998) hovoří o průběžném hodnocení, při kterém by měly být hodnoceny dílčí cíle a vzájemné sladění zaměstnance a zaměstnavatele. V případě, že se provádí průběžná hodnocení, je tím ulehčeno následné závěrečné hodnocení, neboť všechny zúčastněné strany si jsou vědomi dosavadního průběhu a výsledků adaptace, dodává stejný zdroj. Na základě závěrečného hodnocení by měl být zaměstnanci nastíněn jeho další rozvoj v organizaci a plán pracovní kariéry.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se věnovala problematice získávání, výběru a rovněž adaptace zaměstnanců. Snahou každé společnosti by všeobecně mělo být, aby byla výkonná, konkurenceschopná, úspěšná na trhu a aby se její postavení na trhu a výkon stále zlepšovaly a právě tomuto velkou měrou přispívá i personální práce. V teoretické části se autor práce snažil na základě analýzy, popisu a komparace sekundárních dat nastínit obsah výběrového řízení, který obsahuje logický postup základních kroků v jednotlivých personálních činnostech. Teoretickou část práce lze tedy pojímat jako provádění výběrovým řízením, jehož jednotlivé části na sebe plynule navazují a představují různé možnosti, jak tento proces může vypadat.

5 METODIKA PRÁCE

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část diplomové práce vychází z poznatků na základě zpracování a vyhodnocení sekundárních dat, kterými se pro účely této práce staly zdroje a teoretická východiska zabývající se problematikou systému získávání a výběru pracovníků včetně charakteristiky vybrané oblasti, resp. odborná literatura a internetové zdroje. Výše uvedené sekundární zdroje, které byly využity k vypracování této části diplomové práce, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Teoretická část práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol s několika podbody. Pozornost byla mimo jiné věnována získávání nových pracovníků, jejich výběru a v krátkosti se zabývá i adaptací pracovníků. Diplomová práce je koncipována tak, že jednotlivé podbody a kapitoly jsou osvětleny formou popisu, analýzy, porovnání a nastínění názorů odborných autorů a představení jejich pohledu na danou problematiku. V textu práce rovněž nechybí dílčí shrnutí jednotlivých kapitol a vlastní text autora práce.

Praktická část této diplomové práce se zabývá procesem získávání a výběru pracovníků do banky ABC. Vzhledem k velikosti této společnosti, je práce zaměřena především na proces získávání výběru pracovníků v pobočkové síti v Praze. Bude nastíněn průřez výběrovým procesem tak, jak je v bance ABC využíván. Tato část práce je zpracována na základě vlastních zkušeností autora práce, analýzy interních materiálů společnosti a díky rozhovorům s odpovědnými pracovníky banky. Mezi využití interní materiálu banky ABC lze zařadit interní dokumenty, interní směrnice, organizační řád, výroční zprávu a informace zveřejněné na intranetu společnosti. Závěr této diplomové práce je prostřednictvím metod dedukce a indukce zahrnuje shrnutí a návrhy změn.

PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část této diplomové práce bude věnována procesu získávání a výběru zaměstnanců do společnosti ABC. Diplomová práce záměrně pracuje s fiktivním názvem společnosti, avšak ve skutečnosti se jedná o reálně existující bankovní instituci působící v České Republice, jež je součástí nadnárodní finanční skupiny a je v současnosti jednou z největších bankovních institucí v tomto regionu. K fiktivnímu označení bylo přistoupeno po dohodě s příslušným vedoucím této společnosti. Vzhledem k velikosti organizace a rozmanitosti pracovních funkcí neexistuje v bance ABC jednotný přístup k výběru zaměstnanců. Předmětem zkoumání se proto stane především výběrový proces nových zaměstnanců pobočkové sítě banky v Praze.

Daná problematika bude zkoumána z pohledu praxe, kdy se práce zaměří na to, jak je uskutečňován proces získávání a výběru pracovníků pobočkové sítě a jaké metody banka pro získávání a výběr pracovníků využívá. Podrobněji se autor této diplomové práce zaměří na metodu assessment centre (dále jen AC) a výběrového pohovoru, které jsou jedněmi z nejčastěji využívaných metod výběru zaměstnanců do společnosti ABC. Výsledek zkoumání bude zhodnocen v závěru této části diplomové práce, kdy tento bude stanoven na základě zjištěných poznatků, vyhodnocení interních materiálů a vlastních zkušeností autora. Rovněž budou navržena řešení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců do společnosti. Praktická část diplomové práce je složena z vlastních poznatků a zkušeností autora, rozhovorů se zaměstnanci, kdy byl uskutečněn rovněž rozhovor s vedoucí pracovnící personálního oddělení se sídlem v Praze a s využitím interních materiálů společnosti, kterým byly k vypracování tohoto textu autorem diplomové práce prostudovány. V první kapitole praktické části bude vymezena jakási obecná charakteristika organizace ABC. Dále se již text diplomové práce věnuje průběhu jednotlivých procesů výběrového řízení a s ním spojeným personálním činnostem.

6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Banka ABC je moderní bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Rovněž má nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Patří k největším bankovním domům v České republice. Její tradice sahá až do 19. století a dále po společenských změnách a transformaci bankovního sektoru se v roce 1992 banka ABC transformovala na akciovou společnost. Na začátku 21. století se banka stala členem mezinárodní skupiny, která je se svými více než 16 miliony klienty jednou z největších poskytovatelů finančních služeb v zemích střední a východní Evropy. Vztahy s klienty jsou založené na důvěryhodnosti. Veřejnost si cení především profesionality poskytovaných služeb a bezpečného a stabilního zázemí firmy, které zajišťuje, že jsou uložené peníze v bezpečí. To dokládá řada ocenění, neboť banka ABC byla opakovaně zvolena Bankou roku a zároveň si pravidelně odnáší i další ocenění (výroční zpráva, 2014). Centrála společnosti sídlí na Praze 5. Po celé České republice má přes 600 poboček. Kromě klasických poboček nabízí i specializované pobočky, jako jsou hypoteční, developerská či komerční centra.

Strategickým cílem banky ABC je stát se vedoucí bankou ve všech hlavních segmentech korporátního i drobného bankovníctví, udržet si svou současnou pozici a být bankou, která se snaží být srozumitelnou a užitečnou svým klientům. Banka ABC chce rovněž nabídnout klientům přesně takové služby, jaké potřebují. Patří k bankám, které udávají trend v zavádění moderních bankovních služeb i v technologických inovacích. Klienti banky mají k dispozici široký rozsah bankovních služeb poskytovaných prostřednictvím poboček, bankomatů a platbomatů. Spolu s 11 dceřinými společnostmi nabízí komplexní finanční servis, například stavební spoření, životní pojištění, leasing, realitní služby a další. Jednotlivé služby se snaží přizpůsobovat potřebám svých klientů.

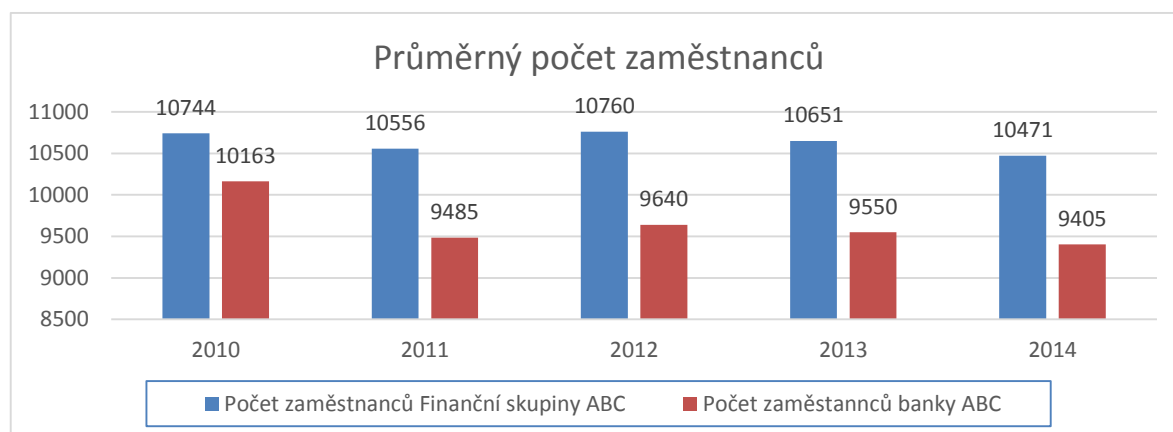
Dle interního dokumentu společnosti s názvem „*Čím se zabýváme?*“ patří banka ABC na českém kapitálovém trhu i mezi významné obchodníky s cennými papíry. Nedílnou součástí dlouhodobých aktivit, na které se banka zaměřuje dle tohoto dokumentu, patří aktivity, které pomáhají rozvoji společnosti. Banka ABC každý rok

podporuje vzdělávání zhruba 10 milionů Kč, usiluje o zkvalitnění výuky přírodovědných a technických oborů. Na pomoc potřebným od roku 2002 poskytla již více než 210 milionů Kč. Banka ABC spravuje k polovině roku 2014 aktiva v hodnotě převyšující 900 mld. Kč. Její aktuální dlouhodobý rating dle agentury Fitch je A-, dle Moody's A2 a dle Standard & Poor's A-.

Misí banky ABC je stát se bankou první volby pro všechny cílové skupiny. Znamená to tedy být jedničkou pro klienty, zaměstnance, akcionáře i stát. Lidské zdroje považuje za své největší bohatství. Je si vědoma toho, že její úspěch závisí na kvalitě vlastních zaměstnanců. Přístup, loajalita, spokojenost a přesvědčení vlastních zaměstnanců, to vše dohromady ovlivňuje spokojenost klientů s poskytovanými službami a pověst celé organizace. Z výroční zprávy (2014) společnosti se lze dozvědět, že v bance ABC byl k 30.6.2014 průměrný počet 10 475 zaměstnanců, z nichž je více než 70% žen. Průměrná délka zaměstnání ve společnosti XYZ činila o něco více než 10,6 roku a průměrný věk osob zaměstnaných v této společnosti je 39,5 roku, zaměstnanců starších 50ti let je okolo 16%, uvádí stejný zdroj. V průběhu roku 2014 připravila banka ABC 23 náborových akcí pro potenciální zaměstnance. Dále se účastnila veletrhů zaměřených na prezentaci pracovních příležitostí a přichystala celou řadu přednášek a workshopů na vysokých školách v různých městech České republiky. Všem svým zaměstnancům poskytuje rovné příležitosti a snaží se jim zajistit shodné předpoklady a podmínky k dosažení úspěchu. Netoleruje diskriminaci na základě pohlaví, věku, rasy či jiné charakteristiky dané zákonem. Procesu získávání a výběru věnuje značnou pozornost, protože právě tyto dvě personální činnosti utvářejí pracovní sílu každé organizace.

Následující graf ukazuje vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ABC v letech 2010 až 2014. V grafu jsou uvedeny počty zaměstnanců banky ABC a celé finanční skupiny ABC, která vyjma banky obsahuje např. stavební spořitelnu, penzijní fond apod.

Graf 1 – Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti ABC.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ABC (2014), vlastní úprava

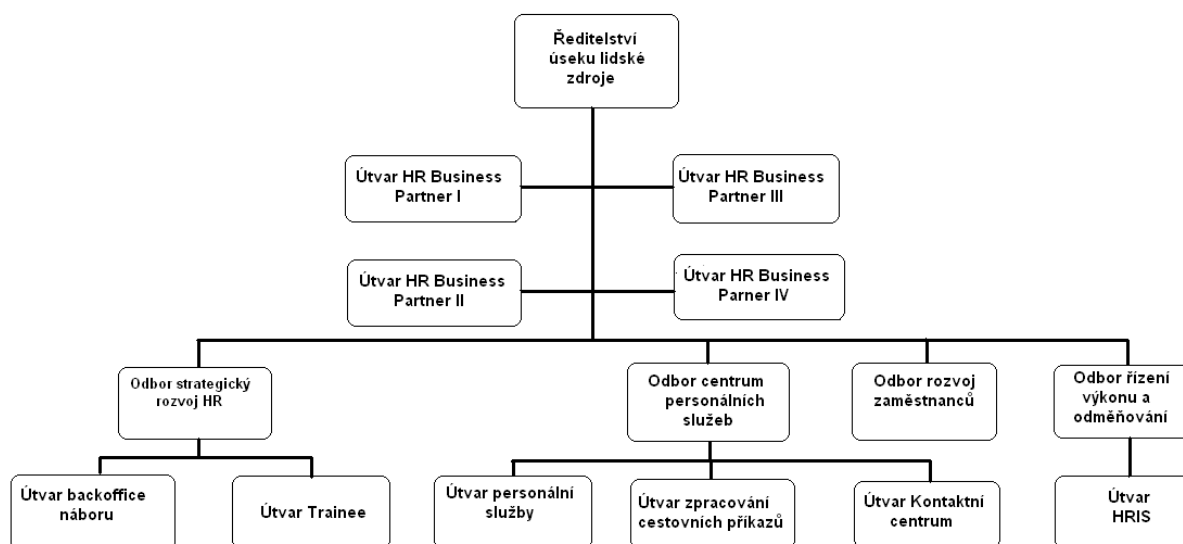
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vzhledem k tomu, že se jedná o akciovou společnost, tak mezi orgány společnosti patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, je pětičlenné, každý člen představenstva má na starosti konkrétní divizi společnosti. Představenstvo řídí společnost, jedná jejím jménem a odpovídá za dlouhodobé strategické směřování a provozní řízení společnosti. Generálním ředitelem společnosti je předseda představenstva a právě on zodpovídá za oblast lidských zdrojů. Níže v textu diplomové práce je představena graficky zpracovaná organizační struktura společnosti.

7 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC

Jak již bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, výběru zaměstnanců do společnosti předchází proces jejich získávání. Pro získávání nových pracovníků, výběr pracovníků, jejich další adaptaci a veškerou následnou péči, je v bance ABC vytvořeno specializované oddělení. Toto specializované oddělení plní v bance funkci personálního oddělení, avšak je nazýváno „Úsek lidské zdroje“. Tento úsek má své zázemí na centrále společnosti v Praze a skládá se přibližně ze 100 personalistů. Dle níže uvedeného organizačního řádu společnosti (2015) spadá do gesce generálního ředitele. Úsek lidské zdroje je dále dělen do čtyř odborů, kterými jsou: odbor Centrum personálních služeb, odbor Rozvoj zaměstnanců, odbor Řízení výkonu a odměňování a odbor Strategický rozvoj HR a organizační výstavba. Dále jsou vyjma výše uvedených odborů v úseku lidských zdrojů v bance ABC zřízeny čtyři týmy HR business partnerů, které se starají o pobočkovou síť, centrálu organizace a dceřiné společnosti.

Obrázek 2 – Organizační struktura - Úsek lidské zdroje



Zdroj: Organizační řád společnosti ABC (2013), vlastní úprava

Pro účely této diplomové práce se další text bude blíže věnovat organizační struktuře v týmu „HR business partner I“, který je primárně zaměřen na pobočkovou síť. Běžný tým se skládá z business partnera a osmi generalistů. Tito generalisté jsou dále rozdělení podle regionů na region Praha, východní Čechy, jihozápadní Čechy, severozápadní Čechy, jižní Morava, severní Morava, a centrála D5 + dceřiné společnosti (organizační řád, 2013). Vzhledem k tomu, že autor této diplomové práce se bude zaměřovat na výběr bankovního poradce/pokladníka, který má místo výkonu práce na pobočkách v celé Praze, bude text cílen na proces získávání a výběru zaměstnanců v pobočkové síti. Centrála banky ABC má odlišný proces náboru a proto se jím tato práce nebude více věnovat.

7.1 POPIS A SPECIFIKACE VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA

Popisy a specifikace pracovních míst vychází z požadavků České národní banky. Tyto požadavky jsou shodné pro všechny společnosti pracující v bankovním sektoru v České republice. V bance ABC slouží pro zjištění požadavků na obsazení určitého pracovního místa tzv. „*Katalog pracovních funkcí*“. Z tohoto katalogu se lze dozvědět, jaké požadavky jsou kladeny pro dané pracovní místo. Tato diplomová práce se zabývá především pracovním místem „Poradce“, ačkoliv k pracovníkům pobočkové sítě lze zařadit i pracovní funkci „Pokladník“ a „Privátní poradce“. Tyto popisy a specifikace jsou obměňovány dle potřeby, avšak ke změnám nedochází příliš často.

Poradce musí mít dokončené minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, dále by měl mít základní znalosti produktů banky ABC, všeobecných i produktových norem. Jako samozřejmost se považuje alespoň základní znalost cizího jazyka, znalost akvizičních a prodejních technik a práce na PC. Náplní práce poradce je podílení se na procesu marketingu a akvizice klientů s obsluhou s cílem získat nové klienty pro finanční skupinu. Mimo to zajišťuje základní obchodní a poradenské služby a zabezpečuje uzavírání smluv s klienty v rámci daných limitů a standardů. Poradce vykonává rutinní a částečně nestandardní činnosti podle standardních postupů a norem. Při řešení nestandardních situací a při zprostředkování poskytování složitějších produktů privátního a firemního poradenství komunikuje s pracovníky podpory a

ostatními poradci, či manažerem. Nedílnou součástí práce na pobočce banky je i vzdělávání v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace.

V momentě, kdy se uvolní nějaké pracovní místo, vychází se z daného popisu a specifikace pracovního místa. V případě potřeby či nedostatečné aktuálnosti může docházet k úpravě některých požadavků. Nejčastěji dochází k úpravě požadavku na cizí jazyk, kdy se např. vyškrtne z popisu a specifikace daného pracovního místa požadavek na anglický jazyk, který je u pozic, ve kterých nemá žádné opodstatnění.

7.2 IDENTIFIKACE ZDROJŮ ZAMĚSTNANCŮ

Informace, které identifikují potřebu obsadit určitou pracovní funkci, shromažďuje každý manažer regionu nebo příp. jeho asistent za spolupráce s ostatními manažery jednotlivých poboček. Při získávání zaměstnanců se banka ABC orientuje na vnitřní i vnější zdroje, avšak vnitřní zdroje považuje za primární. Na vnitřní zdroje se obrací vždy při uvolnění nějakého pracovního místa, což je dáno firemní kulturou. Tato diplomová práce se však primárně věnuje získávání zaměstnanců na pozici bankovní poradce/pokladník, která bývá z absolutní většiny případů obsazována pracovníky z vnějších zdrojů, a proto se vnitřním zdrojům věnuje jen okrajově.

7.2.1 VNITŘNÍ ZDROJE

Mezi vnitřní zdroje patří zaměstnanci, kteří sami chtějí změnit pracovní pozici, zaměstnanci nebo ti, jež jsou připraveni vykonávat náročnější práci. Obojí samozřejmě platí za předpokladu, že tito zaměstnanci splňují požadavky kladené na dané pracovní místo. Některé pracovní pozice jsou z hlediska náročnosti vhodnější pro vnitřního zaměstnance kromě jiného proto, že tento zaměstnanec zná organizaci, její firemní kulturu a strategii, její poskytované produkty a má již osvojené určité zkušenosti. Banka ABC podporuje kariérní a profesní růst všech svých zaměstnanců prostřednictvím různých školení, vzdělávacích programů a dalších.

7.2.2 VNĚJŠÍ ZDROJE

Banka ABC řadí studenty mezi jednu z významných cílových skupin pro získávání a následný výběr zaměstnanců. Spolupráce s nimi navazuje již během jejich

studia na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách. Tato forma spolupráce zahrnuje široké možnosti uplatnění pro studenty od brigád, bezplatných stáží a praxí, prezentací na veletrzích pracovních příležitostí až k ročnímu absolventskému programu pro nejtalentovanější. Mimo to se samozřejmě věnuje i dalším cílovým skupinám. Na pozici bankovní poradce se lze setkat i s tím, že banka ABC nabízí kromě pracovního poměru na plný úvazek i práci na zkrácené pracovní úvazky, které jsou vhodné především pro matky na mateřské dovolené či pro výše zmíněné studenty a osoby méně časově flexibilní.

7.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC

Volba metod získávání pracovníků závisí především na obsazované pracovní pozici, kdy na pozici bankovní poradce/pokladník bývá nejčastěji využívána metoda inzerce na internetu, doporučení současným zaměstnancem, spolupráce s úřady práce, inzerce v lokálním tisku, anebo se případně uchazeči nabízejí sami. Při výběru metody záleží především na pracovním místě, které je potřeba obsadit, ale i na cílové skupině, kterou se snaží oslovit. Jiná metoda je vhodná například při získávání studentů a jiná při získávání vysoce kvalifikovaných specialistů. O obsazování nového pracovního místa vědí zpravidla interní zaměstnanci dříve, než dojde k oficiálnímu inzerování pozice. V rámci poboček je dopředu známo, kdo například odchází do důchodu, na mateřskou dovolenou či z jiných pracovních příčin. Následně bývají interní zdroje informovány o volném pracovním místě například inzercí na podnikové nástěnce prostřednictvím intranetu, případně prostřednictvím sdělení manažera.

Dále níže v textu budou v krátkosti shrnuty výše uvedené metody získávání zaměstnanců v bance ABC na pozici bankovní poradce s důrazem na jejich využití. Jedná se o:

1. **Inzerce na internetu.** Volné pracovní pozice jsou inzerovány na webových stránkách společnosti ABC v sekci kariéra a poté na různých pracovních portálech, jako je portál jobs.cz, práce.cz, sprace.cz a další. Z pracovních portálů jsou uchazeči přesměrováni na webové stránky banky ABC. Tato metoda je velice často využívána právě při získávání pracovníků na pozici bankovní poradce, neboť umožňuje oslovit velké

množství uchazečů za krátkou dobu. Nevýhodu lze spatřit ve velkém počtu žádostí o zaměstnání od nevhodných uchazečů.

2. **Doporučení současným zaměstnancem.** V rámci banky existuje program Odměna za doporučení zaměstnance. Zaměstnancům, kteří doporučili vhodného kandidáta, je poskytnuta finanční odměna, jejíž výše se odvíjí od pozice, na kterou byl doporučený zaměstnanec přijat, kdy odměna za doporučení nového poradce činí 10.000,- Kč. Tuto metodu lze považovat za velice spolehlivou, neboť současní zaměstnanci zpravidla doporučí vhodného kandidáta.
3. **Spolupráce s úřady práce.** Inzerát na úřadu práce může být vyvěšen například ve chvíli, kdy se delší dobu nedaří obsadit pracovní místo. Manažer dané pobočky může, ale již v okamžiku uvolnění dané pozice, oslovit úřad práce nebo je možné zaškrtnout možnost, aby byl inzerát vyvěšen na úřadu práce již v momentě inzerování dané pozice na webových stránkách,
4. **Uchazeči se nabízejí sami.** Po vyplnění odpovědního formuláře na webových stránkách se uchazeči zařadí do databáze potenciálních uchazečů, které v případě vhodnosti pozve k výběrovému řízení. Uchazeči se sami nabízejí především z toho důvodu, neboť se jedná o prosperující společnost, která nabízí možnosti kariérního růstu, zajímavé odměny a benefity, příjemné pracovní prostředí apod.
5. **Inzerce v tisku.** Jedná se zpravidla o inzerci na regionální úrovni, která nebývá využívána v bance ABC příliš často. Inzerce v tisku je používána například v momentě, kdy se delší dobu nedaří obsadit pracovní místo v konkrétním regionu.

Banka ABC využívá i dalších metod získávání zaměstnanců, avšak tyto jsou využívány spíše k obsazení jiných pracovních pozic než je pozice bankovní poradce. Mezi tyto metody lze zařadit např. veletrhy pracovních příležitostí pro studenty, veletrhy pracovních příležitostí pro osoby s handicapem, metoda přímého oslovení konkrétního jedince (tato bývá velmi často využívána v případě získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů) nebo i oslovení prostřednictvím Aplikace LinkedIn.

7.3.1 ANALÝZA INZERÁTU

V další části textu této diplomové práce bude provedena analýza inzerátu pro volné pracovní místo, který byl zveřejněn na webových stránkách společnosti v sekci kariéra a dále je vložen jako Příloha C, na konci této práce. Inzerát se týká pozice bankovní poradce a obsahuje následující části:

1. Charakteristika organizace

Na úvodu inzerátu je popsána činnost banky ABC a její získaná ocenění v průběhu posledních let. Zde je vhodné zmínit, že je důležité, aby inzerát nebyl anonymní, neboť neuvedení základních údajů o společnosti může vzbudit nedůvěru uchazečů.

2. Název pracovního místa

Následuje název pracovního místa, který zobrazuje pracovní pozici jak v mužském, tak ženském rodě, neboť banka ABC nediskriminuje na základě pohlaví, ani na základě jiných charakteristik.

3. Místo pracoviště

Jelikož se jedná o velkou společnost působící po celém území České republiky, je vždy v inzerátu uvedeno místo výkonu práce hned pod názvem pracovní pozice.

4. Pracovní náplň

K tomu, aby si uchazeč udělal představu o nabízené práci, nechybí v inzerátu popis pracovní náplně., pod kterým si lze představit popis hlavních činností, které na dané pozici bude uchazeč vykonávat. Tento popis vychází z popisu pracovního místa v katalogu pracovních funkcí.

5. Požadavky

Stanovení požadavků pracovního místa je rovněž součástí inzerátu. Mezi ty nezbytné jsou řazeny minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, komunikační schopnosti, prodejní dovednosti, znalost práce s PC (MS Word, MS Excel), samostatnost, iniciativa, vstřícný přístup a příjemné vystupování, schopnost týmové spolupráce a odolnost vůči stresu. Praxe v oboru není podmínkou, ale může být výhodou, protože pro společnost je jednodušší přijmout někoho, kdo má zkušenosti z

oblasti obchodu, zákaznického servisu či s oslovováním klientů. Dle autora této diplomové práce některé z požadavků nejsou dostatečně konkrétní. Jako příklad lze uvést znalosti práce s PC, kdy je sice řečeno, že by uchazeč měl ovládat MS Word a MS Excel, ale není zde uvedeno na jaké úrovni, což by mohlo vést k přihlášení většího počtu nevhodných kandidátů.

6. Nabídka

Nabídka je to, co nejvíce upoutává pozornost uchazeče. V této části se nachází informace o pracovní době, pracovním prostředí a platových podmínkách. Za podstatné je třeba považovat to, že veškeré poskytnuté informace jsou konkrétní, aby nedocházelo k nejasnostem. Typicky se v inzerátech banky ABC (a nejen tam) lze setkat s výrazem „*motivující platové ohodnocení včetně nadstandardních výhod*“, pod kterým si však uchazeč nedovede představit reálnou hodnotu. Stejně tak v nabídce není uvedena konkrétní nabídka zaměstnaneckých výhod.

Dle názoru autora této práce by bylo vhodnější napsat konkrétní rozmezí platu, aby měl každý jasnou představu o budoucím ohodnocení své práce a tím nedocházelo k přehnaným očekáváním ze strany uchazečů, jejichž neinformovanost by mohla vést až k frustraci. Společnost ABC by tak mohla ušetřit zbytečně vynaložené náklady na další výběrový proces těchto uchazečů.

7. Kontakt

Poslední část nabídky zaměstnání je věnována kontaktu na odpovědnou osobu, na kterou se uchazeč může obrátit v případě potřeby získání dalších informací. V případě inzerátu vyvěšeném na webových stránkách společnosti ABC je možnost odpovědět na nabízenou pozici prostřednictvím vyplnění žádosti o zaměstnání.

7.3.2 UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY

Jakmile je uveřejněna nabídka zaměstnání, začíná období, během kterého se uchazeči mohou o dané pracovní místo ucházet. Nabídka zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa, který však zpravidla obsahuje podrobnější informace, neboť kdyby byly všechny informace obsaženy v inzerátu, stal by se nepřehledným a příliš dlouhým.

Doba, po kterou je pozice otevřena, je individuální, kdy závisí především na velikosti odezvy potenciálních uchazečů. V případě, že banka ABC obdrží dostatečné množství žádostí o zaměstnání během krátké doby, může být pozice uzavřena. Velikost odezvy závisí především na regionu, ve kterém se daná pobočka nachází. V případě poboček v malých regionech trvá obsazení pracovního místa zpravidla déle než u poboček v atraktivnějších oblastech např. v hlavním městě, kde je mimo jiné dobrá dopravní dostupnost a dostatek kvalifikovaných uchazečů.

7.3.3 DOKUMENTY OD UCHAZEČŮ

Mezi dokumenty, které banka ABC od uchazečů požaduje, patří odpovědní formulář (viz Příloha D), životopis a motivační dopis. V případě zájmu o některé volné pracovní místo vyvěšené na webových stránkách společnosti ABC, je uchazeč přesměrován na vyplnění odpovědního formuláře. Odpovědní formulář se skládá ze 7 částí a je pro všechny pozice stejný. Mezi jednotlivé body formuláře patří: kontaktní údaje, vzdělání, praxe, jazykové znalosti, specifikace zájmu o pozici, přílohy a poučení. S výjimkou kontaktních údajů, je uchazeč vyzván, aby u jednotlivých položek vybral možnost z připravené nabídky.

Ačkoliv se se životopisy dělí na volné, polo-strukturované a strukturované, tak banka ABC nemá stanoveno, jaký typ životopisu je od uchazečů vyžadován a tito tedy mají „volnou ruku“. Motivační dopis nemusí být součástí žádosti o zaměstnání, ale je možné ho přiložit společně s životopisem.

Dle názoru autora této diplomové práce by požadování strukturovaného životopisu zefektivnilo práci personalistů při jejich následném zpracování. Autor se domnívá, že by bylo vhodné stanovit konkrétní strukturu životopisu a umístit vzor na webové stránky společnosti. Dále navrhuje, aby byly jednotlivé odpovědní formuláře přizpůsobeny konkrétnímu pracovnímu místu, neboť například od manažera se očekává více zkušeností a jiné schopnosti než od bankovního poradce, kdy se autor domnívá, že otázky přesně stanovené na míru danému pracovnímu místu by umožnily personalistům získat co nejužitečnější informace od uchazečů.

8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC

Základní rámec výběru je dán kritérii pracovního místa, mezi něž patří požadavky na vzdělání, dosaženou praxi, znalost práce na počítači apod. Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce je zaměřena na bankovní poradce v pobočkové síti, tak co se týká této pozice, je nezbytným požadavkem středoškolské vzdělání s maturitou, praxe není podmínkou, ale je výhodou. Mezi další požadavky patří mimo jiné znalost práce na počítači, komunikační schopnosti a pracovní dovednosti. Kromě tohoto kritéria existují v bance ABC i kritéria celo-organizační a týmová. Mezi celo-organizační kritéria lze zařadit vlastnosti a hodnoty uchazečů, které banka ABC u svých zaměstnanců považuje za cenné a důležité. Patří mezi ně například spolehlivost, vnímavost, vstřícnost, příjemné vystupování, tah na branku apod. Týmové kritérium znamená, zdali daný uchazeč bude schopen přijmout hodnoty týmové kultury a dobře zapadne do pracovního kolektivu.

8.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ

Poté co uplyne doba, po kterou mohou uchazeči posílat své životopisy, následuje základní předvýběr vhodných kandidátů na volné pracovní místo. Na základě analýzy předložených dokumentů jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří jsou dále pozváni k výběrovému pohovoru. Při tomto výběru pomáhá personalistovi aplikace LMC G2. Jedná se o aplikaci, jejímž prostřednictvím personalista provádí veškeré úkony spojené s náborem – tedy od vystavení inzerátu na danou pozici, reakce uchazečů, třídění až po nástup nového uchazeče. Systém rovněž uchovává databázi uchazečů. Úkolem manažera či personalisty je především zkoumání hlavních předpokladů uchazečů, tzv. „*hard skills*“ a jejich předcházejících pracovních zkušeností a motivace.

Po prostudování všech došlých životopisů následuje další krok předvýběru. V bance ABC je praxe taková, že příslušný personalista připraví seznam vybraných uchazečů, který dále předloží příslušnému manažerovi pobočky k posouzení. Poté, co tento manažer posoudí vhodné uchazeče z hlediska jejich kompetencí pro dané pracovní místo, zašle upravený seznam kandidátů zpět k rukám personalisty. Personalista dále v případě, že uchazeč nevyplnil odpovědní formulář, provede tzv. telefonní screening.

Během hovoru si personalista poznamenává získané informace od uchazečů do předem vypracovaného formuláře, který svou strukturou odpovídá odpovědnímu formuláři, který je k dispozici na webových stránkách společnosti. Dle získaných informací od uchazečů se personalista rozhodne, koho z obvolaných kandidátů pozve do dalšího kola výběru.

K pohovoru je zpravidla pozváno od 5 do 10 uchazečů, kdy toto závisí na pobočce, ve které je výběr prováděn. Uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru minimálně týden dopředu, kdy jsou nejprve obvoláni personalistou, který jim oznámí datum, kdy bude pohovor probíhat. Poté je uchazečům zaslán potvrzující email, jehož součástí je i adresa, kam se mají na pohovor dostavit. Uchazeči, kteří nebyli vybráni, jsou informováni prostřednictvím zdvořilého odmítavého emailu. Uchazečům je sdělen důvod, na základě kterého nebyli vybráni k pohovoru a dále je součástí emailu poděkování za zájem o nabízenou práci. Banka ABC si zakládá na jednání založeném na etickém kodexu. Poté následuje fáze osobních pohovorů, které mohou být vedeny prostřednictvím AC nebo formou strukturovaného pohovoru, kterého se účastní přímý nadřízený, pod kterým bude organizačně zařazena obsazovaná pozice.

8.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V BANCE ABC

Existuje řada metod výběru, kdy banka ABC využívá jejich různé kombinace. Cílem zvolených metod je posoudit způsobilost jednotlivých uchazečů vzhledem k požadavkům kladeným pro dané pracovní místo. Použitá metoda závisí především na obsazované pozici, kdy od bankovních poradců je zpravidla použita metoda hodnocení životopisu a AC či výběrového pohovoru. V případě nutnosti jsou rovněž zkoumány reference.

Výběr zaměstnanců v pobočkové síti si koordinují jednotlivé regiony samy. Samotný výběr zaměstnanců je náplní práce, jak personalistů, tak manažerů jednotlivých poboček. Manažer zde hraje hlavní roli, na něm záleží, kdo bude přijat na dané pracovní místo. Je to proto, že manažer vystupuje jako potenciální přímý nadřízený uchazeče o pracovní místo, tedy on s ním bude v budoucnosti spolupracovat, ne personalista. Určitý dohled nad tímto procesem výběru provádí příslušný generalista (personalista), který vykonává roli koordinátora a metodika pro všechny činnosti, které

mají co dočinění s oblastí HR. Personalisté jsou také většinou přítomni výběrovému pohovoru, jejich úlohou je usnadnit manažerům práci.

8.2.1 HODNOCENÍ ŽIVOTOPISU

Tato metoda je již popsána výše v kapitole s názvem předvýběr uchazečů. Na základě hodnocení životopisu fakticky dochází k předvýběru uchazečů. Tuto etapu výběrového procesu lze považovat za určitou přípravu na AC či výběrový pohovor. Hodnocení životopisu se v bance ABC provádí vždy v kombinaci s dalšími metodami výběru uchazečů. Hodnocení životopisu je náplní práce personalistů. Ti po prostudování všech životopisů udělají určitou selekci, přičemž vyloučí ty, kteří vůbec nesplňují požadavky pracovního místa. Poté vybrané životopisy postoupí dále manažerovi ke schválení. Uchazeče, kteří budou pozváni na pohovor, vybírá manažer. Seznam finálních uchazečů předá personalistům, ti uchazeče telefonicky kontaktují a pozvou jej na AC či výběrový pohovor.

8.2.2 ASSESSMENT CENTRE VE SPOLEČNOSTI ABC

Následující kapitola a její podkapitoly jsou sestaveny na základě vlastních zkušeností autora této diplomové práce, rozhovoru s pracovníci, která pracuje jako vedoucí příslušného personálního oddělení banky ABC a ze studie interních materiálů společnosti. Mezi nejčastěji využívanou formu výběru pracovníků z vnějších zdrojů v pobočkové síti je metoda AC. Níže v textu této diplomové práce je uveden příklad AC, které se konalo dne 10.9.2015 zaměřené na pozici Poradce/pokladník pro pobočku banky v Praze 5 a kterého se účastnilo 8 předem vybraných uchazečů. Tato kapitola práce se zabývá průběhem standardního AC v bance ABC, kdy jednotlivé části AC jsou rozebrány v jednotlivých podbodech a částečně se týkají i níže uvedeného příkladu.

8.2.2.1 Průběh dne s AC ve společnosti ABC

Nejprve bude na tomto místě v souhrnu popsáno, jak standardní AC ve společnosti ABC vypadá. Jako první je potřeba dojednat detaily průběhu dne a připravit vše potřebné, kdy za tímto účelem se ještě před oficiálním zahájením AC setkají zúčastnění manažeři a zástupci externí agentury, která vede průběh AC. V průběhu celého AC je kladen důraz na to, aby byl dodržován harmonogram, neboť je potřeba

z důvodů objektivitu poskytnout všem uchazečům stejný prostor pro jejich vyjádření. Díky dodržení harmonogramu má celý průběh dne patřičný spád. Ve stanovený čas se na místo dostaví pozvaní uchazeči, kteří jsou moderátory AC seznámeni s průběhem celého dne. Následuje představení jednotlivých uchazečů a zúčastněných osob. Po krátkém zahájení diskuze a představení všech účastníků se pokračuje v předem stanoveném programu. Zástupci agentury, kteří se střídají v rolích moderátorů a hodnotitelů, podávají uchazečům různé dotazy, díky kterým mají možnost prvního posouzení přítomných kandidátů. Po prvním skupinovém úkolu se s méně vhodnými uchazeči výběrové řízení s poděkováním ukončí a dále postupují jen vhodnější kandidáti. V modelovém příkladu popsáném níže v textu se v této fázi AC ukončilo se třemi méně vhodnými kandidáty a dále postoupilo tedy zbylých 5 kandidátů.

Následuje kolo, ve kterém uchazeči plní individuální úkoly. Smyslem těchto úkolů je, aby uchazeči ukázali své nejlepší dovednosti a schopnosti a zároveň aby manažeři měli možnost vidět chování jedince v reálné situaci. V průběhu celého výběrového řízení si přítomní manažeři ujasňují, kteří uchazeči nejlépe splňují požadavky kladené na dané pracovní místo. Externí agentura na základě požadavků manažerů vytvoří kompletní profily vybraných uchazečů. Po obdržení výsledků individuálních úkolů mohou manažeři vyslovit závěrečné rozhodnutí o výběru vhodných uchazečů. S těmito uchazeči je dále provedeno závěrečné kolo pohovorů, které se již koná v méně formální atmosféře a často až na konkrétním pracovním místě.

8.2.2.2 *Sebeprezentace*

Nyní již ke konkrétním krokům AC. Sebeprezentace je jedním ze základních kroků, které každé AC obsahuje. Nejinak je tomu v případě AC v bance ABC. Sebeprezentace volně navazuje na představení zástupců společnosti ABC a najaté pořadatelské agentury. Mimo informací, které uchazeči o své osobě uvádějí, lze pozorovat i jejich způsob vystupování a vyjadřování. Hodnotitelé sledují kognitivní a temperamentové charakteristiky uchazečů. Některé otázky mohou být předem připravené na základě analýzy životopisů. Hodnotitelé se rovněž vhodně zvoleným otázkám snaží uchazeče „otevřít“ nebo „rozhodit“. Při sebeprezentaci je na každém z účastníků AC jasně patrná velká nervozita, což si autor této práce vyzkoušel z vlastní zkušenosti, neboť AC v bance ABC osobně absolvoval. Není jednoduché a ani příjemné

řící něco o své osobě a zároveň se tímto prezentovat před potenciálním zaměstnavatelem i svými konkurenty.

8.2.2.3 Modelové situace

Modelové situace a jejich plnění tvoří základ AC a to nejen ve společnosti ABC. Cílem modelových situací je navodit takovou situaci, ve které by uchazeč ukázal své nejlepší dovednosti a schopnosti a zároveň své negativní stránky k dané práci. Hodnotitelé a manažeři tak mají možnost vidět chování jedince v reálném prostředí a porovnávat jej s ostatními kandidáty.

V bance ABC byla v průběhu výběrového řízení, o kterém autor hovořil s personálním útvaru banky, využita modelová situace s pracovním názvem „Fitness“. Jednalo se o skupinovou modelovou situaci zaměřenou na sledování schopností efektivního řešení. Zadání modelové situace zní tak, že uchazeči se vžijí do role majitele fitness centra, které provozují několik let. Problémem je, že poslední dobou tržby z tohoto fitness centra soustavně klesají a navíc se v blízkosti bude v brzké době otevírat nové fitness centrum, které zákazníkům poskytne další služby, jako například wellness centrum. Účastníci dále obdrželi informace o struktuře klientely, otevírací době či výši nájmu. Úkolem této modelové situace je ve skupině po 4-5 lidech podat návrh možných řešení, která budou reagovat na nastalou situaci. Hodnotitelé a manažeři sledovali, jak jednotliví uchazeči reagovali, zda a co navrhovali a zda dokázali prosadit své názory ve skupině. Dále si při řešení zadaného úkolu pozorovatelé mohli povšimnout přirozeného rozdělení rolí ve skupině. Všechny zjištěné skutečnosti pozorovatelé zapisovali do poznámek o uchazečích a dále je pečlivě pozorovali. Po prezentaci výsledků skupinové práce se hodnotitelé rozhodli, kteří kandidáti postoupí do další fáze AC a se kterými se naopak budou muset rozloučit.

Vyjma úkolů skupinových, byly dále aplikovány úkoly individuální, na které byl vzhledem k obsazovanému místu bankovní poradce/pokladník zaměřen největší důraz. Existuje celá řada individuálních modelových úkolů, které mohou být zaměřeny na reálnou prodejní situaci, na sledování a definování priorit, na sebereflexi kandidáta nebo na zjištění logického myšlení uchazeče. Tato diplomová práce se zaměří na reálnou prodejní situaci interně nazývanou „zájezd“, která je v bance ABC při výběru poradců

využívána nejčastěji. V zadání úkolu obdržel uchazeč seznam nabízených zájezdů s detaily o cenách, destinacích, množstvím letenek apod. Úkolem bylo prodat zájezd do Egypta jednomu z hodnotitelů, který plnil roli zákazníka. Uchazeč měl na základě zjištěných informací a potřeb klienta nabídnout a uzavřít obchod. Hodnotitel měl za úkol snažit se jakýmkoliv způsobem rozhodit uchazeče a odmítat nabízené zájezdy. Při tomto úkolu hodnotitelé bedlivě pozorují chování uchazeče, jeho výraz a vyjadřování. Dále pozorují, jakým způsobem uchazeč zjišťuje klientovi potřeby a jaké prodejní techniky využívá. Po ukončení této modelové situace je s uchazečem veden krátký rozhovor, který má za cíl zjistit, zda by uchazeč provedl něco jinak, případně na co by se více zaměřil.

Při využití modelových situací se mezi uchazeči projevují velké rozdíly. Zásadně se projevuje zkušenost s prodejem, komunikace se zákazníkem, míra empatie apod. Díky modelovým situacím lze odhalit, jaký prodejní styl uchazeči ovládají a jak se dokáží prezentovat. Tyto zjištěné informace velkou měrou pomáhají při selekci nevhodných kandidátů, neboť je velmi snadné jednotlivé kandidáty mezi sebou porovnávat.

8.2.2.4 Příklad AC v bance ABC

Následující část diplomové práce byla sestavena na základě rozhovorů s příslušnou vedoucí pracovnící personálního oddělení banky ABC a z vlastních zkušeností autora s výběrovým řízením na uvedené pracovní místo. Rozhovor byl zaměřen na průběh výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů. Jako názorný příklad průběhu výběrového řízení je nábor nových uchazečů na místo Poradce/pokladník na pobočku banky v Praze 5 ze dne 10. 9. 2015. Region Praha se vyznačuje velmi vysokým zájmem o dané pracovní místo, kdy toto se projevuje především na počtu, ale také úrovni reagujících uchazečů. Na zveřejněný inzerát pracovního místa bylo evidováno okolo 40 reakcí. Problémem drtivé většiny odpovědí bylo to, že uchazeči nesplňovali požadavky kladené na toto pracovní místo, neboť důležitou podmínkou pracovního místa „*Pokladník*“ je vlastnictví osvědčení o absolvování odborného kurzu o rozpoznávání padělků, který je ukotven v zákoně č. 136/2011 Sb. o oběhu bankovek a mincí, doplněný Vyhláškou ČNB č. 274 ze dne 5. září 2011 o provedení některých ustanovení zákona o oběhu bankovek a mincí.

Již před začátkem celého výběrového procesu bylo ve spolupráci s manažery regionů a personálním útvarem banky ABC rozhodnuto, jakým způsobem bude vedena další fáze výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že v současné době je při výběru nových poradců či pokladníků do poboček v Praze nejčastěji využívána metoda AC, byl i tento nábor veden právě touto formou. Druhou alternativou je metoda výběru prostřednictvím výběrového pohovoru, který je rovněž v textu této části diplomové práce uveden. Dle personální pracovnice je výhodou metody AC to, že dokáže efektivně a v relativně krátké době posoudit více kandidátů najednou.

K AC bylo nakonec pozváno 8 kandidátů, kteří se dle předvýběru nejvíce hodili pro dané pracovní místo a splňovali požadavky, kladené na toto místo. AC bylo připravováno najatou externí firmou. Mimo samotných uchazečů byl přítomen manažer regionu pro oblast Praha a manažer pobočky Praha 5 - Štefánikova, neboť právě do jeho týmu se uchazeč vybíral. Dále zde byli 2 zástupci z agentury externího dodavatele služeb výběru zaměstnanců, kteří se podíleli na hodnocení a celý průběh AC moderovali. Seznámení s životopisy všech uchazečů bylo v kompetenci asistenta, který předem zaslal tyto podklady v elektronické podobě oběma manažerům, kteří se AC účastnili. Tito si tak na základě studia životopisů mohli předem udělat svou představu o jednotlivých kandidátech. Hodnotitelé z externě najaté agentury s životopisy na vlastní žádost seznámení nebyli, neboť nechtěli mít zkrácenou představu o uchazečích. Posouzení uchazečů nechali až na okamžik prvního osobního seznámení a plnění zadaných úkolů a modelových situací.

Na dotaz, z jakého důvodu využívá banka ABC služeb externí firmu pro moderování a hodnocení AC, bylo personalistkou odpovězeno, že banka ABC využívá externí agentury především z důvodu profesionálního vedení AC, se zajištěním jisté nestrannosti při výběru uchazečů. Další výhodou využití externí agentury vidí personalistka v kompletní zajištění AC od obcerstvení po přípravu veškerých úloh, hodnotících materiálů, záznamových archů, jmenovek a dalších nezbytných potřeb, které jsou při tomto způsobu výběru zaměstnanců využívány a tím dochází k usnadnění práce personalistů příp. manažerů společnosti. Banka ABC, respektive v tomto případě její pobočka Praha 5 - Štefánikova, zajistila pouze vhodné prostory, ve kterých se AC uskutečnilo.

Tohoto AC se účastnil i budoucí kolega uchazeče o práci. K tomu bylo přistoupeno z toho důvodu, aby manažer znal názor svých podřízených na nově přijaté členy týmu. Průběhu AC je uveden ve výše uvedené samostatné kapitole této diplomové práce, neboť tento je vždy standardizovaný.

Poté, co byl vybrán vhodný uchazeč, následovalo seznámení s konkrétním pracovním místem. O zaměstnance se následně postará manažer pobočky nebo team-leader, kteří zajistí adaptaci nového zaměstnance na příslušné pracovní místo. Po vybrání vhodného uchazeče je další administrativa opět v rukách asistenta, který řeší detaily pracovní nabídky, připraví návrh na přijetí uchazeče a zašle jej do „Kontaktního centra HR“ k dalšímu zpracování. Pracovní smlouvu a mzdový výměr zpracuje Kontaktní centrum HR a zajistí podpisy smlouvy i mzdového výměru a tím pro něj celá fáze výběru zaměstnance končí.

8.2.2.5 Zhodnocení metody AC

AC je metoda založená na pozorování účastníků výběrového řízení v navozených modelových situacích a následném porovnání jejich znalostí, schopností a dovedností s požadavky na výkon konkrétní pracovní pozice. Ačkoliv je metoda AC efektivní metodou výběru pracovníků a to i v prostředí banky ABC, je třeba počítat s tím, že i tato metoda skýtá určitá úskalí. Jednou z nevýhod AC je to, že se v jednotlivých organizacích objevuje ve stejné nebo velmi podobné podobě a člověk, který podstoupí několik těchto výběrových řízení, se tak dokáže lépe připravit na otázky a úkoly, které ho čekají, a tím získá určitou konkurenční výhodu. V příkladu AC, které autor v této diplomové práci uvedl, byli uchazeči především absolventi středních a vysokých škol, kteří dle poskytnutých informací mají s touto metodou výběru pracovníku jen minimální nebo dokonce žádnou zkušenost. Díky tomu byl výběr vhodného pracovníka jednodušší a pro kandidáty spravedlivější, neboť všichni stáli na stejné nebo podobné „startovací čáře“.

Autor této diplomové práce shledává efektivitu AC zejména v možnosti posouzení několika uchazečů najednou, což lze vzhledem k vytíženosti manažerů, hledajících pracovníky do svých týmů, považovat za výhodnější. Další velkou výhodou vidí v komparaci jednotlivých uchazečů a tím pádem vyšší pravděpodobnosti výběru

správného uchazeče. Dále autor spatřuje klad této metody v tom, že AC se mohou účastnit i manažeři jiných obchodních míst společnosti ABC, kteří plánují v krátkodobém horizontu doplnění či změnu svého týmu a tím dostávají možnost posoudit kandidáty pro své případné personální potřeby, což výraznou měrou může přispět k úspoře nákladů na výběrový proces.

8.2.3 VÝBĚROVÝ POHOVOR V BANCE ABC

Další část textu této diplomové práce se bude věnovat výběrovým pohovorům, které jsou nejen druhou alternativou výběrového procesu na pozici bankovní poradce v bance ABC, ale zároveň výběrové pohovory využívány i v rámci AC, resp. po jeho skončení. Informace k průběhu vedení pohovoru byly čerpány z rozhovorů s personalistou, ale především z rozhovoru s manažerkou pobočky banky v Praze 5, ve které měl autor diplomové práce v minulosti možnost působit na pozici bankovního poradce. V následujícím textu bude na výběrové pohovory nahlížet jako na alternativu k AC.

Uchazeči, kteří na základě hodnocení životopisu prošli předvýběrem, jsou dále pozváni k výběrovému pohovoru. Pozvání probíhá zpravidla týden dopředu, kdy je o termínu pohovoru informuje prostřednictvím telefonátu příslušný pracovník banky ABC a následně je uchazečům zaslán potvrzující email. V tomto emailu uchazeči naleznou informace o místě a čase konání pohovoru, kontakt na manažera a personalistu, na které se mohou obrátit v případě dalších dotazů nebo pokud se nemohou či nechtějí na domluvený pohovor dostavit. Výběrové pohovory zpravidla probíhají přímo na pobočce banky, které se týká obsazovaná pracovní pozice. Pohovor je veden v reprezentativních prostorách či na místě, které je dostatečně klidné a kde by nikdo nemohl průběh pohovoru jakkoliv narušovat. V případě malé pobočky, kde se nenachází žádná vyhovující místnost, je pohovor uspořádán na nejbližší pobočce, která těmito prostory disponuje. I na výběr vhodných prostor je v bance ABC kladen důraz, neboť místnost, kde se pohovor koná, vzhled a chování manažerů a personalistů, to vše dohromady vytváří první dojem o společnosti.

Pohovor na pozici bankovního poradce v bance ABC trvá přibližně 45 minut. Strukturu pohovoru se práce věnuje níže v textu v kapitole 8.2.3.1. Za jeden pracovní den je uspořádáno maximálně 6-8 pohovorů, avšak samozřejmě záleží na počtu vhodných kandidátů. Odezva uchazečů na volnou pracovní pozici je v pobočce Praha 5 – Štefánikova je vyšší a proto je možné uskutečnit pohovorů více, než na menších pobočkách, kde je výběr vhodného kandidáta složitější a kde je tedy počet pohovorů za den nižší. Výběrovému pohovoru je přítomný zpravidla manažer pobočky, který je potenciálním přímým nadřízeným uchazeče a personalista. Vedení pohovoru je ve většině případů na personalistovi, přičemž manažer do pohovoru průběžně vstupuje a pokládá doplňující otázky. V některých případech si mohou tyto dva své role obrátit nebo vede manažer výběrový pohovor sám bez účasti personalisty. To bývá na pobočce Štefánikova poměrně běžnou praxí. Naproti tomu manažeři malých poboček, které nepřijímají nové zaměstnance příliš často, nechávají vedení pohovoru většinou na personalistovi.

Stejně jako v případě AC, může být součástí pohovoru hraní modelových situací. Vzhledem k tomu, že na pozici bankovního poradce není požadována žádná praxe, respektive není podmínkou, modelové situace se netýkají odborných znalostí, jako spíše znalostí obchodních a komunikačních. Tato modelová situace trvá většinou okolo pěti minut. Dále uvedu příklad jedné modelové situace, která byla reálně využita při výběru pracovníka do společnosti ABC. Úkolem pro uchazeče je představit si, že pracuje v cestovní kanceláři. Od manažera dostal za úkol prodat klientovi zahraniční zájezd do konce směny, do které zbývá 15 minut. Klienta pochopitelně hraje manažer či personalista. Podstatou úkolu není to, zdali uchazeč zájezd prodá, ale spíše jaké informace se dozví o klientovi. Důraz je kladen na zjištění klientových potřeb a na to, zda uchazeč dokáže nabídnout klientovi zájezd dle zjištěných informací přímo na míru. Na závěr má uchazeč provést ohlédnutí za modelovou situací, kdy má zhodnotit, zda úkol splnil a jestli by udělal v případě budoucího řešení modelové situace něco jinak.

8.2.3.1 Struktura výběrového pohovoru

Následující část textu je věnována struktuře výběrového pohovoru do banky ABC. Údaje k vypracování tohoto textu byly poskytnuty personálním oddělením banky ABC. Pohovor používaný při výběru bankovního poradce má následující strukturu:

1. Úvod

Na úvod výběrového pohovoru je uchazeč představen přítomným osobám, přičemž zpravidla se jedná o manažera a personalistu. Následně je uchazeči sdělen časový plán pohovoru, kdy v případě bankovního poradce celý pohovor trvá cca 45 minut. Úkolem personalisty, manažera či obou dohromady je navodit příjemnou atmosféru tak, aby uchazeč nebyl v příliš velkém stresu.

2. Otázky

Otázky pokládají jak personalista, tak i manažer, přičemž předpokladem úspěšnosti výběrového pohovoru je správná formulace otázek. Cílem by mělo být doplnění a případně ověření informací, které o sobě uchazeč poskytl v životopisu. Personalista i manažer si ještě před začátkem pohovoru projdou životopis uchazeče a pokládají otázky, které jsou cílené na jeho praxi, předchozí zaměstnání nebo doplnění určitých nejasností. Z počátku jsou tedy otázky zaměřeny na uchazečův zájem o dané pracovní místo, na jeho odbornou praxi a předchozí pracovní zkušenosti. Příkladem uvádím tři typické otázky využívané při výběrovém pohovoru do banky ABC, avšak těchto úvodních otázek je pochopitelně mnohem více.

- Proč jste se rozhodl ucházet o dané pracovní místo, co Vás na tomto pracovním místě zaujalo?
- Proč odcházíte ze svého současného zaměstnání?
- Jakou práci jste vykonával v předchozím zaměstnání?

Další řada otázek se věnuje znalosti práce a zaměstnavatele. Personalista či manažer doplňuje sdělené odpovědi tak, aby uchazeči umožnil získat reálnou představu o daném pracovním místě a práci v bance ABC. Ne zřídka kdy se stává, že uchazeč nemá úplnou, nebo má zkreslenou, představu o vykonávané práci. Níže uvádím tři příklady těchto otázek.

- Co víte o naší společnosti, znáte produkty, které banka ABC nabízí?
- Jak si představujete, že bude vypadat Vaše pracovní náplň v bance ABC?
- Jak si představujete typický pracovní den na pozici bankovního poradce?

Po předchozím bloku otázek se již pozornost manažera a personalisty obrací na otázky cílené na osobnost uchazeče, jeho silné a slabé stránky a na motivaci. Součástí tohoto bloku výběrového pohovoru jsou i hypotetické otázky typu „*Co byste dělal, kdyby...?*“ Velmi často se používá tzv. behaviorální metoda, která má za úkol zjistit chování daného jedince v konkrétních situacích. Příklady využívaných otázek jsou:

- Kdy naposledy jste musel přijmout zodpovědnost za své rozhodnutí? Jaké rozhodnutí to bylo? Jak jste se v té situaci cítil?
- Jaký byl Váš zatím nejnáročnější úkol a jak se Vám ho podařilo splnit?
- Došlo mezi Vámi a kolegy v týmu někdy ke konfliktu? Co bylo důvodem? Jak jste reagoval? Jak jste konflikt nakonec vyřešil?

Závěrem jsou uchazeči položeny otázky, které se týkají jeho představ o pracovních a mzdových podmínkách. Zároveň je potřeba zjistit, kdy může uchazeč nastoupit na dané pracovní místo, protože např. pokud odchází z jiného zaměstnání, může nastoupit až po uplynutí výpovědní lhůty u předchozího zaměstnavatele. Otázky, které jsou typické pro tento blok, uvádím níže.

- Jakou máte představu o mzdě?
- Co pro Vás znamená kariéra?
- Kdy jste schopen nastoupit do naší společnosti?

3. Ukončení výběrového pohovoru

Závěrem je uchazeči sdělen způsob a čas informování o výsledku výběrového pohovoru. Vybraný uchazeč je kontaktován telefonicky manažerem pobočky. Neúspěšným kandidátům je zaslán zdvořilostní email, neboť banka ABC se ozývá všem uchazečům, což vyplývá z etického kodexu společnosti.

8.2.3.2 Zhodnocení metody výběrového pohovoru

Silnou stránkou této metody lze spatřit v rychlosti celého výběrového procesu. Hlavní osoby zodpovědné za výběrový proces jsou jednotliví manažeři poboček, kteří jsou k výběru pracovníků vyškoleni. Přesto však autor práce považuje za slabé místo v tom, že manažery nelze k dodržování stanovených postupů jakkoliv přimět a nedochází ani k žádné jejich kontrole. Manažerům je sice k dispozici personalista, avšak ten u výběrového pohovoru není vždy přítomen a proto může docházet k případným chybám. Výsledkem chyb může být to, že se banka ABC může připravit o možnost získat kvalitního poradce. Navíc nezkušenému manažerovi se může stát, že pohovor začne řídit uchazeč svými dotazy a manažer se dostane do opačné role.

Další úskalí výběrového pohovoru je dle názoru autora to, že uchazeči jsou hodnoceni především na základě vybraných požadavků organizace na pracovní pozici, které jsou obsaženy v popisu pracovního místa. Na ostatní kritéria je sice brán zřetel, ale tyto charakteristiky nejsou formálně stanoveny a může tak docházet k hodnocení na základě osobních sympatií manažerů.

8.3 ZKOUMÁNÍ REFERENCÍ

Tato metoda je v bance ABC využívána při výběru zaměstnanců do pobočkové sítě v Praze pouze okrajově a velice výjimečně. Zkoumání referencí může poskytnout doplňující informace o uchazečích, ale nikdy není brána jako rozhodující metoda výběru. Větší využití této metody vidím v případě, že je menší počet uchazečů o nabízené pracovní místo. V tomto případě manažer nevyžaduje předvýběr uchazečů na bázi hodnocení životopisů a chce dostat všechny zasláné životopisy. Následně při výběru vhodných kandidátů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru, přihlíží k těmto referencím.

Podstatou referencí je, že uchazeči mohou v životopisech uvádět kontakty, na které se nový zaměstnavatel může obrátit za účelem získání referencí. Ve většině případů se jedná o bývalé zaměstnavatele. Nevýhodou zkoumání referencí vidím v jejich (ne)spolehlivosti. V případě, že se zaměstnanec nepohodl se svým bývalým zaměstnavatelem, mohou na něj být záměrně poskytnuty negativní reference.

V opačném případě, pokud měli mezi sebou dobré vztahy, poskytnuté reference mohou být až příliš pozitivní. Každopádně v obou případech jsou zjištěné informace neobjektivní a nespolehlivé.

8.4 ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ UCHAZEČE

Rozhodnutí o tom, jaký kandidát bude na nabízenou pracovní pozici v pobočkové síti vybrán, je vždy na manažerovi pobočky. Personalista má v tomto případě pouze poradní funkci. Personalista při výběru uchazečů sdělí svůj názor, koho považuje za nejvhodnějšího kandidáta pro dané pracovní místo, popřípadě vybere dva nejvhodnější kandidáty. Konečné rozhodnutí je na manažerovi především proto, že on se stane nadřízeným nově přijatého zaměstnance. Z toho vyplývá, že právě manažer bude řídit práci nového zaměstnance, kontrolovat ho a vést ho v naplňování pracovních povinností. Manažer může rovněž objektivně posoudit, jaký zaměstnanec nejlépe zapadne do již existujícího pracovního kolektivu.

Úspěšný kandidát je informován o svém přijetí prostřednictvím telefonátu od manažera pobočky. Pokud kandidát přijme nabídku zaměstnání, je s ním uzavřen pracovní poměr na dobu určitou a následuje fáze přijímání a adaptace zaměstnance, která je popsána v teoreticko-metodologické části práce a není již součástí praktické části této diplomové práce. Neúspěšným kandidátům, jak již bylo výše uvedeno, je zaslán prostřednictvím emailu zdvořilostní dopis s poděkováním za účast ve výběrovém řízení se sdělením, že byl vybrán kandidát, který lépe splňoval kritéria daného pracovního místa.

V některých případech se může stát, že jsou dva vhodné uchazeči, ale přijat může být jenom jeden. Pokud nastane tato situace, jsou o výsledky výběrového řízení informováni oba uchazeči telefonicky s tím, že vhodnějšímu kandidátovi je předána nabídka zaměstnání. Druhému uchazeči může být nabídnuta jiná pozice na stejné či jiné pobočce banky, nebo mu je oznámeno, že nebyl vybrán, ale v případě jeho zájmu mohou zůstat v kontaktu pro případ, že se uvolní jiné pracovní místo.

9 ZHODNOCENÍ, NÁVRH ZMĚN A DOPORUČENÍ

Tato diplomová práce se věnuje společnosti s dlouholetou tradicí a výbornou pověstí, kterou dokládá řada získaných ocenění a spokojených klientů. Banka ABC si zakládá na jednání podle etického kodexu, rovném poskytování příležitostí, poskytování širokého spektra benefitů a výhod pro své zaměstnance a v neposlední řadě rovněž podporuje kariérní a odborný růst. I vzhledem k výše uvedenému nemá banka ABC výrazné problémy s nedostatkem potenciálních pracovních uchazečů.

Při získávání zaměstnanců se společnost ABC orientuje na vnitřní i vnější zdroje zaměstnanců. Banka veškeré volné pozice nejprve inzeruje interně, neboť se snaží všem svým zaměstnancům umožnit kariérní a profesní růst. Nejinak je tomu v případě získávání zaměstnanců na pozici bankovní poradce, avšak v tomto případě se ve většině případů náborů týkají uchazečům z vnějšku, kdy se např. snaží navazovat spolupráci se studenty, ale i s uchazeči, které osloví svou tradicí, nabídkou zaměstnání či pracovními benefity. Pro oslovení vnějších zdrojů zaměstnanců kombinuje banka ABC různé metody, které jsou uvedeny výše v textu této diplomové práce. Mezi nejčastěji používanou metodu oslovení uchazečů v bance ABC patří inzerce prostřednictvím internetu, přičemž informace o volných pracovních místech jsou vyvěšeny na oficiálních webových stránkách společnosti. Mimo to banka ABC spolupracuje s různými pracovními portály, jako jsou jobs.cz či prace.cz a v případě menších poboček rovněž využívá inzerci v tisku.

Banka ABC má velmi dobře propracovaný systém personálních činností. Součástí banky je samostatné působící úsek, který má na starosti zajištění personálních činností především z administrativního hlediska. Personalisté z úseku pro lidské zdroje spolupracují při získávání a výběru zaměstnanců s manažery jednotlivých poboček, kteří mají rozhodující roli při výběru nových zaměstnanců. Toto považuje autor diplomové práce za pozitivum, neboť právě manažer bude s přijatým uchazečem v budoucnosti spolupracovat, bude řídit a kontrolovat jeho práci a motivovat ho k lepším výsledkům. Manažer rovněž zná dobře své podřízené, a proto je schopen posoudit, kdo nejlépe zapadne do existujícího pracovního kolektivu.

Na základě analýzy procesu získávání pracovníků byly zjištěny určité nedostatky, kterým se autor této práce bude zabývat níže v následující části textu, kde zároveň uvede doporučení pro jejich odstranění. Nedostatky autor této práce spatřuje již v některých formulacích uvedených v inzerátu nabídky pozice bankovního poradce, především ve formulaci požadavků a nabízených výhod (benefitů). Problém je spatřován v tom, že požadavky nejsou formulovány příliš konkrétně. Z inzerátu je zřejmý pouze jediný jasný požadavkem, kterým je středoškolské vzdělání s maturitou, tedy jediným filtrujícím požadavkem je požadavek na vzdělání. Správná formulace požadavků by dle autora práce měla uchazečům poskytnout takové informace, které by uchazečům umožnily základní posouzení toho, zdali se pro nabízenou pozici hodí. Výsledkem je, že personalistům přichází velká řada žádostí od nevhodných uchazečů, což zabírá odpovědným osobám čas i peníze.

Dalším příkladem chybně formulovaného požadavku je požadavek na znalost práce s počítačem. Tento pojem natolik široký, že nelze věrohodně posoudit, jaká úroveň znalostí je vyžadována. V dnešní době v roce 2016 téměř každý umí pracovat s počítačem alespoň na základní úrovni, což dle autora této práce zahrnuje základní znalost práce s textovými editory, obsluhou internetu a základního softwarového příslušenství. Pojmy jako „*komunikační schopnosti, samostatnost, vstřícný přístup apod.*“ opět nejsou dostatečně konkrétní a s trochou nadsázky je téměř každý uchazeč může splňovat. Proto autor této práce doporučuje tyto pojmy popsat podrobněji, popřípadě některé z nich raději v inzerátu vůbec neuvádět.

Zaměstnanecké výhody a benefity jsou další důležitou částí inzerátu. Opět by zde mělo platit, že veškeré benefity budou uvedeny zcela konkrétně tak, aby uchazeči získali představu o přínosu práce v bance ABC oproti zaměstnání jinde, avšak konkrétní informace chybí. V textu inzerátu se nachází pouze strohá formulace „*nadstandardní zaměstnanecké výhody*“. Jako další nedostatek považuje autor této práce rovněž nabídku „*motivujícího platového ohodnocení*“, pod kterým si lze jen těžko představit konkrétní hodnotu. Nekonkrétní formulace v inzerátu může vést ke ztrátě zájmu o danou pozici poté, co uchazeč zjistí výše platu při výběrovém pohovor či AC. Jako variantu navrhuje autor práce uvádět rozmezí platového ohodnocení, čímž bude dán alespoň rámec ohodnocení práce, se kterým daný uchazeč souhlasí podáním žádosti o zaměstnání. Na

platové ohodnocení má ze zákona nárok každý zaměstnanec. Tudíž se nejedná o výhodu.

Co v textu inzerátu zcela chybí, jsou požadované dokumenty od uchazečů. O dokumentech je zmínka až v části přílohy v žádosti o zaměstnání – v odpovědním formuláři, ve kterém je uvedeno: „*zde připojte svůj životopis, popř. jiné dokumenty v elektronické podobě*“. Za zcela zásadní nedostatek považuje autor této diplomové práce to, že zde není stanoven typ životopisu, který je požadován. Uchazeči tak mohou zasílat jak strukturovaný, polo-strukturovaný či nestrukturovaný životopis, což negativně ovlivňuje práci personalisty, který musí vynaložit větší úsilí při hodnocení zaslaných životopisů. Personalisté musí všechny životopisy pročíst, aby mohli vybrat vhodné uchazeče, které pozvou k výběrovému pohovoru. Vyžadování strukturovaného životopisu by práci personalistů, dle autora této práce, zefektivnilo. Dále autor navrhuje připravit jakousi šablonu životopisu, která by sjednotila zobrazení informací o uchazečích a tím usnadnila následné zpracování životopisů. Případně by bylo vhodné uložit na internetové stránky společnosti alespoň vzor strukturovaného životopisu, který by společnost vyžadovala.

Za pozitivum autor práce považuje to, že při vyhledávání aktuálně volných pozic na webových stránkách společnosti je možné vyfiltrovat nabízené pozice dle konkrétních požadavků uchazečů. Lze tak nalézt pozice vhodné pro osoby se zdravotním postižením nebo pro absolventy. Pozice, které jsou vhodné pro tyto cílové skupiny, jsou vždy označeny.

Po úspěšném získání uchazečů je na řadě jejich následný výběr. Prozkoumáním procesu výběru zaměstnanců v bance ABC autor diplomové práce neodhalil žádné vyloženě významné nedostatky tohoto procesu. Metody, které banka ABC k výběru uchazečů na pozici bankovního poradce využívá, se skládají převážně z hodnocení životopisu a následně z výběrového pohovoru či AC. Zřídka kdy, do procesu vstupuje i metoda zkoumáním referencí, avšak právě pro pozici bankovního poradce/pokladníka, tato metoda není stěžejní. Banka ABC má s výběrovým pohovorem či AC dobré zkušenosti. Přesto auto této diplomové práce navrhuje alternativní řešení, které by měla

společnost ABC vyzkoušet a případně se těmito řešeními do budoucna zabývat v širším měřítku.

Vzhledem k tomu, že jedním z negativních jevů v bance ABC je vyšší fluktuace pracovníků v pobočkové síti (odhadem více než 10% ročně), které velkou měrou přispívá již samotný výběr pracovníků, navrhuje autor práce změnu výběrového modelu. Tato změna by spočívala v tom, že vybraní pracovníci personálního oddělení by vypracovali podrobnou metodiku výběru nových zaměstnanců formou AC, proškolili by jednotlivé manažery a ti by s pomocí generalisty prováděli AC sami. Tím by došlo k tomu, že manažeři se více zajímají o výběr nových pracovníků a tím by mohli částečně eliminovat budoucí fluktuaci přijatých pracovníků. Rovněž by došlo k omezení plateb externí agentuře a výsledkem této změny by byla nemalá finanční úspora.

Vypracování jiné koncepce výběru zaměstnanců a upuštění od doposud nejčastěji používané metody AC k formě strukturovaného pohovoru, je další z možných variant, které navrhuje autor této diplomové práce. Tento strukturovaný pohovor by vzhledem k zaměření pracovníků pobočkové sítě na obchodní dovednosti bylo vhodné doplnit modelovou situací. Strukturovaný pohovor nabízí širší možnosti poznání uchazeče, jeho motivace a kvalifikace pro danou práci. Rovněž uchazeč samotný se může dozvědět více o společnosti. Tím by opět mohlo dojít k omezení pozdější fluktuace pracovníků. Dále je na místě doplnění, že na základě zhodnocení teoretických poznatků nebyl zaznamenán velký rozdíl ve validitě výběrových metod mezi strukturovaným pohovorem a AC. Za negativum strukturovaného pohovoru může být považováno větší časové zatížení manažera.

Třetí, z navrhovaných změn náborového procesu, je intenzivnější práce s méně úspěšnými kandidáty z již uskutečněných AC. Výsledkem by mohla pro banku ABC být opět nemalá finanční, ale i časová úspora. Ze současné praxe banky ABC totiž vyplývá, že je podána nabídka zaměstnání pouze jednomu vybranému kandidátovi a na ostatní čeká negativní odpověď. Jakkoliv je tento postup správný, nemusí být zcela efektivní. Oslovením zprvu neúspěšných kandidátů, kteří však zcela splňovali podmínky a nároky daného pracovního místa, může banka ušetřit čas, úsilí i finance pro obsazení dané pozice. Navíc je zde dán předpoklad, že kandidát, který i přes prvotní odmítnutí má

stále zájem o pracovní pozici, si bude této pozice více vážit a tím nebude mít tendence z práce odcházet jinam. Pro tyto účely by bylo vhodné využít interní databázi uchazečů o zaměstnání, kdy následně by oslovený kandidát absolvoval nový pohovor s manažerem, a na základě tohoto pohovoru se rozhodlo, zda bude společností přijat či nikoliv.

Vzhledem k výše uvedenému autor této diplomové práce doporučuje tyto návrhy ke zlepšení v rámci získávání pracovníků:

1. V inzerátu vhodnější formulace požadavků kladených na dané pracovní místo.
2. V inzerátu přesnější formulace nabízených výhod a benefitů.
3. Stanovení požadované formy životopisu a umístění šablony či vzoru na webové stránky společnosti
4. Zaměřit svou propagaci na sociální sítě a více využívat nové komunikační kanály.

V rámci výběru pracovníků navrhuje autor této diplomové práce tyto změny:

1. Využití vlastních zdrojů při pořádání AC
2. Více se věnovat výběru pracovníků formou strukturovaných pohovorů
3. Lepší práce s odmítnutými uchazeči, kteří splňují nároky kladené na dané pracovní místo.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce se stal proces získávání a výběru zaměstnanců. V úvodu práce byla uvedena myšlenka, že v obecné perspektivě jsou klíčovou hnací silou každé společnosti lidé se svými schopnostmi a znalostmi. Z toho důvodu je třeba klást důraz na kvalitní výběr nových zaměstnanců, neboť jejich nevhodný výběr může organizaci přinést další nemalé finanční náklady související přinejmenším s budoucí potřebou najít jiného vhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo. Neméně podstatný je rovněž negativní sociální aspekt věci, protože zaměstnanec, který neplní své pracovní povinnosti, vysílá negativní náladu na ostatní členy pracovní skupiny nebo týmu a tím snižuje výkonnost celého podniku. Omezení veškerých rizik nevhodného výběru zaměstnance by se tak mělo stát hlavní snahou náborových pracovníků, neboť právě rozvážným přijímáním nových zaměstnanců lze předejít možným problémům v budoucnu.

Výběrový proces se obvykle vymezuje od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení až do chvíle, kdy dochází k adaptaci nově přijatého pracovníka. Teoretická část diplomové práce se zaměřila na shrnutí a identifikaci poznatků o procesu získávání a výběru pracovníků. Naplněním tohoto cíle se zabývaly kapitoly 1-3, které v logicky na sebe navazujících krocích představily celý proces od získávání přes výběr až po adaptaci nových pracovníků. Při zpracování teoretické části práce čerpal autor především ze zdrojů odborné literatury a okrajově z internetových zdrojů. Shrnutí dílčích kapitol je uvedeno v textu diplomové práce, na konci každé kapitoly. Celkové shrnutí teoretické části je uvedeno v samostatné kapitole číslo 4, ve které autor shrnuje teoretickou část práce jako provádění výběrovým řízením, jehož jednotlivé části na sebe plynule navazují a představují různé možnosti, jak tento proces může vypadat.

Problematika, zkoumaná v praktické části této diplomové práce, se týkala procesu získávání a výběru pracovníků v bance ABC. Autorem byla vybrána jedna z největších bank v České republice, ve které měl autor možnost v minulosti pracovat a která má s různými metodami výběru pracovníků dlouhodobé zkušenosti. Cílem praktické části diplomové práce bylo provedení analýzy získávání a výběru pracovníků s následným zhodnocením celého procesu a podáním návrhů a doporučení pro jeho

zlepšení. Naplněním tohoto cíle se zabývaly kapitoly 6-9, které postupně představily společnost ABC a dále se věnovaly již procesu získávání a výběru nových pracovníků. V poslední části bylo provedeno shrnutí zjištěných poznatků a autor představil návrhy k zlepšení současného stavu. V textu autor vycházel z interních materiálů banky ABC, jako jsou např. interní dokumenty, interní směrnice, organizační řád, výroční zpráva a informace zveřejněné na intranetu společnosti. Dále autor při zpracování práce využil své zkušenosti s výběrovým řízením a chodem organizace jako takové.

Diplomová práce tak nabízí komplexní pohled na proces získávání a výběr zaměstnanců nejen tak, jak je uveden v teorii, ale i z pohledu konkrétního podniku. Ze zjištěných poznatků autor navrhl možnosti zlepšení procesu získávání i výběru zaměstnanců, které budou dále předány odpovědným pracovníkům předmětné banky ABC. Tímto byly všechny v úvodu stanovené cíle práce splněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. s. 788. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. Praha: Management Press, 1998. s. 559. ISBN 80-85943-57-3
3. BRYON, M. *Přijímací testy do zaměstnání a jak je zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-890-2
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. FOOT, M. *Personalistika*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
6. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
7. KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
8. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha : Linde nakladatelství, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. s. 350. ISBN 80-85943-01-8
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management press, 1998. ISBN: 80-85943-51-4.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
13. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. s. 187. ISBN 80-704-0581-3.
14. NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : VŠEM, 2008. 369 s. ISBN 80-247-0215-0.
15. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

16. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2
17. TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. 1. vydání Brno: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4.
18. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR a. s., 2013. s. 275. ISBN 978-80-7357-925-8.
19. URBÁNEK, T.; DENGLEROVÁ, D.; ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika: měření v psychologii*. 1. vyd. Praha : Portál, 2011. s. 319. ISBN 978-80-7367-836-4.
20. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2003. s. 253. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. Internetové stránky společnosti ABC (2015)
2. Výroční zpráva společnosti ABC (2014)

Seznam interních materiálů vybrané společnosti

1. Interní směrnice společnosti ABC (2015)
2. Organizační řád společnosti ABC (2013)
3. Katalog pracovních funkcí (2010)
4. Intranet společnosti ABC (2015)

SEZNAM ZKRATEK

AC - Assessment centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obsah Assessment centrum..... 22

Obrázek 2: Organizační struktura - Úsek lidské zdroje.....45

Seznam grafů

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti ABC.....43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační struktura společnosti ABC.....	I
Příloha B - Katalog pracovních funkcí ADV1 Poradce.....	II
Příloha C - Inzerát bankovního poradce.....	III
Příloha D - Odpovědní formulář 1/2.....	IV
Příloha D - Odpovědní formulář 2/2.....	V

Příloha A - Organizační struktura společnosti ABC

Předseda představenstva generální ředitel	Místopředseda představenstva	Člen představenstva	Člen představenstva
Kancelář společnosti	Účetnictví,	Finanční trhy – Retail Distribution	Právní služby
Komunikace a CSR	Řízení bilance finanční skupiny	Investiční bankovníctví	Compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání
Interní audit	Řízení majetku	Financování	Bezpečnost
Lidské zdroje		Firemní klientela (regionální korporátní centra)	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovníctví
Marketing		Finanční trhy – Obchodování a prodej	Strategické řízení rizik
Ekonomické a strategické analýzy		Corporate Cash Management a podpora prodeje	Řízení úvěrových rizik retailového bankovníctví
Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb		Large Corporates	Restrukturalizace a vymáhání
Platební styk		Komunální financování	Podpora
Digital Service Unit		Realitní obchody	
Správa účtů a klientské dokumentace		Řízení produktů korporátního bankovníctví	
Externí prodej a kooperace			
Wholesale Back Office			
Správa účtů a vymáhání			
IT a projekty			
Klientské centrum			
Přímé bankovníctví			
Kartové centrum			
Řízení retailových produktů a procesů			
Distribuce (Regiony, pobočková síť)			
Řízení retailových segmentů			
Finanční plánování a analýzy			

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B – Katalog pracovních funkcí ADV1 Poradce

Datum aktualizace: 1. října 2009

ADV

Úroveň	Typ funkce	Velikost funkce	Charakteristika
ADV1	Poradce I Poradce	12	<ul style="list-style-type: none"> • Má SŠ vzdělání s maturitou a praxe 0 – 0,5 roku • Má odbornou způsobilost podle 143/2009 Sb. • Má základní znalosti produktů [redacted] včetně poplatků • Má znalost bezpečnostních pravidel a přístupů při práci s bankovním systémem • Má znalost všeobecných i produktových norem [redacted] • Má dobrou znalost práce na PC (Windows) • Má pasivní znalost AJ nebo NJ • Má znalost akvizičních a prodejních technik <ul style="list-style-type: none"> - podílí se na procesu marketingu a akvizice klientů s obsluhou s cílem získat nové klienty [redacted] - zajišťuje základní obchodní a poradenské služby v oblasti hotovostních a bezhotovostních produktů, jednoduchých produktů v oblasti drobného a komerčního bankovníctví, včetně Home, GSM, Internet Banking a produktů dceřinných společností v rozsahu určených standardů s cílem realizovat prodej a zvyšovat tržby a zajistit spokojenost klientů - zabezpečuje uzavírání smluv s klienty v rámci stanovených limitů a standardů s cílem zajistit veškeré smluvní náležitosti - zajišťuje evidenci klientů a vede nezbytnou dokumentaci spojenou se svěřenými činnostmi případně předává veškeré informace tak, aby byly řádně uloženy a dále zpracovány - vykonává rutinní a částečně nestandardní činnosti podle standardních postupů a norem - pracovní náplň je daná interními pravidly a normami, případně požadavky nadřízeného - velmi intenzivně komunikuje externě s klienty při poskytování informací o produktech a službách [redacted], vyřizuje jejich požadavky, akviziční činnosti, uzavírání smluv, vyřizování reklamací, atd. - komunikuje interně s pracovníky podpory a ostatními poradci, či manažerem při řešení nestandardních situací a při zprostředkování poskytování složitějších produktů privátního a firemního bankovníctví - řeší běžné problémy spojené s pracovní náplní dle norem [redacted] případně s vědomím nadřízeného - schvaluje a poskytuje úvěrové obchody, včetně kontokorentů v rámci pravomoci stanovených ředitelem oblasti / credit riskem - aktivně využívá interního sazebníku v rozsahu oprávnění stanovených pro svou pracovní pozici - provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců [redacted] v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace
Způsobilosti			Úroveň
Orientace na výsledky			2
Orientace na klienta			2
Komunikace			2
Proaktivita			2
Smysl pro kvalitu			2
Orientace na obchodní příležitosti			1
Analytické myšlení			-
Koncepční myšlení			1
Přesvědčivost a schopnost ovlivnit			2
Vyhledávání informací			1
Řízení času			1
Empatie a sebeovládání			2
Týmová spolupráce			1
EBG kompetenční model			F

Zdroj: Katalog pracovních funkcí banky ABC (2010)

Příloha C – Inzerát bankovního poradce

██████████, renomovaná finanční instituce, která je součástí významné středoevropské skupiny ██████████ a také nositelkou ocenění Banka desetiletí, Nejdůvěryhodnější banka roku 2013 a Firma roku 2011- rovné příležitosti a vítěz soutěže 2012 Euromoney – Best Bank in the Czech Republic, hledá vhodné kandidáty/kandidátky na pozici:

Bankovní poradce/poradkyně Praha 6

Místo pracoviště: Praha

Pracovní náplň:

Láká Vás obchod? Věříte si? Jste soutěživí? Jsou pro Vás obtížné úkoly výzvou?

Pak hledáme právě Vás!

A co vlastně bankovní poradce dělá?

- aktivně nabízí a prodává produkty Finanční skupiny ██████████
- zajišťuje poradenské služby v oblasti bezhotovostních a hotovostních operací drobného a komerčního bankovníctví
- zabezpečuje uzavírání smluv s klienty

Požadavky:

- SŠ vzdělání s maturitou
- předchozí praxe ve stejné či podobné oblasti výhodou (obchod, zákaznický servis, oslovování klientů)
- komunikační schopnosti, prodejní dovednosti
- znalost práce s PC (MS Word, MS Excel)
- samostatnost, iniciativa, vstřícný přístup a příjemné vystupování
- schopnost týmové spolupráce
- odolnost vůči stresu

Nabízíme:

- zajímavou a zodpovědnou práci
- možnosti odborného rozvoje a vzdělávání
- motivující platové ohodnocení včetně nadstandardních zaměstnaneckých výhod
- profesní perspektivu v zázemí mezinárodní banky

Kontakt:

██████████
Kamila Plecendová
Sokolovská 1
186 53 Praha
Česká republika

Zdroj: Internet

Příloha D – Odpovědní formulář 1/2

Odpovědní formulář - Žádost o registraci CV v databázi

Žádám tímto [REDACTED] aby mne zařadila do výběrového řízení na vybranou pozici.

*) povinná položka, nutno vyplnit

Kontaktní údaje

Titul	<input type="text"/>
Jméno *)	<input type="text"/>
Příjmení *)	<input type="text"/>
Ulice	<input type="text"/>
Město *)	<input type="text"/>
PSČ	<input type="text"/>
Telefon *)	<input type="text" value="+420"/>
E-mail *)	<input type="text"/>

Vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání *)	<input type="text" value="vyberte"/>
-------------------------------	--------------------------------------

Praxe

Obor praxe *)	<input type="text" value="vyberte"/>
---------------	--------------------------------------

Jazykové znalosti

Angličtina *)	<input type="text" value="vyberte"/>
Němčina *)	<input type="text" value="vyberte"/>

Specifikace zájmu o pozici

Region *)	<input type="text" value="vyberte"/>
Typ pracovního vztahu *)	<input type="text" value="vyberte"/>
Úroveň řízení *)	<input type="text" value="vyberte"/>
Požadovaný plat *)	<input type="text" value="vyberte"/>

Zdroj: Internet

Příloha D - Odpovědní formulář 2/2

Přílohy	
Zde připojte svůj životopis, popř. jiné dokumenty v elektronické podobě.	
Životopis *)	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> Soubor...vybrán
Příloha 1	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> Soubor...vybrán
Příloha 2	<input type="button" value="Vybrat soubor"/> Soubor...vybrán
Kde jste se o nás dozvěděli? *)	<input type="text" value="vyberte"/> ▼
Poučení	
[REDACTED]	
prohlašuje, že všechny Vámi poskytované osobní údaje budou shromažďovány a zpracovávány pouze pro vyhledání vhodné nabídky pracovního uplatnění uchazeče v rámci České spořitelny, a.s. a jejích dceřiných společností zde.	
Poučení *)	
<input type="checkbox"/> Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlasím se zpracováním veškerých svých osobních údajů uvedených v této přihlášce a jejích přílohách, které tímto poskytuji společnosti Česká spořitelna, a.s. a jejím dceřiným společnostem za účelem získání zaměstnání. Odesláním této přihlášky zmíněný souhlas uděluji na dobu trvání jednoho roku.	
Odesláním této přihlášky uděluji [REDACTED] a Spřízněným společnostem svůj výslovný souhlas se zpracováním mých osobních údajů uvedených v této přihlášce a jejích přílohách a dalších údajů a informací týkajících se mé osoby ve shora uvedeném rozsahu pro účely posouzení a vyhodnocení mé žádosti o získání zaměstnání ve [REDACTED] a/nebo ve Spřízněné společnosti, a to na dobu jednoho roku od odeslání této přihlášky. Současně prohlašuji, že jsou mi známa práva, která mi dle příslušných ustanovení zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, náleží.	

Zdroj: Internet

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Jindra

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Proces získávání a výběru pracovníků v bance ABC

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: doc. MUDr. Mgr. Jan Bydžovský, DiS., PhD.