

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR BANKOVNÍHO PORADCE FIRMY XY

**THE RECRUITMENT AND SELECTION OF BANK CONSULTANT IN
THE XY COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

Ing. Kateřina Langšádlová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Získávání a výběr bankovního poradce ve firmě XY vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 29. 3. 2016

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí mé práce, PhDr. Petře Vávrové, za trpělivé a odborné vedení mé práce. Dále děkuji svým blízkým za oporu, kterou mi byli při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD	6
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	8
1.1 Pojem personální řízení a řízení lidských zdrojů	8
1.2 Vývoj personálního řízení	9
1.3 Personální činnosti	10
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1 Proces získávání pracovníků	12
2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	14
2.3 Možnosti vyhledávání a získávání pracovníků	14
2.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	15
2.5 Metody získávání pracovníků	17
2.6 Tvorba inzerátu	21
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	24
3.1 Třídění žádostí uchazečů	24
3.2 Metody výběru pracovníků	25
3.2.1 Dotazník	26
3.2.2 Zkoumání životopisu	26
3.2.3 Testy pracovní způsobilosti	27
3.2.4 Assessment centre	28
3.2.5 Výběrový pohovor	30
3.2.6 Zkoumání referencí	32
3.2.7 Lékařské vyšetření	33
3.2.8 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu	33
3.3 Závěrečná fáze procesu výběru pracovníků	33
3.4 Aktuální trendy v získávání a výběru pracovníků	34
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI XY	37
4.1 Cíl práce a dílčí cíle	37
4.2 Použitá metodika	37
4.3 O společnosti XY	38
4.4 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti XY	39
4.4.1 Získávání bankovního poradce	39
4.4.2 Výběr bankovního poradce	42

5	VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ, NÁVRH ZMĚN V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU BANKOVNÍHO PORADCE.....	45
5.1	Návrh změn v získávání bankovního poradce.....	47
5.1.1	Dokumenty vyžadované od uchazeče	47
5.1.2	Spolupráce se školami	47
5.1.3	Využití dalších metod získávání pracovníků	48
5.1.4	Inzerát	48
5.2	Návrh změn ve výběru bankovního poradce.....	48
5.2.1	Výběrový pohovor	49
5.2.2	Využití dalších metod výběru pracovníků	49
5.2.3	Uchování záznamu z výběrového procesu	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
	SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů v podniku, proto by na jejich získávání a výběr měl být kladen patřičný důraz. Právě lidé, kteří v organizaci pracují, mají rozhodující vliv na to, zda bude firma úspěšná či ne. Přestože procesu získávání a výběru pracovníků předchází ještě vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování, považuji za první opravdové „setkání“ uchazeče a organizace až proces získávání, kdy dochází ke střetu nabídky práce a poptávky po ní. Zároveň si lze představit první přečtení inzerátu, tedy projevení zájmu o danou pozici, jako první krok, kterým budoucí zaměstnanec vkročí do dané firmy.

Cílem této bakalářské práce je optimalizovat proces získávání a výběru bankovního poradce ve firmě XY, a to na konkrétní pobočce. Pro dosažení tohoto cíle nejprve vymezím teoretický základ, který vychází z odborné literatury týkající se dané problematiky.

V první kapitole této práce se zabývám pojmy personální práce a řízení lidských zdrojů, historickým vývojem, v jehož kontextu se rozvíjely i obě personální činnosti, kterými se tato práce zabývá, a představuji zde také ostatní personální činnosti. V druhé kapitole přibližuji proces získávání pracovníků a podrobněji popisují zejména metody, které lze při získávání pracovníků použít. Ve třetí kapitole se věnuji procesu výběru pracovníků, především metodám využívaným v tomto procesu a aktuálním trendům v současném získávání a výběru pracovníků.

V praktické části práce této práce ve čtvrté kapitole nejprve představím firmu XY a poté se zabývám tím, jak v současnosti probíhá proces získávání a výběru pracovníků na konkrétní pobočce. Prvním dílčím cílem je popsat, jak se liší proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY od procesu, který je uveden v odborné literatuře. Druhým dílčím cílem je popsat, zda v procesu tak, jak na konkrétní pobočce firmy XY probíhá, jsou nějaké nedostatky. Třetím dílčím cílem je navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení celého procesu, tento cíl se pokusím splnit v páté kapitole této práce.

Pro naplnění cíle bakalářské práce využívám několika metod. Nejprve pracuji s odbornými zdroji. Pro sběr dat využiji metodu zúčastněného pozorování, kdy jako klientka tohoto bankovního ústavu mohu při návštěvách pobočky sledovat práci bankovních poradců a pochopit tak nároky a požadavky této pracovní pozice. Dále využiji také analýzu dokumentů, tedy informací získaných z webových stránek firmy a interních materiálů, které mi poskytne manažer pobočky. Ostatní potřebné informace, které se týkají procesu získávání a výběru bankovního poradce, získám pomocí strukturovaného rozhovoru s manažerem pobočky.

Pro účely této práce považuji pojmy organizace, firma a podnik a pojmy pracovník a zaměstnanec za synonyma. Z důvodu ochrany interních informací dané firmy používám označení XY, neuvádím ani město, ve kterém se pobočka nachází.

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je seznámit se s pojmem personální řízení a řízení lidských zdrojů, s historickým vývojem personální práce v organizaci, v jehož kontextu se rozvíjely i obě personální činnosti, které budu dále podrobně popisovat v dalších kapitolách této práce. Dále zde stručně přibližuji i další činnosti, které v praxi zajišťují fungování organizace z personálního hlediska.

1.1 Pojem personální řízení a řízení lidských zdrojů

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace jako takové, je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby“ (Armstrong, 1999, s. 43).

V literatuře i praxi se však vedle pojmu personální řízení objevují i pojmy personální práce, personalistika a řízení lidských zdrojů a může docházet i k jejich nesprávnému zaměňování. Lze však tyto pojmy vůbec přesně definovat? Dle Koubka termíny personální práce či personalistika obvykle znamenají řízení organizace z personálního hlediska, řízení lidských zdrojů potom chápe jako nejnovější koncepci personální práce - třetí fázi vývoje tohoto řízení (Koubek, 2015, s. 14 - 15).

Co tedy charakterizuje a odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení? Koubek uvádí, že klíčové jsou zejména tři charakteristiky. První z nich je strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, kdy dochází k uvažování v dlouhodobé perspektivě a zvažování budoucích dopadů personální práce. Druhým znakem je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, což se projevuje např. zájmem o vývoj populace či trhu práce, zvažování ekonomických podmínek, způsobu života či hodnotové orientace lidí apod. Třetí charakteristikou je fakt, že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, kteří mají více pravomocí a jsou pracovníkům bližší než personální

útvár, který tak má spíše poradenskou, organizační a kontrolní funkci (Koubek, 2015, s. 15 - 16).

Foot a Hook řadí mezi hlavní znaky řízení lidských zdrojů kromě důrazu na důležitost přijetí strategického přístupu i převládající roli liniových manažerů (Foot a Hook, 2002, s. 12). Vzdávající odpovědnost liniových vedoucích za personální řízení zdůrazňuje i Kociánová, podle které nesou liniový manažeri odpovědnost za vedení lidí a realizaci personální práce v každodenní kontaktu s podřízenými, zatímco personální útvar spíše zajišťuje služby vedení organizace či obstarává komunikaci s mimopodnikovými institucemi (Kociánová, 2010, s. 17).

1.2 Vývoj personálního řízení

„Oblast personálního řízení v organizacích se měnila vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. V důsledku vnějších vlivů na organizace a jejich vnitřních podmínek se měnil význam dílčích personálních aktivit, s rozvojem metod řízení narůstaly nároky na personální pracovníky“ (Kociánová, 2012, s. 73).

Koubek uvádí tři etapy vývoje personální práce, a to personální administrativu (správu), personální řízení a řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015, s. 14 - 15). Dvořáková doplňuje tyto vývojové fáze o čtvrtou, a to řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková, 2007, s. 5). Armstrong vymezuje vývoj personálního řízení dokonce do následujících šesti etap, které jsou blíže popsány níže.

První z nich je fáze péče o zaměstnance (přibližně od roku 1915 a ve 20. letech), kdy dochází ke zřizování kantýn pro zaměstnance a zaměstnavatelé se začínají starat o jejich osobní zájmy.

Ve druhé fázi, personální administrativě (30. léta), dochází k poskytování pomoci managementu ve formě získávání zaměstnanců, jejich výcviku a vedení evidence o pracovnících.

Třetí fáze je nazývána personální řízení - fáze rozvoje (40. a 50. léta) a je v ní poskytován celý rozsah personálních služeb - k získávání a evidenci se přidává odborný výcvik a výcvik mistrů.

Čtvrtá fáze, personální řízení - fáze dospělosti (60. a 70. léta), přináší rozšíření služeb o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil. Využívají se propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. Hlavní orientací se stávají kolektivní pracovní vztahy. Ve vedení podniků se stále častěji objevují personální ředitelé.

V páté fázi, která je nazývána řízení lidských zdrojů - první fáze (80. léta), dochází k rozvoji strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. Personální řízení se více orientuje směrem k podnikání a k managementu. Rozvíjí se odměňování podle výkonu a systém řízení výkonu. Oslabuje síla odborů.

V šesté fázi, řízení lidských zdrojů - druhá fáze (90. léta), se oceňuje etika týmové práce, dochází k posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj „učících se organizací“ a zároveň roste význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Stále častěji se hovoří o kompetencích a vytváří se stále propracovanější přístup k řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů. Důraz je kladen na význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky. Roste podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi a více se využívá služeb, jako např. vyhledávání pracovníků, a služeb konzultantů v oblasti vzdělávání (Armstrong, 1999, s. 48 - 49).

1.3 Personální činnosti

Dle Koubka „personální činnosti představují výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, s. 20). Odborná literatura popisuje různý počet a různá pojetí personálních činností, nejčastěji je možné nalézt je v přibližně následující podobě: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování a další nástroje ovlivňování

pracovního výkonu a motivace pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém (Koubek, 2015, s. 20).

Armstrong rozděluje aktivity personálního řízení uskutečňovaného jak liniiovými manažery, tak personalisty do osmi oblastí, a to: organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance a správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí (Armstrong, 1999, s. 44 - 45).

Z těchto činností se v této práci podrobně zabývám získáváním a výběrem pracovníků, tedy zabezpečením pracovních zdrojů.

2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Cílem této kapitoly je podrobněji se seznámit s jednotlivými kroky procesu získávání pracovníků, jež tvoří řada rozhodnutí např. o možnostech, zdrojích a metodách, které budou pro získávání pracovníků použity. V závěru kapitoly pak popisují tvorbu inzerátu, který je jednou z nejčastějších metod získávání pracovníků.

Koubek považuje získávání a výběr zaměstnanců za klíčové personální činnosti, neboť nejvíce ovlivňují kvalitu lidí vstupujících do organizace (Koubek, 2015, s. 126).

Dvořáková definuje získávání pracovníků jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková, 2007, s. 133). Armstrong navíc zdůrazňuje i nutnost vynaložení minimálních respektive přiměřených nákladů. Dalším kritériem, které ovlivňuje proces získávání pracovníků, je dostatečný počet a kvalita pracovníků (Armstrong, 2007, s. 343).

„Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté organizace bude vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům“ (Kociánová, 2010, s. 79).

2.1 Proces získávání pracovníků

Autoři odborné literatury rozlišují různé fáze či kroky procesu získávání pracovníků. Armstrong uvádí tři fáze získávání a výběru zaměstnanců, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů (Armstrong, 2007, s. 343). Dvořáková tento proces rozšiřuje o čtvrtou fázi, kterou je hodnocení efektivnosti získávání a výběru (Dvořáková, 2007, s. 134). Koubek jej podrobněji rozčleňuje dokonce až do dvanácti kroků (Koubek, 2015, s. 131 - 132). Proces získávání pracovníků se však stejně jako pojetí ostatních personálních činností v každé organizaci může lišit dle charakteru a specifik dané organizace.

Dle Armstronga je první fází definování požadavků, kdy dochází k přípravě popisů a specifikací pracovního místa, rozhoduje se o požadavcích

a podmínkách zaměstnání. Definování požadavků, jaký počet a kategorie lidí organizace potřebuje, vychází z personálního plánu organizace a také z momentální potřeby náhrady některých pracovníků či na obsazení nově vytvořených pracovních míst. Požadavky konkrétních pracovních funkcí vychází z popisu a specifikace pracovního místa, které udávají základní informace potřebné pro tvorbu inzerátu. Popis pracovního místa či spíše profil role uvádí přehled schopností a dovedností, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, informace o pracovních podmínkách, zvláštních požadavcích kladených na pracovníka, možnosti vzdělávání a rozvoje. Specifikace pracovního místa definuje požadované vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti.

Druhou fází je přilákání uchazečů - zkoumají se a vyhodnocují různé zdroje uchazečů (uvnitř podniku i mimo něj), dochází k inzerování či využití agentur a poradců. Na základě rozhodnutí, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních či vnějších zdrojů, dochází k volbě metod získávání pracovníků. Dle Armstronga dochází ve většině případů nejprve k uvažování o vnitřních zdrojích uchazečů, avšak v případě, že organizace důsledně uplatňuje politiku stejné příležitosti, tak zvolí takovou metodu, aby měli stejnou příležitost získání zaměstnání i uchazeči z vnějších zdrojů. Potom jsou tedy hlavními zdroji uchazečů inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

V této fázi je také důležitým rozhodnutím volba dokumentů požadovaných od uchazečů, které dle Dudy mohou usnadnit pozdější fáze náboru a výběru zaměstnanců. Mezi tyto dokumenty patří zejména životopis, motivační dopis, dotazník, reference a doklady o vzdělání a praxi (Duda, 2008, s. 66).

Po zveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, již přichází na řadu třetí fáze, tedy samotný předvýběr a výběr uchazečů. Na základě zaslaných materiálů jsou žádosti tříděny a provádí se jejich rozbor, jsou uskutečněny pohovory, probíhá testování a následné hodnocení uchazečů, dochází k nabídce zaměstnání a přípravě pracovní smlouvy (Armstrong, 2007, s. 343 - 367). Samotným výběrem zaměstnanců se zabývá v následující kapitole této práce.

2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Koubek uvádí, že na proces získávání pracovníků mají vliv vnitřní a vnější podmínky, které ovlivňují, jak na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci budou reagovat potenciální uchazeči. Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem a s organizací, která zaměstnání nabízí. Vnější podmínky jsou objektivní a organizace je musí brát v úvahu jako předem dané.

Jako podmínky, které hrají důležitou roli pro uchazeče u konkrétního pracovního místa, Koubek řadí například povahu práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovní místo, rozsah pravomocí a odpovědnosti, organizaci práce a pracovní doby, místo a podmínky vykonávané práce. Podmínky související s organizací jsou například význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlivost v odměňování, úroveň péče o pracovníky, možnost rozvoje a vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Vnější podmínky, které organizace nemůže ovlivnit, jsou například demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita a jiné populační charakteristiky, ekonomické podmínky odrážející vývoj hospodářství či jiné změny ovlivňující nabídku a poptávku na trhu práce, sociální podmínky související s profesně kvalifikačními orientacemi, technologické podmínky vytvářející či modifikující zaměstnání, sídelní podmínky tj. především charakter osídlení v okolí organizace, politicko-legislativní podmínky, které například vytvářejí překážky diskriminace či nařizují zaměstnávání určitých osob (Koubek, 2015, s. 128 - 129).

2.3 Možnosti vyhledávání a získávání pracovníků

Nedílnou součástí procesu získávání pracovníků je také rozhodnutí o tom, zda organizace bude provádět nábor sama svými silami či zda využije služeb specializované firmy. V případě, že se rozhodne pro první možnost je výhodou získávání pracovníků především důvěrná znalost firemního prostředí a charakteru práce, naopak nevýhodou je absence nadhledu a nedostatek bohatších

každodenních zkušeností s realizací celkového procesu získávání a výběru pracovníků (Hroník, 2007, s. 120).

Druhou možností je vyhledávání a získávání pracovníků externími silami, tedy využití komerčních firem působících na trhu práce. Existuje více typů těchto firem. Zřejmě nejrozšířenější jsou firmy typu recruitment, které se snaží oslovit co nejširší okruh potenciálních kandidátů a využívají také databáze zájemců, kteří se k nim hlásí s požadavky na určité pracovní místo. Po vlastním výběru doporučují k přijetí dva až tři rovnocenné kandidáty a rozhodnutí o přijetí ponechávají na zadavatelské firmě. Za získání a výběr si účtují dvojnásobek až trojnásobek obvyklé mzdy ve třech splátkách. Druhým typem jsou firmy typu executive search (neboli headhunting), které oslovují vhodné kandidáty, kteří v daném okamžiku nepřemýšlí o změně zaměstnání. Cílem těchto firem je vzbudit zájem o změnu u kandidátů, kteří jsou vybráni po pečlivém formulování pracovní náplně, firemního prostředí, osobního profilu a přesném definování segmentu trhu. Platba za tuto službu se pohybuje od trojnásobku obvyklé měsíční mzdy až do výše tří čtvrtin ročního platu. Další možností je využití firem typu temporary help, které firmám pronajímají pracovníky. Vzorovým příkladem těchto firem jsou modelingové a herecké agentury. Posledním typem jsou čistě zprostředkovatelské firmy, které zprostředkovávají kontakty na pracovníky požadovaných kvalit, neprovádí však jejich systematický výběr (Hroník, 2007, s. 121 - 122).

2.4 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Dalším krokem, který navazuje na to, jakými silami budou pracovníci získáváni, je rozhodnutí o tom, zda budou při obsazování pracovních míst využiti uchazeči z vnějších či vnitřních zdrojů. Vnitřními lidskými zdroji jsou dle Koubka pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s organizačními změnami, pracovníci, kteří došli k vykonávání náročnější práce než na současném pracovním místě či pracovníci, kteří mají zájem přejít ze svého současného pracoviště na jiné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace (Koubek, 2015, s. 129).

Organizace ve vyspělých zemích upřednostňují získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, neboť je získávání informací o vnitřních zdrojích daleko

snadnější. Organizace má přehled o svých pracovnících - zná jejich slabé i silné stránky, uchazeč lépe zná organizaci - není zde nutné období adaptace nového pracovníka, dochází k úspoře nákladů například na inzerci, zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků - mají naději na lepší místo, dostávají příležitost k růstu, dochází k návratnosti investic, jež organizace do pracovníků vložila. Nevýhodou může být povyšování pracovníků až na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly, negativní ovlivnění mezilidských vztahů pracovníky soutěžícími o povýšení a překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí (Koubek, 2015, s. 130 - 131). Jako další nevýhody uvádí Kociánová omezený výběr uchazečů pouze z vnitřních zdrojů, náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků či potřebu obsazení pracovního místa po pracovníkovi, který byl vybrán z vnitřních zdrojů (Kociánová, 2010, s. 83).

Za vnější lidské zdroje získávání pracovníků lze považovat volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí, zaměstnance jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které k tomuto rozhodnutí nabídka pracovního místa přivede. Dalšími tzv. doplňkovými vnějšími lidskými zdroji jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2015, s. 130). Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří větší nabídka talentů mimo organizaci, které přesně pokryjí potřeby pracovního místa a mohou do organizace vnést nové pohledy, názory a zkušenosti zvenku, snadnější a levnější možnost získání vysoce kvalifikovaného pracovníka než vychování takového pracovníka uvnitř organizace či vyšší pracovní nasazení nového pracovníka. Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů spatřuje Kociánová ve vyšších nákladech na proces získávání, delší době na obsazení pracovního místa a adaptaci pracovníka, blokování možnosti postupu vlastních pracovníků organizace, vyšších finančních požadavcích nových pracovníků, stresu pracovníka z přechodu na nové pracoviště a zátěži pro stávající pracovníky, kteří se musejí novému kolegovi věnovat (Kociánová, 2010, s. 84).

2.5 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků dle Koubka závisí na tom, zda chceme získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání či jak rychle potřebujeme místo obsadit. Mezi nejčastější metody získávání pracovníků potom Koubek řadí níže popsané metody (Koubek, 2015, s. 135 - 142).

Uchazeči se sami nabízejí především renomovaným a větším firmám, které mají dobrou pověst, nabízejí dobře placenou, zajímavou či prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. Z hlediska nákladů na získávání pracovníků se jedná o finančně méně náročnou metodu. Sami se hlásící uchazeči se však nabízejí organizaci průběžně, nezávisle na potřebách firmy, čímž mohou narušovat práci personalistů i manažerů, kteří se jejich nabídkami musí zabývat. Velké množství uchazečů je pro organizaci neupotřebitelných a tento způsob získávání pracovníků také neposkytuje dostatečnou možnost výběru, je tedy vyšší pravděpodobnost přijetí nevhodného pracovníka (Koubek, 2015, s. 135 - 136). Dle Hroníka je výhodné být v kontaktu s takto hlásícím se uchazečem a udržovat jeho zájem do doby než vznikne potřeba obsadit pracovní místo s danou kvalifikací a praxí. Udržování zájmu je totiž méně nákladné než případná následná inzerce (Hroník, 2007, s. 139).

Doporučení současného pracovníka organizace je opět metoda s nižšími náklady na získávání, přestože lze zaměstnance stimulovat k doporučení uchazeče např. finanční odměnou. Výhodou je také fakt, že zaměstnanec zná jednak člověka, kterého doporučuje, ale i firemní prostředí a požadavky pracovního místa. Uchazeči proto organizaci vyhovují odborně ale i osobnostními charakteristikami, neboť zaměstnanec za uchazeče svým způsobem ručí. Nevýhodou je omezená možnost výběru z daného počtu uchazečů (Koubek, 2015, s. 136). Dvořáková uvádí, že dle komparativních studií o metodách získávání pracovníků, bývá takto vzniklý pracovní vztah obvykle delší než u více formálních metod (Dvořáková, 2007, s. 136).

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince je metoda, která se využívá především pro výše postavené a náročnější funkce. Vedoucí pracovníci firmy obvykle sledují, kdo je v daném oboru dobrý, má nápady, stal se známým, a v případě potřeby obsazení volného pracovního místa jej pak osloví s nabídkou. Oslovení lidé tak většinou vyhovují z hlediska odborného i osobnostního profilu. Nevýhodou může být zhoršení vztahů s organizacemi, jejichž pracovníky se snažíme získat, a zvýšení požadavků takto osloveného kandidáta, jenž si začne uvědomovat svoji cenu (Koubek, 2015, s. 136). Existuje také rozdíl mezi přátelským a nepřátelským převzetím, které zmiňuje Hroník. U přátelského převzetí je osloven zaměstnanec dodavatele, přičemž je s tímto dodavatelem seznámen, u nepřátelského převzetí se z důvodu citlivosti situace využívá služeb firmy executive search (Hroník, 2007, s. 140).

Pokud chceme při získávání pracovníků využít **vývěsky v organizaci**, musí být umístěny na takovém místě, kudy procházejí všichni pracovníci. Pokud chce organizace získat pracovníka z vnějších zdrojů, musí být vývěska umístěna na místě, ke kterému má přístup široká veřejnost. např. pokud chce tímto způsobem oslovit čerstvé absolventy škol, musí vývěsku umístit do míst, které navštěvují studenti. Vývěska by měla poskytnout potenciálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě, díky nimž se uchazeč rozhodne, zda se o místo bude ucházet či nikoliv. Výhodou je tedy redukce nevhodných uchazečů. Termínovanost pak umožňuje shromáždit dostatečný počet vhodných uchazečů, na druhou stranu je počet omezen pouze na ty uchazeče, kteří se k vývěsce dostanou, proto není metoda příliš vhodná k obsazování specializovaných pozic (Koubek, 2015, s. 137).

Letáky vkládané do poštovních schránek osloví všechny rezidenty daného území. Tato metoda se však uplatňuje spíše ve výjimečných případech, kdy je třeba získat vyšší počet pracovníků s nižší kvalifikací (Hroník, 2007, s. 135). Efektivnost této metody také závisí na množství ostatních letáků vkládaných do poštovních schránek.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jednou z více rozšířených metod získávání pracovníků. Nejvíce se využívá inzerce v periodickém tisku, méně časté je inzerování v rozhlase či televizi. Výhodou je rychlost, s jakou se dostane

k adresátovi, a velký počet uchazečů, kteří se o nabídce dozvědí. Nevýhodou jsou vysoké náklady a snaha minimalizovat cenu inzerce na úkor efektivity (Koubek, 2015, s. 138). Inzerce v regionálním tisku, rozhlasu či televizi je vhodná při získávání pracovníků na pozice, které vyžadují základní či středoškolské vzdělání, u pozic s požadavkem na vysokoškolské vzdělání se více využívá medií s celorepublikovým rozsahem (Dvořáková, 2007, s. 135).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je zaměřena na získávání talentovaných, perspektivních, praxí nezkažených a tvárných uchazečů. Jedná se o přímé spojení organizace a vzdělávací instituce formou dlouhodobé spolupráce. Řada firem si formou sponzorství zajišťuje přísun budoucích pracovníků. Výhodou této metody je předvýběr, ve kterém škola firmě doporučí vhodného studenta či absolventa. Organizace je také informována o profilu studia a ví, jaké bude mít budoucí absolvent znalosti a dovednosti. Při stážích či praxi má navíc firma možnost potenciálního budoucího zaměstnance lépe poznat a studentovi umožní seznámit se s firemním prostředím (Koubek, 2015, s. 138 - 139). Dle Hroníka je vhodnou formou spolupráce a možným završením praxe i psaní diplomové práce, která může řešit některý z podnikových problémů, a u studenta lze tak přesně odhadnout, jak bude orientovat svoji kariéru (Hroník, 2007, s. 136).

Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému je obvyklá v zemích s dlouhou odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy. Odborové svazy musí mít vlastní informační systém, kontakty na své členy a přehled o chystané restrukturalizaci. Výhodou této metody je budování a udržování vzájemně prospěšných vztahů mezi organizací a odbory a také to, že do značné míry zaručuje, že uchazeč bude mít požadovanou kvalifikaci a znalosti. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru a také fakt, že lze takto získat pracovníky jen na některé pracovní pozice (Koubek, 2015, s. 139).

Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů je nepřilíživě využívanou, ale velmi vhodnou metodou, která je účelná pro získání špičkových odborníků, kteří splňují požadavky daného pracovního místa. Vybraného vhodného kandidáta je potom možné oslovit. Kromě nižších nákladů přináší tato metoda zejména to, že všichni vyhlédnutí jedinci jsou odborně

způsobí (Koubek, 2015, s. 139). Nevýhodu spatřuje Hroník v tom, že proces získávání těchto odborníků bývá zdlouhavější (Hroník, 2007, s. 140).

Spolupráce s úřady práce představuje levnou, avšak poměrně efektivní metodu získávání pracovníků. Výhodou je i fakt, že úřady práci mohou dle požadavku zadavatele provést předběžný výběr. V některých případech lze získat i příspěvek na zaměstnání např. osoby se sníženou pracovní schopností. Nevýhodou je menší výběr z uchazečů, neboť se spíše jedná o osoby s nižší kvalifikací či obtížněji umístitelné osoby (Koubek, 2015, s. 139 - 140). Také Dvořáková se domnívá, že je tento způsob vhodný pro získávání pracovníků na manuální práci a nižší administrativní a technické pozice, kde je vyžadováno pouze základní až střední vzdělání (Dvořáková, 2007, s. 135).

Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen je výhodné z důvodu větší znalosti trhu práce či větší praxe ve vyhledávání vhodných kandidátů. Jedná se však o velmi drahý způsob získávání pracovníků a v případě špatné spolupráce mezi zadavatelem a agenturou hrozí nebezpečí přijetí ne zcela vhodného kandidáta. Cena služeb komerčních zprostředkovatelen omezuje využitelnost této metody na spíše vzácné typy pracovníků tj. na špičkové specialisty nebo schopné manažery (Koubek, 2015, s. 140 - 142).

Používání počítačových sítí (internetu) a elektronické získávání pracovníků je již zavedenou a efektivní metodou. Firmy mohou k inzerci využít pracovní webové portály i vlastní webové stránky. Výhodou jsou nižší náklady, operativnost a možnost uvést detailnější informace o pracovním místě. Běžné jsou i elektronické dotazníky pro uchazeče či elektronické formuláře strukturovaných životopisů, které usnadňují předvýběr uchazečů a urychlují proces získávání pracovníků. Nevýhodou je nevhodnost této metody pro některé pracovní pozice např. u pracovníků s nižší kvalifikací je nižší předpoklad využívání služeb internetu (Koubek, 2015, s. 142).

Dle Hroníka lze mimo výše uvedeného také využít **HR event marketing**, který formou firemních dnů spojených s prezentací výrobků či odbornými přednáškami a dnů otevřených dveří slouží především k propagaci firmy. Touto formou lze však také získat kontakty respektive oslovit potenciální uchazeče o práci. K oslovení uchazečů mohou organizace také využít burzy práce či career

days, které pořádají úřady práce, obchodní a hospodářská komora, vysoké školy či personální agentury. Mezi metody HR event marketingu také patří pracovní snídane či oběd, které lze využít také jako výběrovou metodu v závěrečném kole výběrového řízení. V rámci získávání pracovníků je tato metoda vhodná pro získávání klíčových lidí s vysokou specializací či kvalifikací či s předpokladem pro práci ve středním a vyšším managementu. Poslední metodou je vypsání soutěže „Superstar“, ve kterých účastníci prokazují určité kvality. Účastníci úspěšných týmů jsou potom v „hledáčku“ nejen organizace, která soutěž vypsala, ale i generálních partnerů soutěže (Hroník, 2007, s. 138 - 139).

2.6 Tvorba inzerátu

Inzerování patří k nejtradičnějším metodám získávání pracovníků. Aby však bylo efektivní, musí být inzerát správně vytvořen. Cílem inzerování by dle Armstronga mělo být jednak upoutání pozornosti, dále vytváření a udržování zájmu tj. informace o pracovní místě, podniku, podmínkách a požadavcích musí být sděleny atraktivním a zajímavým způsobem, a v neposlední řadě stimulování akce tj. inzerát musí přimět lidi dočíst ho až do konce a mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů (Armstrong, 2007, s. 348). Tento názor zastává i Hroník, který tvrdí, že „formální a obsahová stránka inzerátu má za cíl působit na naše kognice (vzbudit pozornost, uvědomit si), posléze na naše city (zájem, přání, touha, postoje) a nakonec na naše jednání (napsání životopisu a zaslání odpovědi na inzerát)“ (Hroník, 2007, s. 128).

Armstrong uvádí několik kroků, které je třeba podniknout, aby bylo výše uvedených cílů dosaženo. Prvním krokem je analýza požadavků, možných zdrojů a rysů pracovního místa. V tomto kroku je nezbytné určit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy, jaké jsou úkoly a povinnosti pracovního místa, požadavky na kvalifikaci a praxi. Dále je nezbytné zvážit odkud lze vhodné uchazeče získat, definovat pracovní podmínky a zamyslet se, jak faktory atraktivity zdůraznit v inzerátu tak, aby přilákal vhodné uchazeče.

Druhým krokem je rozhodnutí o tom, kdo co bude dělat. V případě větší kampaně či při obsazování klíčových pozic je dobré zvážit i využití služeb specializované inzertní agentury, která může zužitkovat své zkušenosti se

zpracováním podoby i obsahu inzerátu, navrhnout atraktivní styl a vhodnou úpravu textu, vhodné médium apod.

Následuje samotné psaní textu inzerátu, které začíná formulováním hlavičky. Vhodné je do hlavičky umístit výrazným typem písma název práce či pracovního místa. Aby inzerát upoutal pozornost je nutné uvést přesný plat, případně zda je k dispozici i služební automobil a další odměny a výhody. Dále je třeba uvést název firmy a všechny informace, které by mohly zvýšit atraktivitu podniku včetně možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje. Poté je vhodné uvést charakteristiky pracovního místa - co bude zaměstnanec přesně vykonávat a kde. Stručně a věcně by měly být definovány požadavky na kvalifikaci a zkušenosti uchazeče. Inzerát by měl končit informací, jak se lze o zaměstnání ucházet - jaké dokumenty je třeba doložit, kam a do jakého termínu, případně, kde se lze o pracovním místě blíže informovat.

Dalším krokem je volba typu inzerátu a média. Při volbě typu média je vhodné zvážit náklady, které chceme na inzerci vynaložit i to, jaké konkrétní místo obsazujeme. Prestižní tiskoviny se využívají spíše pro získávání manažerů, techniků a specialistů, celostátní deníky jsou užitečné při získávání obchodních zástupců či techniků, lokální tiskoviny jsou vhodné k získávání administrativních pracovníků a dělníků. V případě získávání vědecko-výzkumných pracovníků či specialistů lze také využít inzerci v odborném časopisu. V případě, že organizace využije při získávání pracovníků i rozhlas, je nutné zvolit vhodnou prezentaci nabídky, která by neměla posluchači uniknout a stačil ji zaznamenat. Dále je nutné zvážit, který den v týdnu bude inzerce zveřejněna.

Posledním krokem je vyhodnocení odezvy na inzerát. Organizace by si měla analyzovat míru odezvy na své inzeráty, což pomůže k odhalení efektivnosti nákladů na inzerci v jednotlivých médiích (Armstrong, 2007, s. 349 - 352).

Jak má inzerát správně vypadat tak, aby zaujal dostatečné množství vhodných uchazečů? Morávek, uvádí že délka inzerátu by neměla být více než jedna strana, všechny části inzerátu by měly být přibližně stejně dlouhé, tak aby požadavky byly vyváženy zajímavou nabídkou, a neměla by se v něm objevovat příliš dlouhá souvětí. Cílem inzerátu je především zdůraznění předností a výhod pozice i samotné firmy. Nedílnou součástí by tedy mělo být i uvedení

nefinančních benefitů tj. pět týdnů dovolené, stravenky, možnost vzdělávání, platbu pojištění, možnost „home-office“ i kariérní postup. V inzerátu by se naopak neměly vyskytovat chyby, mezi které patří gramatické chyby v textu, nevhodný název či nepřesný popis pozice, dlouhé věty, uvádění neúplných informací o lokalitě a místě výkonu práce. Nutné je taky zvážit požadované jazykové znalosti a minimální úroveň vzdělání potřebnou pro výkon dané pozice (Morávek, 2012 [online]).

Také Spáčilová spatřuje problém v striktním vyžadování dokončeného specifického vzdělání nebo například diplomu, neboť pod dosaženým vzděláním se nutně nemusí skrývat znalosti využitelné k dosažení výsledků v praxi. Druhou chybou mohou být pevné požadavky na délku praxe, neboť ani ta nemůže zaručit budoucí úspěšnost daného pracovníka a naopak odradí pracovníky, kteří by mohli být pro danou pozici vhodní i s kratší praxí. Poslední chybou v inzerátu, která může potenciální uchazeče odradit, je uvedení velkého množství výhod a bonusů, produktivní lidé totiž často hledají práci, která obsahuje jisté bariéry a výzvy. Spáčilová proto doporučuje při získávání výkonných pracovníků „požadovat znalosti spíše než oficiální vzdělání, úspěšnou praxi na rozdíl od odpracovaných let na nějaké pozici a kromě bonusů a výhod uvést navíc to, za co přesně je mohou dostat, co mají ve své nové pozici odvádět a v čem to nebude úplně snadné“ (Spáčilová, 2015 [online]).

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Cílem této kapitoly je seznámit se s procesem výběru pracovníků, jeho fázemi a metodami výběru. Proces výběru pracovníků se dle Koubka prolíná s procesem získávání pracovníků a např. předvýběr je někdy považován za součást získávání, jindy za součást výběru pracovníků (Koubek, 2015, s. 173). Armstrong dokonce považuje výběr za třetí fázi procesu získávání a výběru pracovníků (Armstrong, 2007, s. 343).

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu“ (Dvořáková, 2007, s. 138).

Kociánová uvádí, že z hlediska možných důsledků je třeba věnovat výběru pracovníků dostatek času i finančních prostředků. Úkolem výběru je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče, jak bude schopen přizpůsobit se pracovnímu a sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda daná práce odpovídá jeho představám a ambicím (Kociánová, 2010, s. 94).

Koubek zdůrazňuje fakt, že „neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují“ (Koubek, 2015, s. 166).

3.1 Třídění žádostí uchazečů

Třídění žádostí uchazečů se skládá dle Armstronga z několika dalších dílčích kroků. Prvním z nich je pořízení seznamu uchazečů uvádějící jméno uchazeče, datum, kdy žádost přišla a kolonku podniknuté kroky např. odmítnutí, zařazení do užšího výběru apod. V druhém kroku je každému uchazeči zasláno standardní písemné poděkování, aniž by bylo učiněno rozhodnutí o pozvání k pohovoru či odmítnutí. V třetím kroku může být uchazeč požádán o zaslání

podnikového dotazníku, průvodního dopisu či životopisu v papírové či elektronické podobě proto, aby mohli být všichni uchazeči zvažováni na základě stejného podkladového materiálu. Ve čtvrtém kroku tohoto procesu se uchazeči porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni do kategorií přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. V pátém kroku se přijatelní uchazeči třídí tak, aby vytvořili dostatečně velký soubor, který bude pozván k pohovoru (Armstrong, 2007, s. 358).

Někteří autoři odborné literatury (Dvořáková, 2007, Foot a Hook, 2002, Duda, 2008) tuto část výběru nazývají předvýběrem. Hroník o ni hovoří jako o prvním pilíři procesu výběru zaměstnanců a nazývá jej personální anamnézou, při které jsou analyzovány personální dokumenty a pomocí které nejen určíme, zda uchazeči vyhovují či nevyhovují našim požadavkům, ale získáme také řadu dalších informací, které je možné využít později (Hroník, 2007, s. 113).

Koubek (2015, s. 175) a Kociánová (2010, s. 98) analýzu dokumentace uchazečů, do které patří životopis, motivační dopis, firemní dotazník, reference či lékařské vyšetření, považují již za samostatnou metodu výběru pracovníků, proto se jí budu podrobněji zabývat v následující podkapitole této práce.

Jako šestý krok třídění uchazečů Armstrong uvádí sestavení programu pohovorů. Čas, který má být pohovoru vyhrazen, závisí na složitosti a náročnosti práce na daném pracovním místě. Sedmým krokem je pozvání uchazečů k pohovoru. V závěrečném kroku je třeba zvážit zařazení některých vhodných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru či byli na hranici přijatelnosti, do rezervy. Ostatním uchazečům se zasílá odmítavý dopis s poděkováním za zájem a stručnou informací, že nebyli úspěšní (Armstrong, 2007, s. 358).

3.2 Metody výběru pracovníků

Koubek uvádí jako nejpoužívanější metody výběru pracovníků dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assesment centre, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření a přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu (Koubek, 2015, s. 175 - 183).

3.2.1 Dotazník

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Jeho výhodou je to, že od uchazečů získá přesné a určité informace. Kromě osobních údajů uchazečů obsahuje zejména dotazy týkající se vzdělání a odborné přípravy uchazeče, informace o absolvovaných kurzech a školeních, výčet předchozích zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti, některé informace o posledním zaměstnání či možný termín nástupu. Koubek dále uvádí, že dotazník může mít také otevřenou formu, která umožňuje uchazeči, aby se podrobněji rozepsal o své dosavadní kariéře, současném pracovním zařazení, svých zálibách a zájmech, největších pracovních úspěších, svých silných a slabých stránkách či představě o své budoucí kariéře. Dotazník se obvykle zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků (Koubek, 2015, s. 144). V poslední době se stále častěji vyskytují elektronické dotazníky, které jsou ke stažení na speciální internetové adrese a mohou dle Hroníka spíše doplňovat strukturované životopisy uchazečů (Hroník, 2007, s. 167).

3.2.2 Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu patří mezi oblíbené metody, využívá se však často v kombinaci s další metodou. Důležité jsou informace o dosaženém vzdělání a praxi, o uchazeči však i úroveň jazykového projevu, úprava a zpracování. Dvořáková uvádí, že životopis by měl být stručný, přehledný, systematický logický. Zaměstnavatelé také kladou důraz na uvedení stručného popisu náplně pracovních činností v předchozím zaměstnání. Při hodnocení životopisu je dále vhodné se zaměřit např. na to, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda dokončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů a jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích. Dále je možné analýzou časové posloupnosti hledat mezery ve sledu životních aktivit, mezi změnami zaměstnání a změnami vykonávaných prací. Hodnotí se četnost změn a jejich tendence, zda byl uchazeč povyšován či převáděn na nižší pozice (Dvořáková, 2007, s. 139 - 140).

Součástí zasílaného strukturovaného životopisu bývá obvykle dle Hroníka průvodní neboli motivační dopis, který má za cíl zaujmout posuzovatele. Má

jedinečný charakter a měl by prezentovat zájem uchazeče o práci a vyjádřit ochotu zúčastnit se výběrového řízení (Hroník, 2007, s. 169).

3.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří širokou škálu testů nejrůznějšího zaměření, validity a spolehlivosti. Dle Koubka bývají považovány spíše za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. V literatuře lze nalézt různé názvy či typy testů využívaných při výběru pracovníků, jako hlavní typy Koubek uvádí testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti.

Testy inteligence slouží k posouzení schopnosti uchazeče myslet a plnit určité duševní požadavky např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání a schopnost úsudku, numerické myšlení apod. Cílem je předpověď budoucího pracovního výkonu.

Testy schopností se využívají k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Zaměřují se na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, koordinaci očí a rukou, vlohy, ale i duševní schopnosti. Koubek do tohoto typu testů řadí i testy vzdělatelnosti, které posuzují schopnost uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy schopnost učit se a přizpůsobovat se změnám (Koubek, 2015, s. 175 - 176).

Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, které uchazeč získal ve škole či během přípravy na povolání. Výhodou těchto testů je dle Hroníka malá časová a finanční náročnost, široká oblast pokrytí, možnost srovnání mezi jednotlivými uchazeči a jejich rozřídění dle přesně stanovených kritérií (Hroník, 2007, s. 172).

Testy osobnosti mají za cíl ukázat různé stránky osobnosti uchazeče a základní rysy jeho povahy a posoudit uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jeho pravděpodobné chování v požadované roli. Existuje řada nejrůznějších typů testů osobnosti. Nejčastěji se využívají dotazníky vyplňované samotným testovaným, kdy testovaná osoba má např. označit, které činnosti, předměty osoby apod. akceptuje a které odmítá, případně interpretovat nějaký

obrazec. Takto jsou zkoumány zájmy, postoje a hodnotové orientace uchazeče (Koubek, 2015, s. 176). Jak uvádí Hroník existuje zde možnost zkreslení, která je dána nesprávným vnímáním sebe sama. Některé dotazníky proto využívají tzv. lži škálu, pomocí níž lze měřit tendence jevit se lepším v duchu společenských konvencí (Hroník, 2007, s. 186).

Armstrong uvádí, že využívání testů je vhodné pro zaměstnání, které vyžadují velké množství uchazečů a kdy se nelze při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání či na informace o pracovních zkušenostech. Testy inteligence jsou zvláště užitečné v případě, že je inteligence klíčový faktor, ale neexistuje jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit. Testy schopností je vhodné použít v případě, kdy pracovní místo vyžaduje specifické a měřitelné dovednosti např. práce písařek či počítačových programátorů. Testy osobnosti jsou nejvhodnější při výběru zaměstnání jako je prodejce, kdy osobnost prodejce je důležitá a není obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely validizace testů (Armstrong, 2007, s. 392 - 393).

3.2.4 Assessment centre

Assessment center je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem, který tvoří soubor metod výběru pracovníků, především série simulací a skupinové i individuální úkoly. Účastníci jsou hodnoceni podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Kociánová uvádí, že cílem assessment centra je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, přičemž metody assessment centra jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady, předpoklady pro práci ve skupině, informaci o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců a jejich posouzení ve vztahu k obsazované pozici (Kociánová, 2010, s. 118).

Koubek uvádí příklad, jak vypadá assessment centre v případě výběru uchazeče o zaměstnání v některé z manažerských funkcí. Nejprve je nutné vytvoření přiměřeně velké skupiny uchazečů, kteří jsou uvedeni do zařízení, kde bude program probíhat. Vybrání jsou také pozorovatelé (šest až osm) z příslušné organizaci či externí odborníci. Někteří z nich jsou zkušení psychologové, zbylí

potom manažeři vyškolení pro tyto účely. Během dvou až čtyř dnů uchazeči zpravidla absolvují pohovory, úkoly simulující každodenní problémy na daném pracovním místě, řešení případových studií (skutečných či smyšlených vyličení nějakého organizačního problému), neřízené skupinové diskuze (používající se především k posuzování schopnosti argumentovat a přesvědčovat ostatní), manažerské hry simulující vnější i vnitřní podmínky dané organizace, testy osobnosti a testy schopností. Posuzovatelé zpravidla ve dvojicích pozorují a zaznamenávají chování uchazečů při řešení úkolů, psychologové vyhodnocují testy osobnosti. U každého uchazeče je posuzováno 20 - 25 charakteristik např. organizační schopnosti, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat apod. Na závěr pozorovatelé posuzují schopnosti uchazečů plnit požadavky obsazovaného místa a sestavuje se jejich pořadí (Koubek, 2015, s. 177 - 178).

Vaculík se zabývá několika omezeními, které je nutné brát v potaz při realizaci assessment centra. Je zbytečné jej realizovat v případě, že jsou hlavními kritérii výběru odborné znalosti, dále hraje - li hlavní roli při výběru praxe v oboru či nevyžaduje - li pozice žádné dovednosti nutné pro kontakt s druhými lidmi. V těchto případech je vhodné využít při výběru jiné metody např. odborné testy, prověřování životopisu, reference, neboť realizace assessment centre by byla neefektivní (Vaculík, 2010, s. 12).

„Podoba assessment centre, jeho obsah, musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je. Používání univerzálních assesment centre, jaká nabízejí některé komerční instituce, nemusí být právě nejvhodnější“ (Koubek, 2015, s. 178).

Koubek dále uvádí jako možnou nevýhodu této metody vyšší náklady (školení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu a ztráty času pracovníků firmy fungujících jako hodnotitelé) a organizační náročnost, na druhou stranu se jedná o metodu vysoce efektivní především v předvídání budoucího pracovního výkonu v nižších a středních manažerských funkcích a pracovníků zabývajících se prodejem výrobků a služeb, přestože ani zde nelze zcela vyloučit vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů (Koubek, 2015, s. 179).

Vajner uvádí jako další výhody assessment centre to, že umožňuje komplexní pohled na kandidáty, využívá reálnosti situace, je zajímavé pro účastníky, hodnotitele i management a poskytuje možnost modelování situace dle potřeby (Vajner, 2007, s. 12). Dle Armstronga je přínosem assessment centra také fakt, že umožňuje dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot také uchazečům usnadňuje volbu, zda by práce v organizaci vyhovovala či nikoliv (Armstrong, 2007, s. 362).

3.2.5 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je dle Koubka nejpoužívanější a podle názoru většiny teoretiků a praktiků také nejvhodnější metodou výběru pracovníků. Mezi cíle výběrového pohovoru patří zejména získání dodatečné a hlubší informace o uchazeči, dále poskytnutí uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posouzení osobnosti uchazeče a vytvoření přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2015, s. 179). Armstrong uvádí jako účel výběrového pohovoru získání takových informací o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s předpověďmi jiných uchazečů (Armstrong, 2002, s. 369).

Odborná literatura uvádí různé dělení a druhy pohovoru. Koubek (2015, s. 180) a Dvořáková (2007, s. 141) uvádějí dělení pohovoru dle obsahu a průběhu na nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Nestrukturovaný pohovor je volně plynoucí pohovor, kdy není předem stanoven obsah, postup i časový rozvrh. Vzhledem k tomu, že nelze zaručit srovnatelnost způsobnosti uchazečů a umožňuje subjektivní posuzování, nejedná se o validní a spolehlivou metodu. Může jej však využít velmi zkušený hodnotitel, který je schopen spolehlivost výpovědi posoudit pomocí verbální komunikace s neverbálními signály. U strukturovaného neboli standardizovaného pohovoru je předem stanoven obsah, forma i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám. Je považován za přesnější, spolehlivější a efektivnější metodu, neboť tazateli umožňuje porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií.

Dle struktury a množství účastníků Koubek dále rozlišuje pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný a skupinový pohovor. Pohovor 1+1 vede s uchazečem pouze jeden představitel organizace. Výhodou tohoto typu je otevřenější atmosféra, nevýhodou naopak možné subjektivní posuzování. Pohovor před panelem posuzovatelů nebo komisí umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování, může však více stresovat uchazeče. Komisi tvoří obvykle tři až čtyři členové organizace důvěrně seznámeni s obsazovaným místem a jeho požadavky. Postupný pohovor je série pohovorů 1+1 s různými posuzovateli, která zachovává výhody a eliminuje nevýhody předchozích dvou typů. Pro uchazeče je však únavnější a postupně snižuje spontánnost jeho odpovědí. Skupinový neboli hromadný pohovor probíhá mezi jedním či více posuzovateli a skupinou uchazečů. Používá se spíše k posouzení chování uchazeče ve skupině, je náročný na schopnosti a pozornost pozorovatele a nezaručuje všestranné posouzení každého uchazeče.

Koubek popisuje přípravu a průběh strukturovaného pohovoru v několika krocích. Nejprve je nutné z analýzy pracovního místa určit znalosti, dovednosti a ostatní požadavky pracovního místa na pracovníka. Na základě toho lze formulovat přesné, úplné a jednoznačné otázky, které by měly co nejlépe odrážet obsah práce a hodnotit požadavky práce. Současně se formulují i modelové odpovědi na tyto otázky, odstupňují se a stanoví, které jsou vyhovující. Otázky a odpovědi by měli formulovat lidé, kteří dobře znají pracovní místo a měli by být i členy skupiny posuzovatelů. Při pohovoru se kladou všem uchazečům stejné otázky a dodržuje se i stejný postup. Po ukončení všech pohovorů se shrnují výsledky hodnocení u každého uchazeče a na základě získaných bodů se stanovuje pořadí uchazečů (Koubek, 2015, s. 179 - 182).

„Správné vedení rozhovoru musí především zajistit, aby byly získány poznatky (informace, údaje), na jejichž základě je možné posoudit kandidáta. Aby mohl být tento cíl dosažen, musí si vedoucí rozhovoru zachovat iniciativu, tj. musí to být on, kdo se ptá“ (Kolman, 2010, s. 183).

Armstrong rozlišuje několik typů otázek. Otevřené otázky jsou nejvhodnější k tomu, aby se uchazeč rozhovořil a mohou poskytnout spoustu užitečných informací, ale také často neumožní dozvědět se přesně to, co

potřebujeme. Otázky jdoucí do hloubky se využívají k získání dalších podrobností nebo k ujištění, že se dozvídáme všechny skutečnosti. Konkretizující otázky mají za cíl vyjasnit nějakou skutečnost a očekává se na ně jasná, srozumitelná a krátká odpověď. Hypotetické otázky lze využít ve strukturovaných pohovorech, kdy navozují určitou situaci a uchazeč má odpovědět, jak by na ni reagoval. Otázky zaměřené na chování se využívají ve strukturovaných pohovorech a mají přimět uchazeče k odpovědi, jak by se choval v situaci, která je kritická pro úspěšný výkon práce na dané pozici. Otázky zaměřené na způsobilost mají zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jak používá své schopnosti. Otázky týkající se motivace nelze pokládat přímo a míru motivace zjistíme spíše dedukcí z pokládání otázek o kariéře, úspěších či vítězstvích nad obtížemi. Ověřovacími otázkami zjišťujeme, zda jsme porozuměli dobře tomu, co uchazeč řekl. Otázky zaměřené na práci mají informovat o konkrétních stránkách uchazečovy pracovní historie. Existují dále otázky týkající se mimopracovních zájmů, týkající se kariéry či otázky udržující plynulost pohovoru (Armstrong, 2007, s. 377 - 382).

3.2.6 Zkoumání referencí

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť, škol či od osob, které uchazeče dobře znají, patří také mezi časté metody výběru. Dle Koubka je tato metoda populární především v USA, kde existující morální kodex firem vede k tomu, že se firmy snaží o maximální objektivitu a neklamou případně další zaměstnavatele (Koubek, 2015, s. 183). Robbins v tomto naopak spatřuje úskalí získávání referencí, neboť aby se zaměstnavatelé ochránili proti soudním „tahanicím“ o poskytnutí pravdivých informací, raději poskytnou jen minimum obecných informací - v mnoha případech je tak informace omezena pouze na název pracovní pozice a data minulého zaměstnání uchazeče (Robbins, 2003, s. 19).

Armstrong definuje jako smysl referencí získání důvěryhodné konkrétní informace o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo (Armstrong, 2007, s. 365). Kociánová uvádí jako výhodu písemných referencí jejich spolehlivost, neboť předpokládá, že co je psáno, je závaznější, nevýhodou je volná forma psaní referencí, která nemusí mít žádoucí

vypovídací hodnotu. Ústní reference naopak může díky odpovídání na otázky poskytnout mnoho potřebných informací (Kociánová, 2010, s. 100). Podrobně se problematikou referencí zabývá i Dale, která zmiňuje jako nebezpečí využití referencí fakt, že neznáme-li referujícího pracovníka, vkládáme důvěru v názory a motivy neznámé osoby. Nelze zjistit, zda nemá referující osoba své vlastní zájmy na podání dobrých/špatných referencí či jak kvalitní je její úsudek (Dale, 2007, s. 146).

3.2.7 Lékařské vyšetření

Lékařské vyšetření, které je však dle Koubka stále více považováno za diskriminační metodu, se využívá v především případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí např. v potravinářském průmyslu. Některé firmy se však tímto způsobem také brání přijímání pracovníků s poškozením zdraví na místa, která by svým charakterem práce mohla dále zhoršit zdravotní stav (Koubek, 2015, s. 183).

3.2.8 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Za jednu z nejefektivnějších metod považuje Koubek přijetí dvou až tří nejlepších uchazečů na zkušební dobu, přestože se jedná o metodu finančně i organizačně náročnou. Při práci v organizaci mohou uchazeči nejlépe prokázat své kvality a na základě monitorování výsledků jejich práce a pracovního chování si firma nejvhodnějšího uchazeče ponechá. Ke zbylým uchazečům, kteří jsou propuštěni ve zkušební době, je však metoda bezohledná, neboť je také dequalifikuje v očích dalších možných zaměstnavatelů (Koubek, 2015, s. 183).

3.3 Závěrečná fáze procesu výběru pracovníků

Existuje řada metod a strategií, které lze využít při rozhodování o výběru pracovníků. Duda uvádí tři druhy strategií, a to model limitů, kdy úspěšný pracovník musí splňovat určitou minimální úroveň ve všech požadavcích, model kompenzační, kdy lze nedostatky v jedné oblasti nahradit přednostmi z jiné

oblasti, a model postupného vylučování, kdy po prvním kole testování postupují do dalšího kola pouze ti úspěšní (Duda, 2008, s. 70).

Poté, co je rozhodnuto o výběru pracovníků, následuje řada úkolů, mezi něž dle Foot a Hook patří nabídnutí místa úspěšnému uchazeči a dohodnutí detailů jmenování (datum nástupu, nástupní plat). Druhým krokem je písemné potvrzení takto dohodnutých detailů, vyžádání potřebných dokumentů od uchazeče např. speciální kvalifikace, řidičského průkaz apod. a vyřízení dalších administrativních úkolů. Důležitým bodem je také informování neúspěšných kandidátů o výsledku a případně poskytnutí zpětné vazby na vyžádání. Vhodné je také uchování záznamu hodnocení, který slouží jako zdůvodnění, proč byli kandidáti vybráni či odmítnuti. Monitorování výběrového procesu by mělo zajišťovat, že výběr je prováděn v rámci firemní politiky a diskriminační legislativy, mělo by určit platnost výběrových rozhodnutí a zajistit, že existuje přijatelná úroveň spolehlivosti mezi hodnotiteli a tazateli (Foot a Hook, 2002, s. 128 - 130).

3.4 Aktuální trendy v získávání a výběru pracovníků

Jednou z hlavních charakteristik současného získávání a výběru pracovníků je neustále rostoucí využívání webových stránek či sociálních sítí, které by měly sloužit k přilákání uchazečů i poskytnutí potřebných informací. Novotná uvádí, že zajímavým oživením sekce Kariéra na webových stránkách firem je např. video s krátkým představením firmy, prohlídkou prostor či rozhovoru s manažerem. K prezentaci firmy lze také využít sociálně sítě Facebook a LinkedIn, fotky lze umístit na Instagram a videa na YouTube. Uživatelé Facebooku či Twitteru mohou pracovní nabídky sdílet, o nabídce se tak dozví velké množství potenciálních uchazečů. „Podle statistik mají stránky s video obsahem 45 % více interakcí, dokonce video obsah má o 100 % více reakcí ve formě tzv. likes a sdílení“ (Novotná, 2014 [online]). Dle Vrby je pro získávání uchazečů ještě vhodnější kariérní web LinkedIn, který se přímo specializuje na vytvoření virtuálního životopisu uživatelů a budování sítě pracovních kontaktů. Pro firmy je na LinkedInu možné nejen zveřejňovat pracovní nabídky, ale také jednoduše zjistit, kde uchazeč v minulosti pracoval a přes kontakty je možné zjistit reference na jeho práci. Nejen uživatelé LinkedInu, ale i uživatelé Facebooku by

si proto měli dát pozor, co vlastně na sociální síti zveřejní. Neformální chování na sociální síti, druh profilové fotografie či způsob komunikace může pomoci personalistovi k prověření a bližšímu poznání uchazeče. „Uchazeči o práci ve Spojených státech se například začínají setkávat při pohovorech s netradičními žádostmi - o přístup k jejich soukromým profilům na sociální síti Facebook. Chování člověka na sociálních sítích je totiž dobrým doplňkem k tvrdým datům z životopisu“ (Vrba, 2012 [online]).

Využívání moderních technologií se také promítá do předvýběru a selekce uchazečů. Řada firem či pracovních portálů již využívá systémů na analyzování a filtraci životopisů, případně doplňkových dotazníků. „Například systém LMC G2 umožňuje nastavení tzv. KO kritérií - po vyplnění krátkého dotazníku uchazečem systém vyhodnotí jeho odpovědi a všechny kandidáty pro potřeby personalisty seřadí podle vhodnosti na základě zadaných požadavků“ (Vrba, 2012 [online]). Další výzvou do budoucna v této oblasti je vývoj softwaru, který by dokázal ověřovat pravdivost údajů, které uchazeči uvádějí do životopisu či dotazníků.

Za další současný trend lze považovat i headhunting. Pod tímto pojmem se skrývají týmy profesionálních konzultantů nabízející služby executive search. Headhunteři mají za úkol vyhledat profesionály na pozice pro vyšší a top management dle přesně definovaných potřeb klienta tj. firmy. Hledané pozice však pro potenciální uchazeče nezveřejňují, ale cíleně oslovují vytipované kandidáty. Hlavním principem této metody je diskretnost - pro zadavatele často není vhodné, aby se na trhu i uvnitř firmy vědělo, že se „někdo“ hledá, oslovený kandidát si většinou také nepřeje, aby někdo tušil, že se účastní výběrového řízení (Švedová, 2009 [online]).

Mezi aktuální metody využívané při výběru pracovníků patří tzv. behaviorální pohovory. Hroník uvádí, že behaviorální pohovor „je považován za nejučinnější formu rozhovoru. Díky tomu, že se nespokojuje s vyjádřením kandidáta a chce vše doložit příkladem, dokáže rozlišit tzv. profesionální kandidáty s výborným selfmarketingem od těch, kteří kvalitní selfmarketing mohou podpořit reálnou zkušeností“ (Hroník, 2007, s. 313). Dále je nutné se zaměřit také na osobnostní rysy a sociální schopnosti. Vhodné je i využití

kombinace behaviorálního pohovoru s metodou STAR (Situation - Tasks - Actions - Result), která má za cíl zjistit, co uchazeče v minulosti dělal či v jaké situaci se ocitl, jak reagoval, jaké nástroje využil a s jakým výsledkem. Výhodou těchto pohovorů je především fakt, že poukazují nejen na profesní zkušenosti uchazeče, ale také na jeho schopnosti a osobnost. Nevýhodou může naopak být tendence uchazeče vybírat pouze pozitivní případy a také nebezpečí nesprávného nastavení a vyhodnocení otázek. Další metodou využívanou v současné době při výběrovém pohovoru, která vede především k jeho zefektivnění, je triangulace. Výsledkem takto vedeného pohovoru by měla být informace o kvalitách uchazeče, které jsou klíčové pro dané pracovní místo. „Triangulace by měla fungovat tak, že si stanovíme kritéria, která chceme ověřit, pak si je začneme ověřovat a stanovujeme si hypotézy, např.: „Kandidát by mohl být nepřesný.“ Pak se zamyslíme, jak si to ještě ověřit. Přišel včas? A splnil termín dodání dalších informací? Vnímá přesnost jako jednu z důležitých vlastností pro plnění daných úkolů? Říká o sobě, že je spíše přesný a dochvilný než tvůrčí a tolerantní? Pokud je odpověď na tyto otázky pokaždé „ano“, nejspíš opravdu splňuje kritérium přesnosti. Pokud ale platí „ne“ jen v jednom případě, měli bychom se ještě věnovat ověřování“ (Gruber, 2013[online]).

V teoretické části této práce jsem se zabývala procesem získávání a výběru pracovníků, tak jak jej popisuje odborná literatura. Nejprve jsem v první kapitole jako úvodu do problematiky objasnila pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů, přiblížila vývoj personálního řízení a představila i další personální činnosti, které předcházejí či navazují na proces získávání a výběru pracovníků. V druhé kapitole jsem se věnovala procesu získávání pracovníků a tomu, co konečné získání pracovníka ovlivňuje tj. podmínkám, možnostem, zdrojům i použitým metodám, přičemž zvláštní pozornost jsem věnovala tvorbě inzerátu jako jedné ze stěžejních metod získávání pracovníků. Ve třetí kapitole jsem přiblížila proces výběru zaměstnanců, zabývala jsem se především metodami, které lze při výběru využít, a aktuálními trendy v získávání a výběru pracovníků.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE VE SPOLEČNOSTI XY

Pro svoji bakalářskou práci jsem se rozhodla realizovat případovou studii ve firmě XY proto, že se jako klientka tohoto bankovního ústavu setkávám při návštěvách pobočky s bankovními poradci, a tak mě zajímal proces získávání a výběru zaměstnanců na tuto pracovní pozici. Odborné informace a materiály, které se personálních činností týkají, mi byly poskytnuty manažerem pobočky. Všechny dále uvedené informace jsou čerpány z interních zdrojů společnosti, a proto na ně dále již nebudu odkazovat.

4.1 Cíl práce a dílčí cíle

Cílem této práce je optimalizovat proces získávání a výběru bankovního poradce ve firmě XY, a to na konkrétní pobočce. Aby cíl práce byl splněn, zabývám se třemi dílčími cíli. Prvním dílčím cílem je popsat, jak se liší proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY od procesu, který je uveden v odborné literatuře. Druhým dílčím cílem je popsat, zda v procesu tak, jak na konkrétní pobočce firmy XY probíhá, jsou nějaké nedostatky. Třetím dílčím cílem je navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení celého procesu.

4.2 Použitá metodika

Pro sběr dat jsem nejprve využila metodu pozorování, kdy jsem jako klientka tohoto bankovního ústavu při návštěvách pobočky sledovala práci bankovních poradců. Poté, co jsem se dohodla s manažerem pobočky na vypracování této bakalářské práce, poskytl mi několik základních informací o pobočce, práci bankovních poradců i vlastní manažerské činnosti. Poté mi zapůjčil interní dokumenty, díky nimž a informacím z webových stránek jsem mohla lépe poznat firmu XY. Analýzou těchto dokumentů jsem také získala ještě větší přehled o tom, jaké personální činnosti musí manažer na pobočce vykonávat. Při dalším setkání jsem pomocí strukturovaného rozhovoru, jehož přepis je přílohou této práce, zjistila ostatní potřebné informace o tom, jak probíhá získávání a výběr bankovního poradce právě na této konkrétní pobočce.

4.3 O společnosti XY

Firma XY funguje na českém trhu jako banka s nejdelší tradicí. Byla založena již v 19. století a vlivem politického vývoje v bývalém Československu prošla několika změnami. V 90. letech minulého století se stala akciovou společností. Po roce 2000 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

V současné době je klientsky orientovanou, moderní bankou evropské kvality. Nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro fyzické osoby, malé, střední a velké podniky či města a obce. Vedoucí pozici na trhu si udržuje v mnoha oblastech bankovníctví - v počtu spotřebitelských úvěrů, platebních karet, sítí bankomatů či objemu poskytnutých hypotečních úvěrů. Důležitou roli hraje také na poli inovací - byla například první bankou na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití. Pracuje v ní 10 545 zaměstnanců, klienti mohou navštívit 634 poboček a 21 hypotečních center.

Vedoucí pozici na trhu potvrzuje i řada ocenění, kterých v průběhu let pravidelně dosahuje. Několikrát byla jmenována Bankou roku v České republice či oceněna jako Nejdůvěryhodnější banka roku. Za své inovace získala cenu The Best Innovator od společnosti A. T. Kearney a stala se nejlepším poskytovatelem finančních služeb dle časopisu Construction and Investment Journal.

Mise firmy XY je: *„Jsme poskytovatelem finančních služeb, který umožňuje všem klientům naplňovat jejich jedinečná přání a potřeby.“*

Vize firmy XY je: *„Firma XY je Bankou první volby pro všechny skupiny klientů. Díky prvotřídním výkonům našich zaměstnanců poskytujeme špičkové poradenství, podporu a služby našim klientům. Díky špičkovému poradenství, podpoře a službám našim klientům, zajišťujeme nadprůměrné výnosy našim akcionářům. Díky nadprůměrným výnosům našim akcionářům vytváříme podnětné a hodnotné pracovní podmínky pro naše zaměstnance. Díky nadprůměrným výnosům našim akcionářům pomáháme v rozvoji společnosti, v níž působíme.“*

4.4 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti XY

Proces získávání a výběru pracovníků ve firmě XY se skládá z několika kroků, a jelikož se na něm podílí manažer pobočky a personalista společně, je nutná kooperace těchto činností. Celý proces se řídí interními předpisy a využívá se v něm řada standardizovaných firemních formulářů. Jelikož je předmětem této bakalářské práce získávání a výběr bankovního poradce firmy XY na konkrétní pobočce, je v tomto směru především proces získávání pracovníků z části rutinní záležitostí, neboť je obsazována stále stejná pozice. S neustálým vývojem společnosti se však mění i obsah práce bankovního poradce, a proto se obměňují některé nároky na tuto pracovní pozici i některá rozhodnutí v samotném procesu. Popis průběhu procesu získávání a výběru bankovního poradce vychází z interních materiálů a informací, které mi byly poskytnuty při strukturovaném rozhovoru s manažerem pobočky.

4.4.1 Získávání bankovního poradce

Nejprve přichází rozhodnutí manažera pobočky o potřebě přijetí nového pracovníka, a to z důvodu, že není naplněn tzv. Head count (počet lidí, kteří zajišťují optimální obslužnost pobočky, v tomto případě se jedná o počet pěti bankovních poradců). Nejčastější příčinou bývá odchod stávající bankovního poradkyně na mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou či to, že jsou někteří bankovní poradci v dlouhodobé pracovní neschopnosti. V těchto případech je nutné s novým zaměstnancem uzavřít výhradně pracovní smlouvu na dobu určitou do doby návratu původního zaměstnance z mimo evidenčního stavu. Méně často se stává, že je nutné obsadit místo z důvodu ukončení pracovního poměru stávajícího zaměstnance. V případě jakéhokoliv nábory nového zaměstnance či zvyšování úvazku stávajícího zaměstnance musí manažer dbát na to, aby nepřekračoval svůj plán personálních nákladů na daný rok a zároveň i mzdové rozpětí bandu, do kterého je zaměstnanec zařazen.

Dalším krokem, který učiní manažer, je vyplnění šablony Požadavek na volné pracovní místo, přičemž je nutné vycházet z popisů pracovních funkcí uvedených v Katalogu pracovních funkcí. Vyplněnou šablonu Požadavek na volné

pracovní místo manažer zašle příslušnému personalistovi, který manažera poté kontaktuje a společně si stanoví si harmonogram celého náborového procesu.

Personalista dále učiní řadu rozhodnutí, které ovlivňují proces získávání pracovníků. Prvním rozhodnutím je rozhodnutí, zda se personalista bude na tomto procesu podílet sám či zda využije služeb externí agentury - v případě získávání bankovního poradce se využívají vnitřní síly vyhledávání pracovníků, využití externí agentury není třeba. Dalším rozhodnutím je volba zdrojů získávání pracovníků. Pozice bankovního poradce není vzhledem k charakteru práce příliš atraktivní pozicí ve firmě XY, navíc se nejedná o žádnou z pozic na centrálním pracovišti, ale má regionální charakter, proto o ni není mezi vnitřními zdroji firmy XY zájem a k jejímu obsazování se tedy spíše využívají vnější zdroje. Každá pozice je však přesto zveřejněna na interním pracovním serveru tzv. Internal Job Market. Posledním rozhodnutím je volba metody, která bude pro získávání pracovníků využita.

Nejčastější metodu získávání bankovního poradce firmy XY je elektronické získávání pracovníků, tedy zveřejnění inzerátu volné pracovní pozice na pracovních webových portálech (www.jobs.cz, www.prace.cz), na webových stránkách organizace i na kariérní síti LinkedIn. Inzerát je dále vyvěšen i na pobočce firmy XY a na vývěsce úřadu práce v daném městě. Vzorový inzerát, který firma XY využívá při získávání bankovního poradce prostřednictvím svých webových stránek, je přílohou této práce.

Ve firmě XY je využívána také metoda doporučení současného pracovníka organizace, která je stimulována odměnou. Tento program je považován za jedinečnou příležitost, jak získat nové kvalitní zaměstnance. Každý zaměstnanec, který doporučí vhodného kandidáta, získá navíc finanční odměnu. V rámci tohoto programu může doporučovat každý zaměstnanec firmy XY. Doporučovat lze na volné pracovní pozice, které jsou publikovány na Internal Job Market (s výjimkou pozic, které jsou určeny pouze interním zaměstnancům). Zaměstnanec vybere vhodnou pozici na Internal Job Marketu v seznamu volných míst a pošle tuto pozici svému známému na jeho e-mailovou adresu. Oslovený člověk (vytipovaný kandidát) se musí následně přes obdrženy link na vybranou pozici přihlásit. V případě úspěšného přihlášení přijde doporučujícímu zaměstnanci do e-mailu

oznámení, že se jeho známý (doporučený kandidát) na pozici přihlásil. V případě, že kandidát odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici, je zařazen do standardního výběrového řízení. Program Doporučení zaměstnance automaticky nevýhodňuje doporučeného kandidáta ve výběrovém řízení.

Výše odměny se odvíjí dle obsazované pozice, a to od 10 000 do 25 000 Kč. V případě pozice bankovního poradce je odměna za doporučení je 10 000 Kč. Po splnění všech podmínek bude doporučujícímu, po zkušební době doporučeného, vyplacena odměna ve výši 70% z celkové částky. Druhá část odměny ve výši 30% z celkové částky bude doporučujícímu vyplacena po uplynutí jednoho roku ode dne nástupu doporučeného do pracovního poměru. Odměna je automaticky vyplacena společně se mzdou dle platných zákonů. Nárok na odměnu zaměstnanec nemá, pokud doporučení neproběhlo přes odkaz Doporučit zaměstnance na Internal Job Marketu, pokud doporučeného osobně nezná nebo pokud se doporučený přihlásil sám na totožnou pozici v době kratší než 3 měsíce před doporučením.

Jednou z cílových skupin pro získávání a výběr zaměstnanců do firmy XY jsou také studenti a absolventi vysokých a středních škol. Firma XY se snaží navázat spolupráci se studenty již během studia. Je partnerem několika vysokých škol, nabízí studentům brigády (dočasnou výpomoc administrativního charakteru nebo dlouhodobou spolupráci s odborným zaměřením) či stáže (zpravidla bezplatné a jejich délka se liší od toho, zda se jedná o vysokoškolského nebo středoškolského studenta). Cílem těchto praxí je propojení teoretických znalostí ze školy s praktickými poznatky. Studenti vysokých škol navíc díky svým odborným znalostem mohou být velmi cennou výpomocí nejen manažerovi, ale celému týmu. Díky tomu získá manažer se svým týmem čas věnovat se strategicky významnějším úkolům. Před nástupem studenta na praxi je nutné, aby byla uzavřena se školou studenta smlouva, která pokrývá mimo jiné jeho pojištění v době stáže. Firma XY také umožňuje studentům zpracovávat jejich odborné práce ve spolupráci s manažery a se specialisty a dále se snaží hledat mladé talenty přímo na vysokých školách. Proto se několikrát ročně prezentuje přímo na akademické půdě po celé republice a účastní se mnoha pracovních veletrhů a akcí pořádaných vysokými školami. V neposlední řadě v rámci partnerství s vysokými

školy nabízí manažerům a odborníkům možnost navázat osobní kontakt se studenty a formou přednášek jim představit práci v jednotlivých útvarech.

4.4.2 Výběr bankovního poradce

První fází je předvýběr, který provádí personalista na základě obdržených životopisů. Jelikož uchazeči zasílají životopisy ve většině případů přes webové stránky firmy XY, kde je nutné vyplnit i krátký dotazník, získává personalista kromě kontaktních údajů i informaci o nejvyšším dosaženém vzdělání, možném datu nástupu či představě o hrubé mzdě. Od uchazečů, kteří životopis zaslali jiným způsobem, si personalista vyžádá dodatečné vyplnění dotazníků prostřednictvím emailu. Již v tomto kroku dochází pomocí kritéria požadovaného dosaženého vzdělání k první selekci uchazečů. U uchazečů, kteří toto kritérium splnili, personalista dále zkoumá praxi, zkušenosti, vzdělatelnost i písemný projev uchazečů. Uchazeči mohou prostřednictvím webových stránek zaslat vedle životopisu i další soubor - obvykle průvodní dopis. Jeho zaslání je pouze dobrovolné, vypovídá ale o uchazečově zájmu o danou práci. Obvykle je o pozici bankovního poradce na dané pobočce spíše menší zájem (cca 30 - 40 zaslaných životopisů). Po protřídění žádostí personalista kontaktuje přijatelné uchazeče (obvykle 10 - 15 uchazečů) s pozváním na výběrový pohovor. Životopisy těchto uchazečů zašle manažerovi pobočky.

Při výběru je využívána metoda nestrukturovaného pohovoru, kdy hodnotící komisi tvoří personalista, manažer pobočky (tedy budoucí přímý nadřízený potenciálního pracovníka) a regionální manažer. Výběrové pohovory mají předem danou časovou dotaci jedné hodiny a dle množství přijatelných uchazečů jsou obvykle realizovány ve dvou dnech přímo na dané pobočce firmy XY. Pohovor se dále skládá ze třech částí.

V první části, jež trvá zhruba 40 minut, jsou zjišťovány informace od uchazeče prostřednictvím pohovoru. Nejsou však předem pevně stanovena kritéria, která chtějí hodnotitelé při pohovoru sledovat, hodnotitelé nemají žádné záznamové archy, pomocí nichž by mohli zaznamenávat, sledovat či hodnotit požadované schopnosti, které chtějí u uchazeče zjistit. Pohovor je tak veden spíše intuitivní formou. Na úvod je uchazeč obvykle dotázán, co ho zaujalo na pobočce,

co se mu líbí či nelíbí. Tímto se hodnotící komise snaží uchazeče rozpovídat. Dále se komise pokouší zjistit bližší informace o uchazeči tím, že jej požádá, aby řekl něco o sobě či se jej dotazuje na údaje z životopisu. Cílem je zjistit vyjadřovací schopnosti uchazeče, hodnotí se verbální a neverbální komunikace. Dále je zkoumáno, zda má představu o práci bankovního poradce - co si myslí, že bankovní poradce dělá, když zrovna na pobočce nejsou žádní klienti, zda uchazeč sám chodí do banky a co v ní naposledy řešil apod.

V případě, že je již po této části uchazeč považován za nevyhovujícího, přejde hodnotící komise rovnou k závěrečné fázi pohovoru, tedy rozloučení. Uchazeč je vyzván, zda - li se chce na něco zeptat, je mu poděkováno za účast a je informován, do kdy bude obeznámen s výsledkem výběrového řízení.

Pokud uchazeč však v pohovoru prokáže, že by mohl být vhodným kandidátem na danou pracovní situaci, dochází k druhé fázi výběrového pohovoru, a to k modelové situaci, která trvá přibližně 15 minut a má za cíl zjistit obchodní dovednosti uchazeče. Zadání modelové situace je pro každého uchazeče stejné a zní: *„Představte si situaci, že jste zaměstnanec pobočky cestovní kanceláře. Je začátek července a přijde k vám klient, který by si rád zakoupil nějaký letní zájezd. Vy mu však musíte prodat zimní dovolenou.“* Pomocí modelové situace lze zjistit, jak by se uchazeč choval na pracovním místě při skutečném nabízení či prodeji pojistných produktů. Po absolvování modelové situace, je uchazeč dotázán, jak se cítil v roli prodejce, zda by něco udělal jinak apod. Poté přichází na řadu již výše uvedené rozloučení.

Po skončení všech výběrových pohovorů hodnotí komise jednotlivé kandidáty tak, že každý člen komise označí dle jeho názoru vhodné a nevhodné uchazeče. Cílem je vybrat tři nejlepší uchazeče, na kterých se hodnotící komise shodne a určit i jejich pořadí. Posuzuje se dojem z pohovoru, především vyjadřovací schopnosti, přístup k práci (např. počet zaměstnání) a modelová situace. Nejsou však stanovena pevná kritéria, ale jedná se spíše o subjektivní dojem každého člena hodnotící komise. Rozhodující slovo má budoucí přímý nadřízený uchazeče, tedy manažer pobočky.

Takto vybraní kandidáti musí absolvovat prověření úsekem bezpečnosti (prověření platební morálky). Teprve ve chvíli, kdy je kandidát vhodný

i z pohledu úseku bezpečnosti, je možné dát kandidátovi nabídku zaměstnání. V případě, že budou i po prověření vyhovovat např. dva uchazeči, hledá se řešení, jak přijmout oba např. na částečný úvazek či na jiné místo v oblasti. Pokud to není možné, manažer pobočky rozhoduje o tom, kterého přijmout. Posuzuje například to, který uchazeč lépe zapadne do týmu apod. Nabídku zaměstnání (včetně termínu nástupu, mzdy, smlouvy na dobu určitou/ neurčitou) předkládá uchazeči manažer. Při určení data nástupu musí brát v úvahu fakt, že pracovní poměr nesmí být se zaměstnancem uzavřen bez absolvování vstupní lékařské prohlídky s kladným vyjádřením lékaře a zároveň musí být zohledněny i interními předpisy dané možné termíny nástupu - tedy 1. či 15. kalendářní den v měsíci.

Na závěr výběrového řízení personalista vyrozumí neúspěšné kandidáty, kterým poděkuje za účast ve výběrovém řízení. S vybraným uchazečem řeší administrativní náležitosti a podmínky nástupu. Poté zpracuje a zašle Návrh na přijetí do pracovního poměru ke schválení a doplnění manažerovi, který jej dále předkládá regionálnímu manažerovi nejpozději 10 dní před požadovaným termínem nástupu.

5 VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ, NÁVRH ZMĚN V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU BANKOVNÍHO PORADCE

Protože je pozice bankovního poradce ve firmě XY klíčovou pozicí pro komunikaci, plnění požadavků i sjednávání nových obchodů s klienty, měl by být na proces získávání a výběru bankovních poradců kladen patřičný důraz. Ne vždy se však tomu tak děje. Jak jsem již zmínila v části, která je věnována představení firmy XY, tato firma má 634 poboček, přičemž na každé z nich probíhá získávání a výběr pracovníků trochu jiným způsobem. Přestože existuje řada interních předpisů týkajících se náborového procesu i řada standardizovaných formulářů, metod i pomůcek (např. Katalog pracovních funkcí), mnoho rozhodnutí záleží na osobnosti personalisty. Finální rozhodnutí o výběru konkrétního pracovníka je pak do značné míry subjektivním rozhodnutím především manažera pobočky, který má rozhodující hlas při výběru bankovního poradce a hlas personalisty je pouze poradní.

Potřebné informace, které jsem využila v popisu procesu získávání a výběr bankovního poradce na pobočce firmy XY a na základě kterých byl sestaven také návrh doporučení, jsem získala díky analýze interních materiálů a také díky strukturovanému rozhovoru s manažerem. Bohužel jsem neměla možnost zúčastnit se výběrového řízení, neboť v době, kdy jsem pro tuto práci shromažďovala informace, tedy od června do října 2015, se žádné výběrové řízení nerealizovalo.

Prvním dílčím cílem bylo popsat, jak se liší proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY od procesu, který je uveden v odborné literatuře. Při analýze procesu získávání a výběru pracovníků na pobočce firmy XY, který jsem popsala v kapitole 4.4 této práce, jsem odhalila, že oproti odborné literatuře v praxi některé kroky zcela chybí a některé neprobíhají správným způsobem. Prvním zjištěním bylo to, že v tomto procesu zcela chybí rozhodnutí o dokumentech vyžadovaných od uchazečů. V současné době je na webových stránkách při reakci na zveřejněnou pracovní pozici nutné pouze nahrání životopisu a možné přidání jednoho dalšího volitelného dokumentu, požadované dokumenty nejsou uvedeny ani v textu inzerátu. Dalším rozdílem, který jsem

shledala, byla absence hodnocení efektivnosti získávání a výběru pracovníků. V praxi nedochází ke zjišťování, jakým způsobem se uchazeč o nabídku práce dozvěděl, proto ani není možné odhalit, jakou metodu získávání zaměstnanců by měla firma XY zlepšovat a jakou není třeba dále využívat. Při získávání bankovního poradce firma XY vůbec nevyužívá externích agentur tj. možnosti vyhledání pracovníků externími silami, což by vzhledem k fluktuaci přijatých pracovníků mohlo být i přes vyšší finanční náročnost do budoucna přínosem. Podstatným rozdílem, který jsem shledala, spatřuji také ve využívání aktuálních trendů v získávání a výběru pracovníků, které nabízí moderní technologie. Firma XY oproti tomu, co je uvedeno v odborných zdrojích, nevyužívá systém, který umožňuje nastavení tzv. KO kritérií při předvýběru, či nové metody při pohovcích s uchazeči. Zcela chybí také využití dalších metod při výběru pracovníků např. testů pracovních způsobilosti, assessment centra či zkoumání referencí. Dalším rozdílem oproti tomu, co je uvedeno v odborné literatuře, je absence přípravné fáze pohovoru, ve které by byly formulovány přesné a jednoznačné otázky i modelové odpovědi, a uchování záznamu z hodnocení uchazečů tj. monitorování výběrového procesu.

Druhým dílčím cílem bylo popsat, zda v procesu tak, jak na konkrétní pobočce firmy XY probíhá, jsou nějaké nedostatky. Ve stávajícím procesu jsem shledala několik nedostatků. První se týkal omezené spolupráce se školami, která probíhá pouze formou stáží a nemá přínos pro proces získávání bankovního poradce. Druhý nedostatek se týká nedostatečného využití moderních metod získávání pracovníků - firma XY sice má webové stránky a profil na Facebooku či pracovním portále LinkedIn, ale v současné době zcela nevyužívá potenciál, který tyto technologie nabízí. Nedostatky jsem shledala také v inzerátu, ve kterém není uveden přesný plat, nefinanční benefity a jaké dokumenty, kam a do kdy je třeba doložit. Další chyby jsem objevila v nesprávně probíhajícím výběrovém pohovoru, který v současné době probíhá nestrukturovaně a není tedy příliš objektivní. Chybí zde jasně definovaná metodika, která by samotný výběrový proces, hodnocení jednotlivých uchazečů a jejich porovnávání, zastřešovala.

Třetím dílčím cílem bylo navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení celého procesu. Jak jsem již naznačila výše, proces získávání a výběru bankovního poradce na pobočce XY, neprobíhá zcela bez chyb, návrhem na jejich

odstranění se tedy zabývám v následujících částech této kapitoly, čímž naplňuji třetí dílčí cíl této práce.

5.1 Návrh změn v získávání bankovního poradce

Doporučení na změny v procesu získávání pracovníků na pobočce firmy XY se týkají dokumentů vyžadovaných od uchazeče, spolupráce se školami, využití dalších metod získávání pracovníků a nedostatků v textu inzerátu.

5.1.1 Dokumenty vyžadované od uchazeče

Při získávání bankovní poradce na pobočce firmy XY zcela chybí rozhodnutí o dokumentech, které budou od uchazečů vyžadovány. Jak uvádí Duda (2008, s. 66), toto rozhodnutí se při procesu získávání pracovníků nesmí opomíjet, neboť vyžadované dokumenty mohou usnadnit pozdější fáze náboru a výběru zaměstnanců. Navrhla bych tedy, aby vyžadovaným povinným dokumentem kromě životopisu a dotazníku byl také motivační neboli průvodní dopis, který by měl dle Hroníka (2007, s. 169) prezentovat zájem uchazeče o práci a vyjádřit ochotu zúčastnit se výběrového řízení a navíc lze z něj zjistit i úroveň jazykového projevu, která je pro práci bankovního poradce velmi důležitá.

5.1.2 Spolupráce se školami

Firma XY si zakládá mimo jiné na spolupráci se středními a zejména vysokými školami, která se však příliš nepromítá do procesu získávání bankovního poradce. Odborné stáže na pobočce firmy XY sice probíhají, ale tito studenti se do výběrových řízení přesto nepřihlásí. To však může být způsobeno „neatraktivností“ dané pracovní pozice, která je ovlivněna nutností obchodní činnosti, i nepřilíživým finančním ohodnocením, které je z části tvořeno právě provizemi z obchodní činnosti. Absolvent vysoké školy raději upřednostní jinou pracovní nabídku. Proto bych doporučila nabízení stáží spíše středním školám, neboť pro pozici bankovního poradce je středoškolská úroveň vzdělání dostačující. K prohloubení spolupráce se středními školami bych navrhovala dále využít zapojení se do vzdělávání a předávání zkušeností např. formou přednášek. Zaměřila bych se především na střední školy v regionu, ve kterém se pobočka firmy XY nachází, a při hledání nového pracovníka bych poté cíleně oslovovala

tyto absolventy, neboť, jak uvádí Koubek (2015, s 138 - 139) lze tímto způsobem získat talentované, perspektivní, praxí nezkažené a tvárné uchazeče. Další možností, jak získat uchazeče z řad absolventů škol, je nabízení spolupráce při psaní absolventské práce s tématem týkajícím se práce bankovního poradce, porovnávání bankovních produktů, úrokových sazeb apod.

5.1.3 Využití dalších metod získávání pracovníků

Přestože se při získávání bankovního poradce na pobočce firmy XY používá řada metod (elektronické získávání, vývěska na pobočce i na úřadu práce, doporučení stávajícího zaměstnance, spolupráce se školami), navrhovala bych využití také některého z aktuálních trendů. např. zařazení videa, které by přibližovalo práci bankovního poradce na pobočce, do sekce Kariéra na webových stránkách, neboť jak uvádí Novotná (2014 [online]) právě stránky s video obsahem mají dle statistik o 45 % více interakcí než ostatní stránky bez videa. Dále bych doporučila také zveřejnění či upozornění na volné pracovní pozice na facebookovém profilu firmy XY, kde mohou uživatelé pracovní nabídky sdílet, o nabídce se tak dozví velké množství potenciálních uchazečů.

5.1.4 Inzerát

Drobné nedostatky jsem shledala i v inzerátu, který firma XY využívá při získávání bankovního poradce. Armstrong (2007, s. 349 - 350) uvádí, že pro upoutání pozornosti je potřeba uvádět přesný plat, případně další odměny a výhody a inzerát by měl končit informací, jak se lze o zaměstnání ucházet - jaké dokumenty, kam a do jakého termínu je třeba doložit, případně, kde se lze o pracovním místě blíže informovat. Tyto informace v současném inzerátu na pozici bankovního poradce chybí, proto bych doporučila je do inzerátu doplnit.

5.2 Návrh změn ve výběru bankovního poradce

Doporučení na změny v procesu výběru se týkají především samotného výběrového pohovoru, využití dalších metod výběru bankovního poradce a dále uchovávání záznamu z výběrového procesu. To, že výběr bankovního poradce v současné době neprobíhá zcela správně, dokazuje i vysoká fluktuace (cca 30 %) přijatých pracovníků.

5.2.1 Výběrový pohovor

Nedostatky, které shledávám ve výběrovém procesu na pozici bankovního poradce firmy XY, se týkají především stávajícího výběrového pohovoru. V současné době je využíván nestrukturovaný pohovor, u kterého je jen přibližně stanovena časová dotace jedné hodiny a to, že se skládá z rozhovoru a modelové situace, na kterou ale ne vždy dojde. Není zde definována jasná metodika, která by samotný výběrový proces, hodnocení jednotlivých uchazečů a jejich porovnávání, zastřešovala. Zcela zde chybí přípravná fáze, ve které by byly formulovány přesné a jednoznačné otázky i modelové odpovědi na tyto otázky, včetně bodově odstupňovaného hodnocení.

Proto bych navrhovala využití strukturovaného pohovoru, ve kterém budou předem stanoveny otázky, modelové odpovědi, bodové ohodnocení a čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám. Jak uvádí Koubek (2015, 180), strukturovaný pohovor je považován za přesnější, spolehlivější a efektivnější metodu, neboť tazateli umožňuje porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Odstraní se tak subjektivní dojem, který v současné době také hraje při výběrových pohovorech roli.

5.2.2 Využití dalších metod výběru pracovníků

Další možností zlepšení výběrového procesu je využití jiné metody či případně doplnění výběrového pohovoru o metodu další např. o testy osobnosti, které jsou dle Armstronga (2007, s. 393) vhodné právě při výběru zaměstnání souvisejících s prodejní činností. Jako metodu, která by mohla nahradit stávající výběrový pohovor, bych doporučila firmě XY assessment centre, protože, jak uvádí Vajner (2007, s. 12), umožňuje efektivně předpovídat budoucího pracovní výkon, komplexně nahlížet na kandidáty a poskytuje možnost modelování situace dle potřeby. Díky reálnosti situace i sami účastníci lépe pochopí, nejen co daná pracovní pozice obnáší, ale i jaká je firemní kultura a hodnoty organizace, a dokážou lépe posoudit, zda by jim tato práce vyhovovala.

Z aktuálních trendů bych firmě XY navrhovala při předvýběru využít systému LMC G2, který umožňuje nastavení tzv. KO kritérií a na základě vyplnění dotazníku seřadí uchazeče podle vhodnosti a dle zadaných požadavků. Při získávání referencí bych doporučila pro ověření využít kariérní web LinkedIn

a při pohovoru využít také behaviorální metodu, protože dle Šimákové (2013 [online]) umožňuje na základě minulého chování uchazeče předvídat jeho chování v budoucnosti.

5.2.3 Uchování záznamu z výběrového procesu

V současné době nedochází k uchování záznamu z výběrového procesu, což souvisí s tím, jak do této doby probíhal výběrový pohovor. Dle Koubka (2015, s. 180) je však třeba z důvodu možných pozdějších stížností strukturovaný pohovor podrobně dokumentovat a dokumenty archivovat, proto bych při nově navrženém strukturovaném pohovoru navrhovala využití záznamových archů a jejich následnou archivaci. Dalším nedostatkem, který se současným neuchováváním záznamu také souvisí, je nevyužití nepřijatých uchazečů (např. uchazečů, kteří se umístili na druhém a třetím místě, prošli prověřením bezpečnostním úsekem, ale přesto se pro ně nenašlo místo) pro další výběrová řízení, neboť ani povinnost archivace životopisů či dalších dokumentů od uchazečů není v současné době interními předpisy nijak standardizována a tito uchazeči nejsou pro další výběrová řízení firmou XY oslovováni. Proto bych doporučila vytvoření databáze, do které by byli zaneseni uchazeči, kteří ve výběrovém procesu splnili požadavky dané pracovní pozice, ale nebyli přijati z kapacitních důvodů, a ke každému uchazeči také připojila záznamový arch z výběrového pohovoru.

V praktické části této práce jsem popsala případovou studii, kterou jsem realizovala na pobočce firmy XY tak, aby byl naplněn cílem práce, a to optimalizace procesu získávání a výběru bankovního poradce. Pro sběr dat jsem využila jako klient tohoto bankovního ústavu metodu pozorování, dále analýzu dokumentů tj. informací z webových stránek a interních dokumentů zapůjčených od manažera pobočky, a strukturovaného rozhovoru s manažerem pobočky. Výsledkem tohoto šetření bylo zjištění několika nedostatků. V procesu získávání pracovníků jsem shledala nedostatky v obsahu dokumentů vyžadovaných od uchazeče, v nesprávném využití spolupráce se školami, v nedostatečném využití dalších metod při získávání pracovníků a v obsahu inzerátu. V procesu výběru pracovníků považuji za největší shledaný nedostatek stávající výběrový pohovor,

dále nevyužívání dalších metod výběru a neuchovávání záznamu z výběrového pohovoru. Proto jsem navrhla doporučení, která by měla vést ke zlepšení výběrového procesu na této pobočce tj. povinné vyžadování také motivační dopis od uchazečů, cílené oslovování absolventů škol, kteří na pobočce vykonávali stáž, využívání aktuálních trendů tj. zveřejnění videa na webových stránkách či upozornění na volné pracovní pozice na facebookovém profilu firmy XY, doplnění nástupního platu a potřebných informací do inzerátu, využití strukturovaného pohovoru či assessment centra při výběru pracovníků, uchování záznamu z výběrového procesu a vytvoření databáze nepřijatých uchazečů.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo optimalizovat proces získávání a výběru bankovního poradce ve firmě XY, a to na konkrétní pobočce. Aby cíl práce byl splněn, zabývala jsem se třemi dílčími cíli.

Prvním dílčím cílem bylo popsat, jak se liší proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY od procesu, který je uveden v odborné literatuře. Druhým dílčím cílem bylo popsat, zda v procesu tak, jak na konkrétní pobočce firmy XY probíhá, jsou nějaké nedostatky. Třetím dílčím cílem bylo navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení celého procesu.

V první kapitole této práce jsem proto vymežila teoretické pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů, zabývala jsem se historickým vývojem, v jehož kontextu se vyvíjely i procesy získávání a výběru pracovníků, i popisem dalších personálních činností, které zabezpečují chod organizace. V druhé kapitole jsem se podrobněji věnovala procesu získávání pracovníků a zejména metodám, které jsou tímto procesem využívány. Ve třetí kapitole jsem přiblížila výběr pracovníků a především metody, které lze při výběru pracovníků využít, a nastínila jsem i aktuální trendy v procesu získávání a výběru pracovníků. Ve čtvrté kapitole jsem představila firmu XY, přiblížila jsem její historii, misi, vizi, a zabývala jsem se tím, jak v současnosti probíhá proces získávání a výběru pracovníků na konkrétní pobočce firmy XY. V páté kapitole této práce jsem v několika oblastech, ve kterých jsem shledala nedostatky, navrhla opatření, která by měla vést ke zlepšení procesu získávání a výběru bankovního poradce na konkrétní pobočce.

Pro získávání informací, které byly třeba k dosažení dílčích cílů, jsem využila zejména analýzu interních dokumentů a strukturovaný rozhovor s manažerem. Při získávání potřebných informací jsme nenarazila ze strany manažera pobočky firmy XY na žádná úskalí, naopak jsem se setkala s vstřícným a ochotným jednáním. Troufám si tedy tvrdit, že stejně otevřený bude i navrženým změnám a při dalším výběrovém procesu již některá doporučení využije v praxi.

Dílčí cíle i stěžejní cíl práce se mi dle mého názoru podařilo splnit. Kromě dobrého pocitu mi práce přinesla i nové znalosti a zkušenosti, které doufám

v budoucnu ve své praxi využiji. Umožnilo mi to nahlédnout „pod pokličku“ toho, jak získávání a výběr pracovníků na konkrétní pobočce firmy XY skutečně probíhá, což bylo v tomto případě trochu nemilé překvapení, na druhou stranu jsem díky této práci mohla poznat nové a zajímavé lidi a kromě samotného procesu získávání a výběru bankovního poradce jsem se také blíže seznámila s pracovní náplní této pozice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007, 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ROBBINS, Stephen. *The truth about managing people-- and nothing but the truth*. London: Prentice Hall, 2003. ISBN 0131838474.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

GRUBER, Jan. *Triagulace - metoda ke zvýšení efektivity výběrového pohovoru*. HR forum [online]. 6.5.2013 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://www.hrforum.cz/triagulace-metoda-ke-zvyseni-efektivty-vyberoveho-pohovoru/>

MORÁVEK, Daniel. *Jakým chybám se vyhnout v pracovních inzerátech? Poradíme vám*. Podnikatel.cz [online]. 14.8.2012 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/jakym-chybam-se-v-pracovnich-inzeratech-vyhnout-poradime-vam/>

NOVOTNÁ, Kateřina. *Nábor zaměstnanců - od psacího stolu k mobilním aplikacím*. HR mixer [online]. 9.10.2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

SPÁČILOVÁ, Lucie. *3 největší chyby při sestavování personální inzerce*. HRnews.cz [online]. 18.11.2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/3-nejvetsi-chyby-pri-sestavovani-personalni-inzerce-id-2608972>

ŠVEDOVÁ, Markéta. „*HEADHUNTING*“ – *lovci lebek*. KarieraWeb.cz [online]. 24.6.2009 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>

VRBA, Ondřej. *Pracovní pohovory s roboty? Žádné sci-fi*. E15.cz [online]. 3.11.2012 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/pracovni-pohovory-s-roboty-zadne-sci-fi-925320>

Interní zdroje

Interní materiály firmy XY

Webové stránky firmy XY

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Inzerát	58
Příloha č. 2 Rozhovor s manažerem.....	59

Příloha č. 1 Inzerát

Firma XY, Czech Republic

Bankovní poradce/kyně - Chrudim

Společnost

Firmu XY není třeba představovat, a to Vám ušetří čas při jednáních s klienty. Jeden z tisíce Čechů je naším zaměstnancem, každý druhý je naším klientem. Lidé mají spoustu starostí, my jim pomáháme od těch finančních.

Máte chuť:

- poskytovat poradenství klientům, pro které budete něco jako rodinný lékař přes jejich finance?
- řešit finanční potřeby klientů a tím plnit své i týmové obchodní cíle?
- pracovat pomocí moderního poradenského modelu, který vychází ze skutečných potřeb a přání klienta?
- zvyšovat finanční gramotnost klientů a tak i celé české společnosti?

Budeme si rozumět, pokud:

- umíte zvládat různorodé situace s úsměvem
- sdílíte náš smysl pro zodpovědnost – finance našich klientů jsou na prvním místě
- máte zdravé sebevědomí a dokážete aktivně oslovit klienta
- máte alespoň maturitu
- férovost a slušnost je Vám vlastní

U nás získáte:

- poctivou odměnu za dobře odvedenou práci
- perfektní orientaci v bankovníctví, která Vám bude přínosem jak v osobním, tak profesním životě
- příležitost pro svůj růst a rozvoj – šikovný obchodník u nás často rozvine svou kariéru
- širokou nabídku volnočasových a finančních benefitů

Příloha č. 2 Rozhovor s manažerem

1. Jak často v průměru pořádáte výběrové řízení na pozici bankovního poradce?

To samozřejmě záleží na aktuální potřebě, dle toho, kolik zaměstnankyň má odcházet na mateřskou dovolenou nebo se z jiného důvodu rozhodne nás opustit. Někdy je to třikrát za půl roku, jindy třeba jednou za rok. Po dobu, co na této pobočce pracuji tj. čtyři roky, jsem se zúčastnil sedmi výběrových řízení.

2. Jak probíhá proces získávání pracovníků?

Nejprve informuji personalistu o potřebě vypsání výběrového řízení na danou pozici. Poté si společně zatelefonujeme, ujasníme detaily a harmonogram, kdy bude výběrové řízení probíhat. Personalista má potom na starosti zveřejnění inzerátu.

3. Jak probíhá spolupráce se středními/vysokými školami na vaší pobočce?

Studenti středních i vysokých škol, kteří musí při svém studiu splnit praxi či odbornou stáž, se na nás přímo obracejí nebo je na naši pobočku odkáže centrála. Požadovaný počet hodin, který potřebují pro vykonání své praxe, u nás stráví tím, že vykonávají pomocné administrativní úkoly či přihlížejí práci bankovních poradců.

4. Je pozice bankovního poradce vhodná pro absolventy a v případě, že ano, jak často se stane, že je absolvent nejvhodnějším uchazečem?

Ano, pozice je vhodná pro absolventy středních i vysokých škol. Absolvent je vybrán zhruba v jedné třetině případů.

5. Jaké dokumenty vyžadujete od uchazeče?

Životopis a dotazník.

6. Kdo se podílí na výběru pracovníků?

Na výběru se podílím já, regionální manažer a personalista.

7. Jak probíhá výběr zaměstnanců?

Nejprve personalista provede předvýběr, ve kterém vyřadí nevhodné uchazeče a zašle mi životopisy 10 - 15 vybraných uchazečů, které pozval na pohovor. Toho se účastním já, personalista a regionální manažer. Pohovor se skládá ze tří částí. V první části se nejprve snažíme uchazeče trochu rozpovídat. Na úvod je uchazeč obvykle dotázán, co ho zaujalo na pobočce, co se mu líbí či nelíbí. Poté společně procházíme jeho životopis a zkoumáme jeho představy o práci bankovního poradce. Někdy se stane, že se již po této fázi s uchazečem rozloučíme. V druhé části se pomocí modelové situace snažíme zkoumat, jaké jsou jeho obchodní dovednosti. V třetí části má uchazeč prostor na dotazy a poté se rozloučíme.

8. Podle jakých kritérií bankovního poradce vybíráte?

Řídíme se dojmem z pohovoru, proto hlavními kritérii jsou úroveň komunikačních schopností a obchodní dovednosti. Dále zohledňujeme praxi, schopnost učit se novým věcem a úroveň počítačových schopností.

9. Jakým způsobem dále pracujete s nevybranými uchazeči? Jsou osloveni při dalších výběrových řízeních?

Personalista vyrozumí neúspěšné kandidáty emailem. Při dalších výběrových řízeních je již neoslovujeme.

10. Jak se vybraní uchazeči osvědčují na dané pozici, končí někteří ve zkušební době? V případě, že ano, jaká je příčina?

Zhruba v jedné třetině případů skončí uchazeč ve zkušební době. V polovině z těchto případů odchází sám, v polovině případů jsme nuceni se s ním rozloučit především z důvodu špatných obchodních výsledků.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Ing. Kateřina Langšádlová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název bakalářské diplomové práce:

Získávání a výběr bankovního poradce firmy XY

The recruitment and selection of bank consultant in the XY company

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Počet znaků: 96 493

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 22

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání, inzerát, výběr pracovníků, metody výběru, výběrový pohovor, aktuální trendy

Anotace: Získávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové personální činnosti. Cílem této práce je optimalizace procesu získávání a výběr bankovního poradce firmy XY. Mezi použité metody patří: teoretická východiska, analýza dokumentů, pozorování a rozhovor. Poté je možné navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího procesu.

The keywords: human resources management, recruitment, recruitment methods, job advertisement, selection, selection methods, selection interview, current trends in recruitment and selection of staff

Annotation: Recruitment and selection of staff belong to the key human resources activities. The target of this thesis is to optimize the process of recruitment and selection of bank consultant in the XY company. Among the methods used are: theoretical foundations, analysis of documents, observation and interview. Then it is possible to propose changes that would lead to improving the existing process.