

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Získávání a výběr zaměstnanců pro centrum sdílených služeb  
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Denisa Dohnálková

**Vedoucí práce:** Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců pro centrum sdílených služeb“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis.....

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
DOHNÁLKOVÁ Denisa	Mikanova 3250/11, Praha - Hostivař	F140858

**TÉMA ČESKY:**

Získávání a výběr zaměstnanců pro centrum sdílených služeb

**TÉMA ANGLICKY:**

Recruitment and selection of employees for a shared service center

**VEDOUcí PRÁCE:**

Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková - KSA

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Cíl práce, výzkumná otázka:

Analýza metod získávání a výběru zaměstnanců americké společnosti provozující centrum sdílených služeb. Určení nedostatků tohoto procesu a návrh doporučení pro zvýšení efektivity výběrového procesu.

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

Provedením analýzy výběrového procesu určíme chyby v konkrétních fázích tohoto procesu. Dále navrhneme a doporučíme způsoby řešení či vyvarování se identifikovaných chyb. Cílem je dosáhnout zvýšení efektivity používaných postupů, což by mělo mít pozitivní vliv na spokojenost účastníků výběrového řízení a tudíž i na jejich vnímání konkrétní společnosti.

Návrh postupu řešení (volba metod):

Kvalitativní výzkum - evaluační případová studie (popis, explorace nebo explanace, hodnocení nějakého programu nebo intervence na základě určitých hodnotových kritérií)

Metody: zúčastněné pozorování, případně rozhovor

Harmonogram práce:

-pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 31. 5. 2016

-hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28. 2. 2017

-odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2017.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Boudreau, J. W. & Milkovic, G. T. (1993). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.

Clegg, B. (2005). Vedení pohovoru: vyberte správného uchazeče. Brno: CP Books.

Foot, M. & Hook, C. (2002). Personalistika. Praha: Computer Press.

Hendl, J. (2005). Kvalitativní výzkum. Praha: Portál.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Denisa Dohnálková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Získávání a výběr zaměstnanců pro centrum sdílených služeb
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zabývá komplexním procesem získávání a výběru zaměstnanců v organizaci provozující centru sdílených služeb. Úvodní část práce je věnována teoretickému ukotvení tohoto procesu a jednotlivých metod náboru zaměstnanců. Praktická část práce se věnuje popisu a analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci. Vyústěním jsou zhodnocení, návrhy a doporučení na zefektivnění a zkvalitnění používaných postupů.
<b>Klíčová slova:</b>	Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, proces, metody, pohovor, kandidát, centrum sdílených služeb
<b>Title of Thesis:</b>	Recruitment and selection of employees for a shared service center
<b>Annotation:</b>	This thesis investigates the complex process of recruitment and selection of employees in a shared services center organization. The first part is directed towards the theoretical concept of this process and the various methods of recruitment. The second part describes and analyses process of recruitment and selection of employees in a particular organization. Conclusion of this thesis are evaluation and recommendations to streamline and improve the used procedures.
<b>Keywords:</b>	Recruitment, selection of employees, process, methods, interview, candidate, shared service center
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	0
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	37
<b>Rozsah práce:</b>	57 s. (106 556 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	7
1 Získávání zaměstnanců.....	8
1.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky .....	9
1.2 Personální marketing a dobrá značka zaměstnavatele .....	12
1.3 Zdroje získávání zaměstnanců .....	13
1.3.1 Získávání z vnitřních zdrojů .....	14
1.3.2 Získávání z vnějších zdrojů.....	15
1.4 Metody získávání zaměstnanců.....	16
1.4.1 Inzerování.....	16
1.4.2 Online Recruitment.....	17
1.4.3 Vývěsky .....	19
1.4.4 Spolupráce s úřady práce.....	20
1.4.5 Doporučení zaměstnanců.....	21
1.4.6 Spolupráce s personálními agenturami.....	22
1.4.7 Vzdělávací instituce .....	23
2 Výběr zaměstnanců.....	24
2.1 Proces výběru zaměstnanců.....	24
2.2 Metody výběru zaměstnanců.....	26
2.2.1 Hodnocení životopisu .....	26
2.2.2 Výběrový pohovor (interview) .....	27
2.2.3 Testování kandidátů .....	30
3 Centrum sdílených služeb.....	31
3.1 Obecná charakteristika .....	32
3.2 Výhody a nevýhody .....	32
4 Získávání a výběr zaměstnanců konkrétního centra sdílených služeb .....	34
4.1 Výzkumná otázka a výzkumné cíle .....	34
4.2 Konkrétní SSC.....	35
4.3 Organizační struktura SSC .....	36
5 Popis a analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců SSC .....	39
5.1 Proces získávání zaměstnanců .....	39
5.2 Zdroje získávání zaměstnanců .....	41
5.3 Metody získávání zaměstnanců.....	42
5.4 Proces výběru zaměstnanců.....	45

5.5	Metody výběru zaměstnanců .....	47
6	Hodnocení, návrhy a doporučení .....	49
6.1	Proces a metody získávání zaměstnanců .....	49
6.2	Proces a metody výběru zaměstnanců .....	51
Závěr	.....	53
Seznam použité literatury a zdrojů	.....	54
Seznam obrázků	.....	57
Seznam tabulek	.....	57

## Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem „Získávání a výběr zaměstnanců pro centrum sdílených služeb“, které jsem si zvolila hlavně proto, že v daném centru sdílených služeb pracuji jako náborový specialista. Získávání a výběr zaměstnanců jsou tedy personální činnosti, se kterými se denně potýkám v rámci své náplně práce a považuji je za klíčové pro každou organizaci, jelikož zaměstnanci organizace jsou nejcennějším kapitálem každé firmy.

Centra sdílených služeb jsou poměrně specifické typy organizací, kterým se v České republice v posledních letech velmi daří a do budoucna se předpokládá jejich nárůst. Potýkají se ovšem s nedostatkem kandidátů a navíc je pro ně typická vyšší fluktuace. Otázka efektivního získávání a výběru kandidátů je tedy pro centra sdílených služeb opravdu důležitá.

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců centra sdílených služeb. Dále identifikovat chyby v konkrétních fázích tohoto procesu a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění, včetně lepšího využití metod získávání a výběru zaměstnanců.

Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá problematikou získávání pracovníků, která obsahuje části zbývající se komplexním procesem získávání zaměstnanců, personálním marketingem a značkou zaměstnavatele, vnitřními a vnějšími zdroji získávání zaměstnanců a dále klasickými i moderními metodami získávání zaměstnanců, přičemž poukazuje i na některé výhody a nevýhody jejich používání. Druhá kapitola teoretické části se zabývá problematikou výběru zaměstnanců a popisuje jeho proces, jednotlivé kroky a používané metody. Poslední teoretická kapitola se věnuje tématu center sdílených služeb a jejich obecné charakteristice. Uvádí taktéž výhody a nevýhody zřizování takových center a možný vliv na jejich zaměstnance.

Praktická část zkoumá a popisuje proces získávání a výběru pracovníků v konkrétním centru sdílených služeb. Pomocí metody zúčastněného pozorování je proveden sběr informací o tom, jak tento proces probíhá. Na základě prostudované literatury je pak popsán proces vyhodnocen a dále jsou navržena doporučení, která by ho zefektivnila a zkvalitnila.

# 1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je počáteční a klíčovou fází procesu obsazování volných pracovních míst zaměstnavatele. Jeho hlavní úlohou je získání dostatečného množství vhodných kandidátů na danou pozici, čehož je dosaženo oslovováním a úspěšným přilákáním právě těch kandidátů, kteří splňují zaměstnavatelem stanovené požadavky na volné pracovní místo v organizaci (Šikýř, 2014, s. 98). To vše s vynaložením minimální výše celkových výloh (Armstrong, 2007, s. 343).

Získávání zaměstnanců je realizováno tím způsobem, že dochází k navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Podstatou je komunikace požadavků na volné pracovní místo směrem k potenciálním uchazečům a jejich informování o podmínkách výkonu práce a pracovní náplni (Šikýř, 2012, s. 72). Firmy vhodným kandidátům volné pracovní místo nejprve nabízejí a následně se mnohé z nich snaží přesvědčit o tom, že právě tato práce, právě v jejich organizaci, je pro daného uchazeče velmi výhodná (Koubek, 2001, s. 117). Účelem získávání zaměstnanců je v neposlední řadě také získání informací a údajů o všech kandidátech na pracovní místo. Způsob, jakým zaměstnavatel komunikuje s kandidáty na volné pracovní místo, má velký vliv na celkovou efektivnost získávání a výběru zaměstnanců a mimo jiné ovlivňuje také pověst zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s. 72), jejíž utváření je jedním z hlavních úkolů personálního marketingu (Kociánová, 2010, s. 89), kterému se blíže věnuji v podkapitole „Personální marketing a značka zaměstnavatele“.

V konečné fázi úspěšně vedeného procesu získávání zaměstnanců má zaměstnavatel dostatek vhodných kandidátů na danou pozici. Tito kandidáti mají nezbytné znalosti a zkušenosti, splňují požadavky na volné pracovní místo, a jakožto vhodní uchazeči jsou zaměstnavatelem pozváni k účasti ve výběrovém řízení (Šikýř, 2012, s. 72).

Podle Koubka (2001, s. 117) jsou získávání a výběr zaměstnanců kritické pro realizaci cílů organizace, protože jsou to právě pracovníci organizace, kteří se podílejí na dosažení těchto cílů a tím zajišťují prosperitu, schopnost organizace konkurovat na trhu a její celkovou úspěšnost.



## 1.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Jedná se velmi dobře zpracovaný postup a metody, jejichž dodržováním organizace dosáhne toho, že volné pracovní místo bude obsazeno vhodným uchazečem v co nejkratší době (Koubek, 2001, s. 122). Získávání zaměstnanců začíná naplánováním pracovních sil, tedy kolik jakých pracovníků bude organizace potřebovat a v jakém období (Dvořáková, 2007, s. 134).

*„Proces získávání pracovníků obsahuje vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a samotným výběrem zaměstnanců (Stýblo, 2006).“* Dle Šikýře (2012, s. 72) zahrnuje následující kroky:

1. **Potřeba obsadit volnou pracovní pozici** – může se jednat o plánovanou, či neplánovanou potřebu. **Potřeba plánovaná** odhaduje počet zaměstnanců, který bude organizace potřebovat v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Kromě počtu zaměstnanců se jedná také o odhad, jaké zaměstnance bude organizace potřebovat, což se váže na požadavky na volná pracovní místa, jejichž vznik či uvolnění se do budoucna plánuje. **Potřeba neplánovaná** vzniká ve chvíli, kdy dojde například k okamžitému ukončení pracovního poměru zaměstnance. Na základě posouzení potřeby obsadit volné pracovní pozice je dále možné identifikovat případné zdroje zaměstnanců. Pokud se jedná o uvolněné pracovní místo, existují také alternativy obsazení dané pozice, jako například dočasné neobsazení, zrušení pozice, sloučení s jinou pozicí, anebo změna pracovního poměru (Šikýř, 2012, s. 73).
2. **Popis a specifikace volného pracovního místa.** Pokud má organizace k dispozici popis a specifikaci uvolněného pracovního místa a jsou tyto dokumenty dostatečně aktuální, využije je (Koubek, 2001, s. 124). Pokud nejsou aktuální, je potřeba provést novou analýzu volného pracovního místa, jejímž výsledkem je dokument, který popisuje a specifikuje danou pracovní pozici. Obsahuje údaje o obsazované pracovní pozici (název, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.) a požadavcích na vhodného uchazeče (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, motivace apod.). Tyto informace se pak stávají součástí nabídky zaměstnání. Na základě popisu a specifikace pracovního místa může organizace identifikovat vhodné metody získávání zaměstnanců nebo určit, jaké dokumenty bude vyžadovat od kandidátů (Šikýř, 2012, s. 74).

Požadavky na vhodného uchazeče Koubek dělí podle důležitosti na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání by měly figurovat pouze takové požadavky, které potenciální kandidáty neodradí. Informace zveřejněné v nabídce mají velký vliv na celkovou efektivnost získávání zaměstnanců, protože mohou příznivě či nepříznivě ovlivnit množství reakcí uchazečů na konkrétní nabídku volného pracovního místa (Koubek, 2001, s. 126).

3. **Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců** je uskutečněna na základě odhadu potřeby obsadit volná pracovní místa tak, aby byla zaměstnanci odvedena požadovaná práce nutná k dosažení strategických cílů organizace. Organizace se v této fázi rozhodne, jestli zvolí pro získávání vhodných uchazečů vnitřní zdroje, vnější zdroje, anebo využije možnosti obou těchto zdrojů uchazečů. Na základě tohoto rozhodnutí dále určí vhodné metody získávání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 74).
4. **Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců** podléhá mnoha faktorům, podle kterých je určen postup, jakým způsobem bude organizace oslovovat a lákat potenciální kandidáty. Mezi tyto faktory patří například zvolené zdroje získávání zaměstnanců. Pokud se organizace rozhodne pro vnitřní zdroje, může využít například metodu inzerce na intranetu, nástěnce nebo přímo oslovit vhodného zaměstnance. Internetová inzerce, outsourcing přes personální agentury, spolupráce s univerzitami či oslovení vhodného jedince mimo organizaci jsou pak metody, které může organizace využít při získávání uchazečů z vnějších zdrojů (Šikýř, 2012, s. 75).
5. **Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání** – tento krok je klíčový pro úspěšnou realizaci dalších fází výběrového procesu (Koubek, 2001, s. 134). Na základě dokumentů získaných od uchazečů může organizace provést tzv. předvýběr kandidátů, jelikož tyto dokumenty obsahují informace o uchazečích, podle kterých lze posoudit jejich schopnost vykonávat danou práci. Mimo jiné v nich organizace nalezne informace, které jí slouží k identifikaci a kontaktování kandidátů, ale také k plnění povinností podle zvláštního právního předpisu. Standardně mezi tyto dokumenty patří v první řadě životopis, dále pak žádost o zaměstnání nebo kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů apod. Dokumenty získané od neúspěšných uchazečů může organizace použít k dalšímu zpracování pouze v případě, že kandidáti k tomu dali svůj souhlas

v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Šikýř, 2012, s. 77-79).

6. **Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání** – formulace nabídky volné pracovní pozice je velmi důležitá, protože právě tímto způsobem organizace nejčastěji navazuje kontakt s potenciálními kandidáty. Jejím cílem je poskytnout uchazečům přesné a pravdivé informace o nabízené pracovní pozici, ale také má svým obsahem zaujmout a přilákat takové množství vhodných kandidátů, aby organizace mohla volné místo obsadit v co nejkratším čase a s minimálními náklady. Organizace nesmí zveřejnit nabídku, která jakýmkoli způsobem diskriminuje, odporuje dobrým mravům nebo není v souladu s právními předpisy. Jak již bylo zmíněno, formulace nabídky zaměstnání vychází ze specifikace a popisu pracovní pozice a měla by obsahovat název pracovní pozice, popis náplně práce, místo výkonu práce, požadavky na kandidáta, podmínky, požadované dokumenty a pokyny, jak se o zaměstnání v organizaci ucházet (Šikýř, 2012, s. 79-80). Ve formulaci pracovní nabídky by také neměla chybět nabídka benefitů, které organizaci odliší od konkurence. Dobře formulovaná pracovní nabídka, by měla v kandidátovi vzbudit emoce (Skřivánková, 2016). Dalším krokem je zveřejnění nabídky volné pracovní pozice. Kde se toto zveřejnění uskuteční, by mělo vycházet ze zvolené metody získávání zaměstnanců, kterou si organizace již dříve stanovila (Šikýř, 2012, s. 81).
7. **Předběžný výběr vhodných kandidátů** se provádí hodnocením životopisů, případně i žádostí o zaměstnání, kdy se vybírají ti uchazeči, kteří se zdají být způsobilí pro výkon dané práce a postoupí do dalšího kola výběrového řízení. Způsobilost uchazeče se posuzuje porovnáváním údajů uvedených v životopise, případně jiných dokumentech, s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. V rámci předběžného výběru je možné si některé informace ověřit nebo doplnit telefonickým rozhovorem. Šikýř (2012, s. 82-84) po provedení předvýběru rozděluje kandidáty do skupin vhodných a nevhodných uchazečů. Vhodní uchazeči jsou pozváni do dalšího kola výběrového řízení.



obr. č. 1 Schéma procesu získávání zaměstnanců (Stýblo, 2006)

## 1.2 Personální marketing a dobrá značka zaměstnavatele

Personální marketing může být chápán dvěma způsoby. Buď jako získávání zaměstnanců nebo jako mnohem větší celek, do kterého patří nejen získávání zaměstnanců, ale také jejich udržení v organizaci. Úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, díky níž se organizace stává atraktivní, a lidé mají zájem pro ni pracovat (Kociánová, 2010, s. 89). Vytváření dobré značky zaměstnavatele je v podstatě vytváření žádoucí pověsti organizace a je ovlivněno pověstí dané firmy v oblasti podnikání, služeb i její pověsti jako zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 331). Činnosti organizace, které se podílejí na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, jsou dle Kociánové (2010, s. 89) například způsoby získávání pracovníků, prezentace firmy na veřejnosti, sponzoring, mediální politika a v neposlední řadě také způsob jednání s uchazeči. Dle mého názoru je tedy možné konstatovat, že dobrá značka zaměstnavatele je produktem vhodně zvoleného personálního marketingu.

Postup vytváření dobré značky zaměstnavatele by měl zahrnovat tyto kroky (Kociánová, 2010, s. 89):

- Analýza požadavků ideálních kandidátů, co ovlivňuje jejich rozhodování
- Zabezpečit, aby se hodnoty organizace promítaly do prezentace značky
- Přesně určit, které oblasti nejvíce ovlivňují lidi a jejich vnímání organizace jako „skvělého místa pro práci“, chovat se čestně a poctivě
- Benchmarking přístupu konkurence a jiných organizací

Účelem je stát se zaměstnavatelem, který je pro lidi atraktivní. Atraktivní zaměstnavatel je ten, pro kterého lidé pracují rádi. Jinými slovy, lidé se chtějí stát zaměstnanci právě této organizace a současní zaměstnanci chtějí nadále zůstat (Armstrong, 2007, s. 332). Kociánová (2010, s. 89) uvádí, že z pohledů zaměstnanců, ale i potenciálních kandidátů hraje důležitou roli nabídka zaměstnaneckých benefitů, systému odměňování pracovníků, možnost kariérního postupu, vzdělávání a osobního rozvoje, pracovní podmínky a celková péče o zaměstnance a v neposlední řadě také styl vedení ze strany managementu a jeho způsob oceňování vykonané práce. Podle Petra Hovorky (2016) ze společnosti BrandBakers je efektivnější budování a posilování značky a firemní kultury spíše než pouhé zvyšování platů a přidávání zaměstnaneckých benefitů. Budování firemní kultury je ovšem delší a náročnější řešení. Přidání benefitů je oproti tomu rychlé, nenáročné, ale bohužel krátkodobé řešení. Pokud chce organizace rozšířit svou nabídku benefitů, měla by se zaměřit na to, co si přejí její zaměstnanci. *„Naopak podle jednoho z posledních výzkumů provedeného společností LMC aktuální nabídka benefitů neodráží poptávku zaměstnanců, kteří by rádi: delší dovolenou, práci z domova či volnou pracovní dobu.“* Benefity, které jsou netradiční, mohou mít mimo jiné i pozitivní vliv na získání pozornosti potenciálních kandidátů v první fázi jejich rozhodovacího procesu. Mezi takové benefity patří například povolení mít na pracovišti psa nebo vzdálená kancelář na exotickém místě (Keményová, 2016).

Hlavní výhody, které organizace získá vytvořením dobré značky zaměstnavatele, jsou posílení náboru zaměstnanců, jejich sounáležitosti s firmou a zapojení se do dění v organizaci a udržení těchto zaměstnanců v organizaci. Všechny tyto faktory mohou významně přispět k celkové výkonnosti podniku (Barrow & Mosley, 2005, s. 69).

### 1.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, existují vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců. Získávání zaměstnanců z obou zdrojů přináší jisté výhody, ale také nevýhody. Standardně by měla organizace, pokud možno, nejprve zvážit obsazení pozice z řad vlastních pracovníků, tedy vnitřních zdrojů a teprve poté se uchýlit k obsazování pracovního místa ze zdrojů vnějších. Volba zdroje dále ovlivňuje průběh a metodu získávání zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 82).

Organizace si musí v první řadě uvědomit, jaké jsou požadavky na konkrétní pracovní pozici, v jakém časovém horizontu nového pracovníka potřebuje získat nebo kolik peněz je schopná a ochotná do procesu získávání nového zaměstnance investovat. Pro správné určení těchto faktorů musí mít organizace dobře zmapovaný lokální trh práce, který správnou volbu zdrojů bezprostředně ovlivňuje. *„V praxi se často zvažuje, zda vyhledávat vnějšími silami (externí pomocí) či ne (spoléhat na sebe). Co ukazuje zkušenost? Externí pomoc není pravděpodobně účelnou investicí pro manažerské technické pozice nebo některé vyhraněné specializace, které vyžadují speciální „know-how“ a jistý specifický druh zkušeností. Tyto „tvrdé“ způsobilosti jsou snáze klasifikovatelné než „měkké“ manažerské a vůdcovské. Obecně platí, čím nižší úroveň pozice, tím nižší se jeví potřeba externí pomoci. Jisté je, že i zde platí výjimky (Stýblo, 2006).“*

### 1.3.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má pozitivní vliv na motivaci pracovníků a organizace si tak udržuje schopné zaměstnance, kterým tak dává možnost kariérního růstu. Pro organizaci je tato volba zdrojů výhodná nejen z důvodu nižších nákladů na proces získávání kandidátů, ale také z důvodu časové úspory nebo nižších nároků na adaptaci (Kociánová, 2010, s. 82). *„V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházejících se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů (Armstrong, 2007, s. 348).“*

Mezi vnitřní zdroje Kociánová řadí (2010, s. 83):

- uspořené pracovníky, které organizace nepotřebuje díky lepší organizaci práce nebo zavedení produktivnější technologie
- uvolňované pracovníky
- zaměstnance, kteří jsou schopni vykonávat složitější práci
- zaměstnance, kteří chtějí opustit současnou pozici a přejít na pozici obsazovanou

Výhodou využívání vnitřních zdrojů k získávání zaměstnanců je nepochybně znalost uchazeče, ale naopak také uchazečova znalost organizace a spolupracovníků.

Tím, že organizace umožní pracovníkovi kariérní postup, posiluje nejenom jeho pocit jistoty zaměstnání v dané firmě, ale také ostatních zaměstnanců a má celkově pozitivní vliv na motivaci a loajalitu všech zaměstnanců organizace. Dalšími výhodami jsou nízké náklady, rychlost obsazení pozice nebo udržení úrovně mzdy apod.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má i své nevýhody. Například poskytuje firmě pouze omezený výběr interních kandidátů a firma povýšením stávajícího zaměstnance riskuje, že jeho kolegové budou zklamaní, budou ho jako vedoucího odmítat a zhorší se tím mezilidské vztahy v týmu. Další nevýhodou je také nutnost obsadit pracovní místo, které se uvolní přesunem zaměstnance nebo náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnance získaného z vnitřních zdrojů (Kociánová, 2010, s. 83).

### 1.3.2 Získávání z vnějších zdrojů

Ve vyspělých zemích se organizace orientují na získávání pracovníků z vnějších zdrojů teprve tehdy, kdy není možné obsadit volná pracovní místa ze zdrojů vnitřních. V takovém případě je pro organizaci vhodné začít spolupracovat s institucemi poskytujícími služby inzerce pracovních míst, s personálními agenturami, vzdělávacími institucemi či úřady (Koubek, 2001, s. 122). O tom, kolik zájemců o pracovní místo bude mít organizace k dispozici, rozhoduje kromě současné situace na trhu práce také značka zaměstnavatele, tedy její pověst, firemní kultura a způsob, jakým je daná organizace vnímána potenciálními uchazeči (Kociánová, 2010, s. 84).

Mezi vnější zdroje Koubek (2001, s. 121) řadí:

- nezaměstnaní, tedy volné pracovní síly
- absolventi škol, univerzit apod.
- pracovní síly v jiných organizacích (lidé, kteří chtějí práci změnit, nebo je oslovila určitá nabídka)
- doplňkové: důchodci, studenti, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníci

Stejně jako získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů i získávání pracovníků z vnějších zdrojů má určité výhody a nevýhody. Výhodami jsou protiklady některých faktorů vnímaných jako nevýhody u získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace. Tedy, organizace má možnost širší nabídky uchazečů, ze kterých může vybírat kandidáty, kteří budou co nejpřesněji odpovídat potřebám volného pracovního místa. Nově přichodzí pracovník bývá lépe přijat svými spolupracovníky, než povýšený

kolega a pracovník z vnějších zdrojů trhu práce s sebou zároveň přináší nové zkušenosti a znalosti, které mohou být pro organizaci pozitivním přínosem. V neposlední řadě má většina nových pracovníků, oproti stávajícím zaměstnancům, velké pracovní nasazení (Kociánová, 2010, s. 84).

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů můžeme na první místo zařadit vyšší náklady na inzerci a přilákání uchazečů. Zároveň je také obtížnější hodnocení uchazečů. Zapracování a adaptace nového pracovníka trvá samozřejmě déle, než u stávajícího zaměstnance, který už organizaci zná a je povýšen. Bohužel může také dojít k neshodám na pracovišti mezi novým zaměstnancem a jeho novými kolegy, kteří mají pocit, že měli na dané místo dostatečnou kvalifikaci a vnímají příchod nového pracovníka jako nespravedlnost vůči své osobě (Koubek, 2001, s. 122).

## 1.4 Metody získávání zaměstnanců

*„V praxi existuje řada prostředků k tomu, jak upoutat zájem, oslovit a vybudit chuť lidí ucházet se o pracovní místa. Ne všechny z nich však mají stejný efekt a nejsou vhodné univerzálně (Stýblo, 2006).“* U velkých organizací jako jsou například nadnárodní korporace, které svůj boj o kandidáty svádí v tvrdých konkurenčních podmínkách trhu práce, se trvalé budování dobré zaměstnavatelské pověsti a celkové image organizace jako atraktivního zaměstnavatele, stává zásadní metodou získávání pracovníků (Urban, Stýblo, & Vysokajová, 2007, s. 86).

Pro firmy je stále složitější získat schopné zaměstnance. Většina zaměstnaných lidí v dnešní době práci aktivně nehledá, proto se jim říká tzv. pasivní kandidáti. Takových kandidátů je v České republice v řadách pracujících lidí téměř 75 %. 60 % těchto lidí novou práci nehledá, ale nejsou v současném zaměstnání natolik spokojeni, aby nebyli ochotní pracovní nabídku a potažmo změnu práce alespoň zvážít (HR News, 2016). *„Mnohdy je vhodné použít kombinaci metod získávání pracovníků jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů (Šikýř, 2014, s. 99).“*

### 1.4.1 Inzerování

Podle Urbana a kol. (2007, s. 90) se jedná o nejběžnější metodu získávání zaměstnanců a firmy je používají hlavně v případě, kdy potřebují o volném pracovním



místě informovat co největší počet potenciálních uchazečů o práci. Samotný vzhled, obsah a celková působivost inzerátu odráží firemní kulturu a image organizace. Velmi podstatně také ovlivňuje uchazeče a jejich rozhodování, zda mají zájem pro danou organizaci pracovat. Důležitá je správná volba média, kde má být inzerát umístěn. Může se jednat o takové sdělovací prostředky, jako jsou noviny, rozhlas, televize a dnes, v první řadě, internet. Stýblo (2006) uvádí, že je vhodné inzerovat volné pracovní místo více než jednou, jelikož častější inzerování přinese více potenciálních kandidátů, kdežto jednorázovou inzercí mohou tito kandidáti přehlédnout. Nevýhodou tohoto postupu jsou vyšší finanční náklady. Společnost ManpowerGroup (2015) ve svých školicích materiálech uvádí, že efektivní inzerát musí být „GEKO“, což je akronym pro Greed (chtivost), Ego (já), Kudos (sláva, prestiž) a Opportunities (příležitosti). Právě na tyto čtyři atributy potenciálního kandidáta by měl správně napsaný inzerát cílit. Jiří Halbrštát (2016) ze společnosti ManpowerGroup tvrdí, že *„správně sestavit inzerát znamená zamyslet se nad tím, v čem je naše nabídka nebo firma lepší a proč by měl chtít daný člověk u nás pracovat. Otázka motivace uchazeče je nejdůležitější. Zároveň je ovšem nutné myslet na to, že různí lidé mohou mít protikladné motivace a že jeden inzerát nemůže oslovit všechny.“* Milan Novák ze společnosti Goodcall oproti tomu tvrdí, že klasické metody jako právě inzerování volných pracovních míst přestávají fungovat a náborové metody výrazně ovlivňuje internet a sociální sítě jako například Facebook, kde lidé tráví mnoho volného času. Firmy by proto měly své náborové aktivity tomuto trendu přizpůsobit, pokud pro sebe chtějí získat správné talenty a kvalifikované pracovníky (Brejčák, 2015).

#### 1.4.2 Online Recruitment

Online Recruitment, jinak také nazýván e-recruitment, je způsob získávání pracovníků pomocí internetu, kdy podniky navazují interaktivní komunikaci s uchazeči o zaměstnání, kterými mohou být lidé mimo danou organizaci, ale také současní zaměstnanci. Firmy běžně využívají své vlastní webové stránky jako jednoduchou formu inzerce volných pracovních pozic (Stýblo, 2006). Takové stránky často mívají zvláštní záložku Kariéra/Career, kde uchazeč nalezne výpis volných pracovních míst a také zde většinou najde alespoň základní důležité informace o organizaci (Šikýř, 2014, s. 99). Kariérní stránky jsou dnes již důležitou součástí kvalitního personálního marketingu. Ve světě internetu, který je v dnešní době plný reklam, náborových bannerů a webových stránek není pro firmy jednoduché vyčnívat z řady, být atraktivní a oslovit vhodné

kandidáty. Údajně mají firemní webové stránky pouhých deset vteřin na získání pozornosti potenciálního uchazeče. Je proto nesmírně důležité, aby jejich vzhled, obsah a přehlednost byly na té nejvyšší možné úrovni (HR News, 2016). Kromě vlastních webových stránek mohou firmy k inzerci využít služby poskytované specializovanými pracovními servery. Ty nabízejí jednoduché vyhledávání, již zmiňovanou inzerci a navíc také přístup do databáze životopisů registrovaných uchazečů o zaměstnání, ve kterých si pak personalisté vyhledávají vhodné kandidáty a získávají jejich kontaktní údaje. Tato služba je, zcela logicky, placená a bývá často určitým způsobem omezena (Stýblo, 2006). V současné době je v České republice největším takovým serverem kariérní portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a je vhodný hlavně pro organizace, které hledají potenciální kandidáty z řad středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí (ČAKP, 2017). Dalším nástrojem e-recruitmentu je, dnes už dobře známý pojem „social networking“. Jedná se o vytváření sociálních sítí a komunit, pomocí nichž firmy získávají nové zaměstnance. Social networking úzce souvisí s personálním marketingem. Pomocí sociálních sítí mohou firmy budovat svou značku zaměstnavatele, informovat, lákat a přímo oslovovat potenciální uchazeče o práci (Šikýř, 2014, s. 100). Nejčastěji se sociální sítě vytvářejí prostřednictvím sociálních médií, jako jsou LinkedIn, Facebook nebo Twitter. Právě zde jsou registrovány miliony lidí, a proto firmy tato média stále častěji využívají k získávání zaměstnanců. LinkedIn je pro firmy hledající na českém trhu práce zatím nejvhodnější sociální sítí pro vyhledávání a oslovování potenciálních uchazečů. Je zde možné inzerovat v sekci „Jobs“ nebo vyhledávat podle určitých kritérií. Nevýhodou získávání zaměstnanců pomocí LinkedIn a dalších sociálních sítí, je množství času, které je nezbytné investovat do vyhledání, oslovení a čekání na odpověď od uchazeče. Aby se tato investice vyplatila a kandidát se rozhodl změnit své současné zaměstnání, musí pro něj být nabídka opravdu zajímavá (Hovorková, 2012). Oproti pracovním portálům, na kterých jsou pouze lidé, kteří práci aktivně hledají, na sociálních sítích jsou i ti, kteří nehledají aktivně, ale třeba tuto možnost zatím pouze zvažují. Další možností využití sociálních sítí je sdílení takzvaných náborových videí (Šilhánová, 2017). Firmy tato videa natáčejí za účelem přilákání kandidátů. Chtějí jim ukázat atraktivní firemní prostředí, milé a schopné potenciální kolegy, skvělou pracovní atmosféru apod. Takové náborové video na sociální síti sdílí o 1200% více lidí, než příspěvek, který obsahuje jen holý text. Pro náborová videa je vhodným sociálním médiem, kromě výše uvedených, také Youtube (Universum, 2016). Společnost Recruitment Academy dokonce začala v roce 2015 pořádat soutěž s názvem Recruitment Academy Awards, kde v jedné z kategorií firmy soutěží o nejlepší

náborové video (Jochmanová, 2016). Firmy se na sociálních sítích snaží zaujmout kandidáty i dalšími způsoby, jako jsou například náborové bannery. Náborový banner je v podstatě online plakát, leták, či billboard, který se nachází v internetovém prostředí a má za úkol zaujmout potenciální kandidáty, kteří třeba ani práci nehledají nebo nad změnou zaměstnání zatím ani nepřemýšlí. Standardní billboard by měl nést takovou informaci, aby zaujala během vteřin člověka, který zrovna projíždí kolem v autě a na stejném principu fungují náborové bannery na sociálních sítích. Mají rychle zaujmout uživatele sítě LinkedIn nebo Facebook a vyvolat jeho zvědavost do takové míry, aby se chtěl dozvědět bližší informace o nabídce práce konkrétní společnosti (Hovorka, 2015).



obr. č. 2: Ukázka náborových bannerů (Hovorka, 2015)

### 1.4.3 Vývěsky

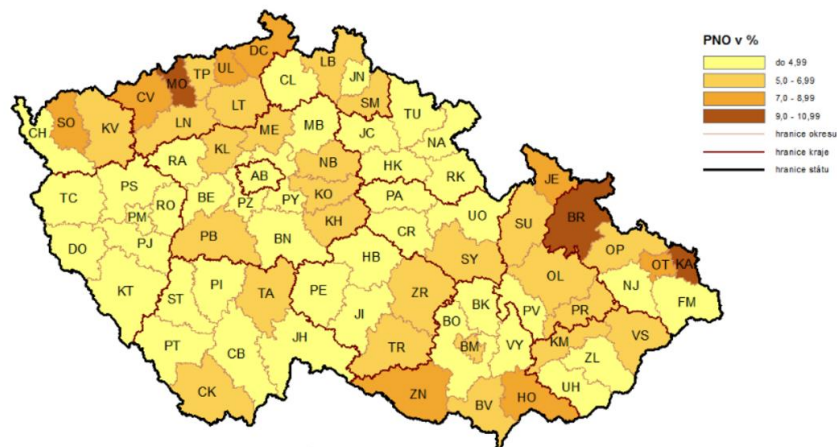
Na vývěskách organizace v podstatě inzerují nabídky volných pracovních míst. Je možné vývěsku umístit přímo v prostorách firmy i mimo její areál. Vývěsky, které mají sloužit k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, je vhodné umístit na co nejvíce frekventovaných místech, kde procházejí všichni, nebo alespoň většina zaměstnanců. Ti tak získají informace o volných pracovních pozicích a mají příležitost se sami přihlásit do výběrového řízení na pozici, nebo můžou doporučit někoho ze svých přátel, známých či bývalých kolegů (Koubek, 2001, s. 128). Je mnoho míst, kde se dají informace o volných pracovních pozicích vyvěsit, a dokonce se vhodnost těchto míst může lišit v závislosti na pohlaví cílové skupiny. Pozornost žen může například upoutat vývěska umístěná vedle zrcadla (Stýblo, 2006). Vývěsky jsou levnou metodou získávání zaměstnanců, bohužel však oslovují jen omezené množství potenciálních kandidátů na volná pracovní místa. Pokud je zacílení organizace mířeno na vnější zdroje potenciálních uchazečů, je tato

metoda vhodná pro nekvalifikované pracovní pozice, ale také pro oslovení studentů a absolventů ze středních a vysokých škol (Koubek, 2001, s. 129).

#### 1.4.4 Spolupráce s úřady práce

Urban a kol. (2007, s. 87) označuje úřady práce jako zdroje kandidátů, které jsou vhodné spíše pro nekvalifikované pracovní pozice a dále uvádí, že se nejedná o příliš efektivní metodu. Koubek (2001, s. 131) tuto metodu organizacím vesměs doporučuje a jako hlavní výhody uvádí velmi nízké náklady, protože se jedná o činnosti financované státem. Úřad práce může organizaci zajistit a poskytnout důležité informace o uchazečích, provést předvýběr a v případech, kdy se jedná o zaměstnávání například osob zdravotně postižených, dokonce nabízí firmám možnost získání příspěvků na jejich zaměstnávání. Úspěšnost této metody závisí na současné situaci pracovního trhu v konkrétní demografické oblasti (Stýblo, 2006). Kupříkladu v Praze byla v prosinci 2016 nezaměstnanost 3,4%, nejnižší z krajů v celé České republice. V okrese Praha – Východ pak pouhých 1,8% a v roce 2017 lze předpokládat její další snižování (Aktuálně.cz, 2016). Z těchto faktů tedy můžeme vyvodit, že v současné době a blízké budoucnosti bude počet uchazečů registrovaných na úřadech práce dosti omezený.

**PODÍL NEZAMĚSTNANÝCH OSOB (PNO) NA POČTU OBYVATEL  
v okresech České republiky k 31. 12. 2016**



obr. č. 3: Nezaměstnanost podle okresů (Aktuálně.cz, 2016)

#### 1.4.5 Doporučení zaměstnanců

Pomocí metody doporučení zaměstnanců lze mnohdy získat kvalitní kandidáty. Pokud někoho doporučí spolupracovník nebo kolega, ve většině případů je možné věřit jejich úsudku a navíc jsou zaměstnanci organizace zdrojem doplňujících informací o doporučovaných osobách. Organizace tedy není odkázána pouze na informace uvedené v životopise či motivačním dopise (Urban, Stýblo, & Vysokajová, 2007, s. 87). Kromě toho, že se jedná o poměrně rychlý a levný způsob získávání zaměstnanců, velkou výhodou je také to, že doporučení kandidáti již mají od stávajících zaměstnanců informace jak o firmě, tak o volných pracovních pozicích. Organizace zároveň může předpokládat, že její zaměstnanec by nedoporučil nekvalitního člověka, a to z důvodu udržení vlastní dobré pověsti. Stejně tak se doporučená osoba snaží působit a chovat co nejlépe, aby zaměstnance organizace nepoškodila a nedošlo ke ztrátě jeho důvěry. Často se zaměstnanec o svého kandidáta po jeho nástupu do firmy stará a pomáhá mu s adaptací (Stýblo, 2006). Většina firem má vlastní programy doporučení zaměstnanců, který spočívá v odměňování zaměstnanců za doporučené nové pracovníky (Hovorka, 2014). Existují různé způsoby stimulace zaměstnanců, jako finanční odměňování, nejrůznější dárky nebo zajištění rekreačního pobytu po úspěšném doporučení určitého množství nových zaměstnanců (Stýblo, 2006). V případě, že má firma dobře nastavený program doporučení, může se jednat o velmi efektivní zdroj nových zaměstnanců (až 50%). Obyčejný program, který je založený pouze na doporučení a následné odměně v případě přijetí nového zaměstnance, mohou organizace zefektivnit například sestavením takzvaného týmu ambasadorů. Tým ambasadorů je skupina zaměstnanců, kteří se dobrovolně aktivně podílejí na náboru zaměstnanců tím, že pomáhají šířit dobrou pověst firmy, informují své kolegy, přátele a známé o volných pracovních pozicích ve společnosti a mohou se účastnit například pracovních či univerzitních veletrhů apod. Je důležité se týmu ambasadorů věnovat, diskutovat s nimi a sjednotit obsah jejich náborové komunikace. Je mnoho způsobů, jak ambasadorů nefinančně odměňovat a zároveň je motivovat. Organizace má k dispozici levné a přesto efektivní metody jako osobní poděkování od nadřízeného, uznání a zviditelnění ambasadorů, přivítání k výběrovému pohovoru a zájem o jejich názor nebo jejich představení top managementu. O něco dražší, ale stále nefinanční odměnou může být několik dní dovolené navíc, dárkový poukaz nebo rekreační pobyt (Hovorka, 2014).

#### 1.4.6 Spolupráce s personálními agenturami

Spolupráce organizace s personální agenturou může být velmi efektivním řešením pro získávání zaměstnanců. Důležité je najít takovou agenturu, která bude kvalitní, profesionální a bude dodržovat stanovené etické zásady. Jedná se o poměrně složitý úkol, jelikož je na současném trhu nepřeberné množství personálních agentur. V případě, že si firma nevybere správně, vystavuje se riziku, že spolupráce s personální agenturou nebude úspěšná a firma nezíská kvalitní kandidáty na volné pracovní místo (Urban, Stýblo, & Vysokajová, 2007, s. 89). Aby dosáhla organizace úspěchu, musí personální agentuře poskytnout dostatek informací o sobě, o svých požadavcích, co od poskytované služby vlastně očekává a musí také poskytnout dostatečné množství informací o volné pracovní pozici, proč a do kdy potřebuje místo obsadit, aby agentura mohla efektivně přilákat a informovat uchazeče (Armstrong, 2007, s. 336). Podle Koubka (2001, s. 132) je výhodou dobré personální agentury lepší znalost trhu práce a databáze potenciálních kandidátů, které mívají agentury k dispozici. Oproti tomu nevýhodou je vysoká cena za služby. Mnoho personálních agentur se navíc snaží dosáhnout co nejvyššího zisku na úkor kvality služby. To svým způsobem potvrzuje i Urban a kol. (2007, s. 88), který jako jedno z častých nebezpečí spolupráce s personální agenturou označuje masový charakter poskytovaných služeb, kdy agentury netráví příliš mnoho času individuální prací s uchazeči, ale snaží se zadavatelské organizaci prezentovat co nejvíce uchazečů, aniž by věnovali dostatek času jejich hodnocení. *„Nebereme-li v úvahu možnou neseříznost, pak je třeba mít na paměti, že v mnoha případech zprostředkovatel nemůže v krátké době, která je mu dána, do detailu pochopit, jaká osoba bude přesně vyhovovat všem úkolům spojeným s pracovním místem i představám vedoucích pracovníků organizace, především bezprostředního nadřízeného.“* Na druhou stranu mnohdy snižuje kvalitu práce agentury i zadavatelská organizace a to tím, že po pohovoru s kandidáty poskytne nedostatečnou, anebo dokonce žádnou zpětnou vazbu, kterou by jinak mohla personální agentuře upřesnit kritéria dalšího výběru kandidátů. Efektivnosti inzerce volných pracovních míst bývá nižší, protože agentury většinou nezveřejňují inzerci pod značkou zadavatelské organizace a proto nebývá odezva tak vysoká, jako když konkrétní firmy inzerují pozice samy (Koubek, 2001, s. 132).

#### 1.4.7 Vzdělávací instituce

Armstrong (2007, s. 356) uvádí, že mnoho společností obsazuje svá volná pracovní místa z řad čerstvých absolventů univerzit, škol nebo odborných učilišť a pro některé firmy jsou právě vzdělávací instituce hlavním zdrojem potenciálních kandidátů. Za účelem získávání zaměstnanců pak investují do informačních brožurek, navštěvují univerzity nebo pořádají nejrůznější akce, jako jsou dny otevřených dveří a zaměřují se na vyhledávání talentů. Studentům pak nabízejí dlouhodobé i krátkodobé stáže s následnou možností nabídky práce na plný úvazek v případě oboustranné spokojenosti (Kociánová, 2010, s. 87). Kromě spolupráce se studenty, nabídky praxe při studiu a rozvíjení jejich kvalifikace, nabízejí firmy také možnost poskytnutí stipendia. V těchto případech je samozřejmě v zájmu firmy si studenty smluvně zavázat. Organizace mají k dispozici mnoho způsobů propagace volných pracovních pozic, jako například letáky na vývěskách škol a univerzit, prezentace firmy přímo v budově vzdělávací instituce, nebo již zmiňované dny otevřených dveří ve firmách (Stýblo, 2006). Kociánová (2010, s. 87) označuje spolupráci se vzdělávacími institucemi za metodu, kterou organizace příliš často nevyužívají, oproti tomu Koubek (2001, s. 130) tvrdí, že se jedná o rozšířenou metodu získávání nových zaměstnanců. Vysoká škola ekonomická v Praze pořádá takzvané Dny kariéry, kdy využívá metodu Campus recruiting. Firmy získávají nové pracovníky přímo na univerzitní půdě, studenti se účastní předběžných pohovorů a získávají informace od zástupců konkrétních organizací, kteří tak zároveň identifikují vhodné a schopné studenty. Mnoho vysokých škol také organizuje pracovní veletrhy pro studenty. Pracovní veletrh se koná v určitý den na půdě univerzity a spočívá v tom, že si firma za poplatek pronajme stánek a snaží se zaujmout a hledat studenty, kteří by měli zájem o pro danou organizaci pracovat. Firmy mezi sebou soupeří o přízeň studentů různými způsoby. Často zvolí nějakou hi-tech vymoženost, nabízí zdarma občerstvení nebo jako obsluhu stánku nasadí mladé ženy s atraktivním vzhledem. Bohužel není mnoho studentů, kteří by se chtěli dozvědět více informací o firmě, a potažmo volné pracovní pozici, která nemá zvučné jméno nebo její stánek nevypadá dostatečně atraktivně. Aby mohla firma alespoň doufat v úspěšný výsledek její účasti na veletrhu, musí umožnit či nařídit účast několika zkušeným pracovníkům, což zvyšuje celkové náklady na akci, i když pozitivní výsledek není zaručený. „O veletrzích obecně přitom platí, že jsou pro firmy v dnešní on-line době spíše ztrátovou aktivitou (Zikmund, 2011).“

## 2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je dílčí činností řízení lidských zdrojů. Sama o sobě je to dosti složitá a zodpovědná činnost, i když se může na první pohled jevit jako velmi jednoduchá. Jedná se přeci pouze o obsazení určitého pracovního místa vhodným člověkem (Kolman, 2010, s. 7). Tento proces začíná, jakmile se organizaci podaří získat dostatečné množství kvalitních kandidátů (Šikýř, 2014, s. 102). Množství a kvalita kandidátů, ovlivňuje kvalitu výběru zaměstnanců (Kociánová, 2010, s. 94).

Koubek (2001, s. 156) uvádí vyčerpávající definici: „*Úkolem výběrů pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.*“

Výběr zaměstnanců je tedy strategickou činností, při které se posuzuje v první řadě kandidátova odborná způsobilost, dále osobnostní rysy, potenciál se rozvíjet a velmi důležité je také posouzení uchazečovy flexibility a přizpůsobivosti. Jedná se o finančně i časově poměrně náročnou činnost. Podle Kociánové (2010, s. 94) je ale vhodné na výběru zaměstnanců nešetřit, protože nesprávný výběr pracovníka může mít pro organizaci velmi nepříjemné důsledky. Firmy by ovšem neměly zapomenout, že si nevybírají pouze ony, ale i samotný uchazeč (Koubek, 2001, s. 173).

### 2.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je sled na sebe vzájemně navazujících činností, které vedou k učinění rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi na určité volné pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 94). Koubek (2001, s. 163) uvádí následujících osm kroků procesu výběru zaměstnanců:



1. Analýza dokumentů od potenciálních kandidátů (předvýběr)
2. Prvotní kontakt kandidátů s organizací v rámci výběrového řízení (doplnění informací)
3. Sběr a následný rozbor dalších informací (testy způsobilostí nebo lékařská prohlídka)
4. Výběrový rozhovor
5. Zkoumání referencí od předchozích zaměstnavatelů
6. Lékařská prohlídka (pokud je potřeba)
7. Rozhodnutí o přijetí konkrétního kandidáta
8. Informování uchazečů o jejich přijetí/nepřijetí

Koubek (2001, s. 163) i Kociánová (2010, s. 95) se shodují na tom, že není nutné dodržovat všechny kroky a jejich posloupnost. Proces výběru zaměstnanců a jeho jednotlivé fáze závisí na okolnostech, jako jsou například charakter pracovního místa a náplň práce. Průběh procesu je odlišný také v případě výběru zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovníků. Výběrové řízení je ve většině případů složeno z několika kol pohovorů. První kolo by mělo být realizováno pracovníkem oddělení lidských zdrojů, další kola pak nadřízenými či experty z různých oborů. Závěrečné rozhodování by pak mělo být ponecháno na potenciálním nadřízeném daného kandidáta (Šikýř, 2014, s. 95).

Podle Koubka (2001, s. 173-174) je při výběru pracovníků je nezbytné dodržovat určité zásady:

- Vybírat zaměstnance pouze na základě schopností, neřídít se osobními sympatiemi
- Nediskriminovat
- Mít na paměti, že uchazeč si vybírá stejně jako zaměstnavatel
- Poskytovat pravdivé informace
- Používat kombinaci výběrových metod přiměřených obsazovanému místu, a zároveň přijatelných pro uchazeče
- Prostudovat všechny dokumenty uchazeče
- Dobře zorganizovat výběrové řízení

## 2.2 Metody výběru zaměstnanců

Šikýř (2014, s. 102) definuje metodou výběru zaměstnanců jako určitý postup, při kterém dochází k posuzování schopnosti kandidátů vykonávat určitou práci. Za základní metody výběrů zaměstnanců považuje analýzu životopisu, výběrový rozhovor, testování kandidátů, assessment centre a posouzení referencí. Armstrong (2007, s. 360) oproti tomu považuje za základní metody výběru pracovníků pouze tři z výše uvedených, a to výběrový rozhovor, assessment centre a testování potenciálních uchazečů. Koubek (2001, s. 172-174) svůj výčet nepoužívanějších metod výběru rozšiřuje navíc o dotazník, lékařské vyšetření nebo zaměstnání pracovníka na zkušební dobu a zároveň tvrdí, že i přes pestrou nabídku metod výběru pracovníků je tou nejspolehlivější dobře připravený rozhovor s kandidátem.

### 2.2.1 Hodnocení životopisu

Analýza životopisu je výchozí metodou používanou k předběžnému výběru potenciálních kandidátů i k výběru toho nejvhodnějšího uchazeče (Šikýř, 2014, s. 102). Při hodnocení životopisu se posuzují kandidátovy předpoklady pro úspěšný výkon práce, z nichž nejdůležitější jsou vzdělání, předchozí praxe, frekvence změny zaměstnání, ale i samotný vzhled a struktura životopisu, či jeho grafické zpracování (Urban, Stýblo, & Vysokajová, 2007, s. 91). Na základě vyhodnocení životopisu firma rozhodne, kteří uchazeči nejvíce odpovídají předem stanoveným kritériím a postoupí do dalšího kola výběrového řízení, nejčastěji k osobnímu výběrovému pohovoru.

Při hodnocení životopisu se organizace snaží zodpovědět následující otázky (Šikýř, 2014, s. 102-103):

- Jaké je kandidátovo nejvyšší dosažené vzdělání?
- Na jakých školách kandidát studoval a jaké obory?
- V jakých firmách byl kandidát zaměstnán?
- Jaké konkrétní činnosti kandidát v rámci minulých zaměstnání vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti může tento kandidát nabídnout?

Všechny zjištěné údaje o kandidátech organizaci pomáhají předvídat budoucí pracovní chování těchto jedinců (Kolman, 2010, s. 169). Šikýř (2014, s. 103) rozděluje potenciální kandidáty na vhodné a nevhodné. Skupina vhodných kandidátů by měla

ideálně obsahovat pět až deset jmen a všichni by měli být kontaktováni s nabídkou účasti v další fázi výběrového řízení. Ve skupině nevhodných kandidátů jsou pak všichni ostatní uchazeči, kteří se do výběrového řízení přihlásili. Kociánová (2010, s. 95) rozděluje vhodné na velmi vhodné a méně vhodné kandidáty. Méně vhodné kandidáty jsou pak podle potřeby přiřazeni k jedné ze dvou krajních skupin kandidátů.

### 2.2.2 Výběrový pohovor (interview)

Výběrový pohovor je osobní setkání a rozhovor jednoho nebo více zástupců organizace s uchazečem na volné pracovní místo. Podle Šikýře (2012, s. 85) se jedná se o výběrovou metodu následující po hodnocení životopisů uchazečů a dále dle Urbana a kol. (2007, s. 92) je považován za základní metodu výběru zaměstnanců. Šikýř (2012, s. 85) i Koubek (2001, s. 168) se shodují, že pokud je výběrový pohovor správně připraven a realizován, je nejvhodnější metodou výběru pracovníků.

Cílem výběrového pohovoru je dle Šikýře (2012, s. 85):

- Posouzení pracovní způsobilosti a motivace kandidáta
- Ověření a doplnění údajů z životopisu
- Zjištění kandidátových představ o práci na obsazovaném pracovním místě
- Poskytnutí informací kandidátovi

Výběrový pohovor si musí klást za cíl i zanechání pozitivního dojmu na kandidátovi, který by měl odcházet s pocitem, že v dané organizaci pracují slušní lidé a že byl posouzen spravedlivě. Výběrový pohovor je tedy nástrojem personálního marketingu a vytváření dobré značky zaměstnavatele (Koubek, 2001, s. 168). V současné době dokonce existuje názor, že celý proces náboru by měl být pro kandidáta jedinečným zážitkem, a to od webových stránek organizace, přes její inzerci, způsob komunikace, výběrový pohovor až k přijetí nabídky (Moidlová, 2016).

Vávrová (2013, s. 15) uvádí druhy pohovorů podle charakteru:

- strukturovaný – dopředu připravená struktura a otázky
- nestrukturovaný – nemá přesnou strukturu ani předem připravené otázky (hodnocení bývá subjektivní)
- kombinovaný – kombinace obou výše uvedených typů pohovoru, v praxi se používá nejčastěji

Je velmi důležité, aby se výběrového pohovoru účastnil manažer, který bude nadřízeným zaměstnancem. Ať už se výběrových pohovorů účastní specialista oddělení lidských zdrojů, nebo například psycholog, manažer by se měl být na pohovoru vždy přítomen, protože právě on bude s kandidátem v budoucnu trávit mnoho času. Aby byla jeho přítomnost na pohovoru maximálně efektivně využita, musí se umět na takový rozhovor připravit (Kolman, 2010, s. 162-163). Dobrá příprava na interview zahrnuje seznámení s životopisem uchazeče ještě před rozhovorem, znalost náplně práce volné pracovní pozice, přípravu otázek, volbu vhodného prostředí a přípravu záznamového archu pro psaní poznámek o uchazečích.

Dle Urbana a kol. (2007, s. 94) je výběrový rozhovor zpravidla sestaven z šesti po sobě jdoucích kroků:

1. Přivítání kandidáta včetně krátkého neformálního rozhovoru
2. Shrnutí informací o firmě, pozici, jakého kandidáta firma hledá a informace o průběhu pohovoru
3. Otázky na předchozí zkušenosti, vzdělání atd.
4. Otázky zaměřené na zjištění osobních charakteristik
5. Prostor pro uchazečovy dotazy
6. Uzavření rozhovoru, poděkování a poskytnutí informace o termínu, kdy může kandidát očekávat vyrozumění o výsledku výběrového řízení.

Velmi podobný postup výběrového pohovoru uvádí i Šikýř (2012, s. 86-87) a rozšiřuje jej o krok, ve kterém má uchazeč možnost se krátce představit a prezentovat svůj životopis. Nemyslím si, že je vhodné poskytnout kandidátovi informaci o tom, jakého člověka firma hledá ještě před dotazováním na uchazečovy zkušenosti a osobní charakteristiky. Zkušenější kandidáti by se totiž ve svých odpovědích na otázky mohli pokoušet stylizovat do role ideálního uchazeče na obsazované pracovní místo.

Pro správné vyhodnocení pohovoru s uchazečem a posouzení jeho vhodnosti pro obsazované pracovní místo, je podle Kociánové (2010, s. 104) důležité si udržet kritický přístup, porovnat získané informace se stanovenými kritérii pracovního místa a také s profilem zaměstnance, který dané pracovní místo opouští nebo již opustil. Po ukončení rozhovoru je také nutné vyhodnotit chování uchazeče při pohovoru a nakonec stanovit, jak kvalitně by byl kandidát schopný odvádět danou práci.

*„Základem přijímacího interview je volba otázek, které jsou kandidátům kladeny. Špatné otázky vedou zpravidla ke špatným odpovědím – takovým, které nám neumožňují*

*posoudit, zda kandidát je pro danou pozici vhodný nebo ne (Urban, Stýblo, & Vysokajová, 2007, s. 94)“*

Kociánová (2010, s. 105-108) uvádí následující typy otázek:

- Otevřené – vyžadují rozvinutou odpověď, kandidát poskytne detailnější informace
- Uzavřené – vyžadují většinou pouze jednoslovnou odpověď typu ano - ne
- Krátké – nepodněcuje uchazečovu odpověď, například „Co tím myslíte?“
- Kontrolní – pouze ověřuje, jestli tazatel správně pochopil uchazečovu odpověď
- Doplnující – vyžaduje doplnění poskytnutých informací, například „Mohli byste mi o tom říct více?“
- Projektivní – zjišťují názor kandidáta na určité situace a skryté sklony k určitému chování
- Situační – snaží se zjistit chování kandidáta v hypotetických situacích. Uchazeč v odpovědi musí vylíčit, jak by se choval v určité situaci, kterou mu nastíní tazatel
- Behaviorální – podobný princip jako situační otázky, ale jsou založené na zjišťování minulého chování uchazeče

Clegg (2005, s. 18-26) navíc uvádí, že při kladení otázek může tazatel využít takzvaných novinářských triků a získat odpovědi na otázky, které má každý správný novinář na svém kontrolním seznamu - „Co?“, „Kde?“, „Proč?“, „Kdo?“, „Kdy?“, „Jak?“. Jako vhodnou a efektivní techniku při vedení pohovoru také uvádí použití ticha. V případě, kdy kandidát neposkytne dostatečně úplnou odpověď, použije tazatel ticho, jako nástroj, kterým na uchazeče vyvine nepříjemný tlak, který by ho měl donutit k rozvinutí jeho odpovědi.

Jak již bylo uvedeno, i uchazeč si vybírá a jedním z cílů výběrového pohovoru by mělo být i zanechání pozitivního dojmu. Měl by tedy být na výběrový pohovor připraven jak tazatel, tak prostředí, ve kterém bude pohovor probíhat, což mimo jiné i zajistí hladký průběh interview (Clegg, 2015, s. 2-5). Tazatel by měl například zarezervovat vhodnou místnost pro pohovor a neměl by zapomenout vypnout svůj mobilní telefon. Je také důležité promyslet zasedací pořádek. Pokud se například pohovoru účastní 3 tazatelé, není vhodné, aby se všichni tři posadili naproti kandidátovi jako komise. I určitý stupeň pohostinnosti může mít zanechat pozitivní dojem a prolomit ledy na začátku pohovoru (Clegg, 2015, s. 47-50). Důležitá je i neverbální komunikace ze strany tazatele. Pokud jeho řeč těla vysílá nežádoucí signály a dává kandidátovi najevo, že tazatele nudí, je dost

pravděpodobné, že to uchazeče odradí. Tazatel by měl naopak používat žádoucí řeč těla jako je například úsměv, oční kontakt nebo pohodlné usazení a mírné naklonění v křesle (Clegg, 2015, s. 20).

### 2.2.3 Testování kandidátů

Testováním se u nás nejčastěji rozumí písemná zkouška, ačkoli anglické slovo „test“ znamená v překladu „zkouška“ jakéhokoli druhu. Písemný test má většinou jasně stanovený způsob hodnocení, a aby mohl být efektivně používán, je nutné, aby byl spolehlivý a zároveň validní (Kolman, 2010, s. 29). Tedy aby byl výsledek testu stabilní v čase a aby test opravdu měřil to, co má měřit (Kociánová, 2010, s. 113). Šikýř (2012, s. 104) společně s Armstrongem (2007, s. 389-391) uvádí tři druhy testů:

**Testy inteligence** zkoumají a posuzují mentální schopnosti kandidátů jako je například krátkodobá paměť nebo verbální, numerické, analytické, kritické či abstraktní myšlení (Šikýř, 2012, s. 104).

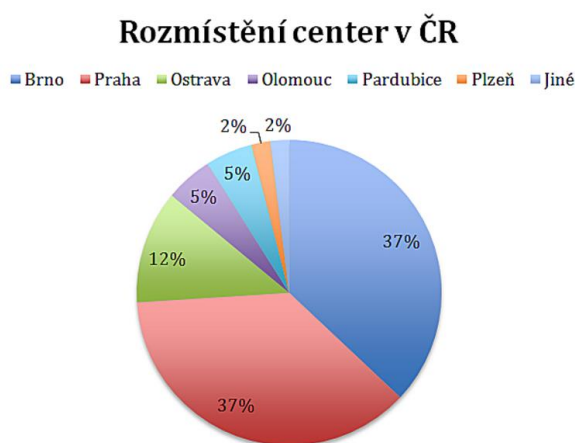
**Testy osobnosti** mají za úkol zkoumat a posoudit uchazečovu osobnost a na základě tohoto posudku pak předpovědět možné budoucí chování při výkonu práce. Testů osobnosti je mnoho, stejně jako teorií osobnosti a nejčastěji se jedná o dotazníky orientované na měření hodnot, zájmů či chování (Armstrong, 2007, s. 390).

**Testy schopností** Armstrong (2007, s. 390-391) dále dělí na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. Testy potenciálních schopností zkoumají a posuzují uchazečův potenciál a předpoklady pro výkon požadované práce a jedná se například o testování kandidátovy zručnosti nebo administrativních schopností. Oproti tomu testy získaných schopností zkoumají a posuzují schopnosti a také dovednosti uchazeče, které se naučil praxí, nebo v rámci svého studia.

### 3 Centrum sdílených služeb

Česká republika se řadí mezi deset nejoblíbenějších destinací pro založení centra sdílených služeb. Potvrzuje to i fakt, že si Českou republiku pro založení svého centra služeb zvolily už asi dvě stovky významných globálních společností a podle posledních informací se dokonce předpokládá další růst v průběhu roku 2017. „*Segment sdílených podnikových služeb meziročně roste o 19 % a tvoří již 3 % HDP České republiky (CzechInvest, 2016).*“ Důvodem pro budování těchto center je snaha o úsporu nákladů a zefektivnění a optimalizaci podnikových procesů. Průzkum společnosti ABSL uvádí, že jsou firmy založením a provozem těchto center schopny ušetřit na nákladech až 30% (Velecký, 2016).

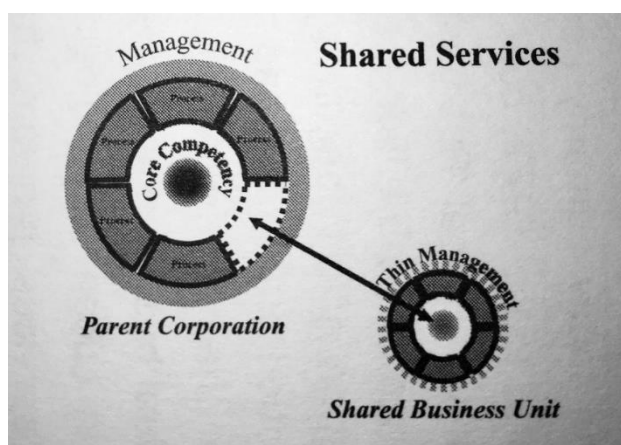
Z pohledu pracovního trhu centra sdílených služeb nabízejí zaměstnancům vysoké mzdy, ale i přesto se čím dál více potýkají s tím, že nejsou schopné získat vhodné kandidáty na své volné pracovní pozice, jejichž počty stále narůstají. Potenciální kandidát musí velmi dobře ovládat alespoň jeden světový jazyk, nejčastěji angličtinu a mnohá volná pracovní místa v rámci center sdílených služeb vyžadují znalost i dalšího evropského jazyka, či jiné odborné znalosti. Centra zaměstnávají desítky tisíc absolventů vysokých škol v oblasti IT, účetnictví, financí, HR, nebo například logistiky (CzechInvest, 2016).



obr. č. 4: Rozmístění center sdílených služeb v České republice (Velecký, 2016)

### 3.1 Obecná charakteristika

Centrum sdílených služeb se často říká anglickým výrazem „shared services“ nebo je pro ně používána zkratka „SSC“ (shared services center). „Na rozdíl od outsourcingu jsou tato centra zakládána v rámci daného podniku, a to buď ve formě společného podnikání, nebo je založena samostatná dceřiná společnost, do níž je daná činnost přesunuta (Trytko, 2014).“ SSC je tak samostatnou entitou nesoucí zodpovědnost za poskytované služby své mateřské společnosti, která se vyčleněním provozních činností může zaměřit na důležitější aktivity, jako je vedení a řízení firmy (ABSL, 2017). Nejčastěji se firma rozhodne pro založení SSC proto, že chce ušetřit na levnější, ale stejně kvalifikované pracovní síle. Může se však jednat i o jiné důvody, jako jsou například daňové úlevy. Oblastí sdílených služeb je mnoho a nejběžnější jsou již zmiňované IT, účetnictví, lidské zdroje, logistika, mzdy, ale i právo nebo například bezpečnost (Trytko, 2014).



obr. č. 5: Mateřská organizace a centrum sdílených služeb (Bergeron, 2003, s. 16)

### 3.2 Výhody a nevýhody

Existuje mnoho potenciálních benefitů, které může společnost získat založením SSC. Bergeron (2003, s. 6-7) uvádí kromě snížení nákladů také zvýšení úrovně poskytovaných služeb, dále možnost poskytování služeb SSC externím klientům a generování zisku pro společnost, nebo skutečnost, že vedení firmy se může zaměřit na jiné, klíčové činnosti. Standardizace procesů a zavedení nových technologií přináší firmě zvýšení celkové efektivity prováděných činností a díky tomu úsporu nákladů za pracovní



sílu, protože méně pracovníků tak dosáhne stejných výsledků. V Evropě centra sdílených služeb významně přispívají k zaměstnanosti v jednotlivých regionech (Grafton recruitment, 2014).

Mateřská společnost ovšem musí počítat i s potenciálními nevýhodami a riziky, kterými jsou především snížení nebo dokonce úplná ztráta kontroly nad oblastí, kterou spravuje SSC. Zároveň nemůže mateřská společnost kontrolovat kvalifikaci či fluktuaci zaměstnanců. Z těchto důvodů je vhodné, aby do SSC přesunula společnost hlavně rutinní činnosti (Trytko, 2014). Z pohledu řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanci centra sdílených služeb typicky vystaveni většímu stresu a může dojít i k poklesu jejich sebevědomí, protože zaměstnanci mateřské společnosti na ně mohou pohlížet jako na pracovníky nižší třídy. Pracovníci SSC dělají oproti pracovníkům mateřské společnosti více práce, v kratším čase, s menší podporou od kolegů či manažerů a s vyššími nároky na kvalitu odvedené práce. Na základě všech těchto faktorů může dojít v extrémních případech i k syndromu vyhoření u některých pracovníků (Bergeron, 2003, s. 83 – 84).

Centra sdílených služeb se vyznačují vysokou fluktuací zaměstnanců, která bývá vyšší než 13%. Fluktuaci ovlivňuje také umístění centra. Ve velkých městech je vyšší, než v menších, což je, dle mého názoru, ovlivněno tím, že ve větších městech je nabídka pracovních míst rozmanitější. Fluktuace však údajně neovlivňuje celkový chod společnosti a firmy ji akceptují jako nedílnou součást SSC. Mezi důvody odchodů zaměstnanců figurují nedostatečné možnosti pro kariérní růst nebo příliš jednotvárná a nudná náplň práce (Grafton recruitment, 2014).

## 4 Získávání a výběr zaměstnanců konkrétního centra sdílených služeb

Pro svou bakalářskou práci jsem si pro provedení analýzy metod získávání a výběru zaměstnanců centra sdílených služeb zvolila kvalitativní výzkum. Konkrétně se jedná o evaluační případovou studii, která „*provádí popis, exploraci nebo explanaci, ale jde v ní především o hodnocení nějakého programu nebo intervence na základě určitých hodnotových kritérií (Hendl, 2015, s. 108).*“ Hodnocení provedu na základě teoretických poznatků z prvních dvou kapitol této práce. Jako metodu sběru dat jsem zvolila přímé zúčastněné pozorování, jehož cílem je „*sebrat informace o problému, který zkoumáme, v přirozených podmínkách. Pomocí pozorování můžeme zjistit, jak něco lidé dělají (Kubátová, 2009, s 54).*“ Tuto metodu jsem zvolila proto, že jsem v daném centru sdílených služeb zaměstnaná jako náborový specialista a jsem tedy aktivním účastníkem zkoumaného jevu.

### 4.1 Výzkumná otázka a výzkumné cíle

V této bakalářské práci se zabývám získáváním a výběrem zaměstnanců v konkrétním centru sdílených služeb. Provedením analýzy náborového procesu určím chyby v jeho konkrétních fázích. Dále navrhnou doporučení možných řešení či vyvarování se identifikovaných chyb. Cílem bude dosáhnout zvýšení efektivity používaných postupů, což by mělo mít pozitivní vliv na spokojenost účastníků výběrového řízení i na jejich vnímání konkrétní společnosti. Stanovila jsem základní výzkumnou otázku a tři dílčí výzkumné cíle.

#### **Základní výzkumná otázka:**

Jak probíhá získávání a výběr zaměstnanců v konkrétním pražském SSC?

#### **Výzkumné cíle:**

Popsat a zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců v SSC.

Zjistit, jaké zdroje a metody získávání zaměstnanců SSC využívá.

Zjistit, jaké metody výběru zaměstnanců SSC používá.

## 4.2 Konkrétní SSC

Nejmenované pražské centrum sdílených služeb (dále jen „SSC“) je jedním ze tří takovýchto center mateřské společnosti, která je nadnárodní korporátní organizací. Mateřská společnost existuje na trhu již téměř 60 let a poskytuje inovativní technologická řešení a služby, která pomáhají jejím klientům z mezinárodního obchodního i veřejného sektoru s modernizací jejich obchodních procesů, aplikací a infrastruktury.

<b>Financial Services</b>	
<b>Healthcare</b>	
<b>Manufacturing</b>	
<b>Diversified Industries</b>	
<b>Public Sector</b>	

obr. č. 6: Přehled klientů mateřské společnosti (Interní materiály SSC, 2017)

SSC bylo založeno roku 2012, aby poskytovalo celou řadu služeb zaměstnancům a manažerům evropských poboček mateřské společnosti. Postupně však začalo podporovat i zaměstnance v Severní a Jižní Americe, či Asii a momentálně podporuje přes 15 000 zaměstnanců ve 40 zemích světa. Posláním SSC je poskytovat kvalitní služby v souladu se stanovenými dohodami o úrovni služeb, a to při co nejnižších nákladech. SSC se snaží zlepšovat kvalitu služeb a zároveň snižovat náklady prostřednictvím zvyšování produktivity práce a zlepšování procesů za použití různých technologií. SSC poskytuje služby v oblasti účetnictví, financí, nákupu, prodeje, logistiky a lidských zdrojů. Využívá podnikové IT systémy, dodržuje stanovené zásady a postupy. Momentálně v Praze zaměstnává téměř 500 lidí, a jak jsem již zmínila, je jedním ze tří

center sdílených služeb mateřské společnosti, přičemž další dvě se nacházejí v USA ve státě Virginia a v Indii ve městě Chennai.

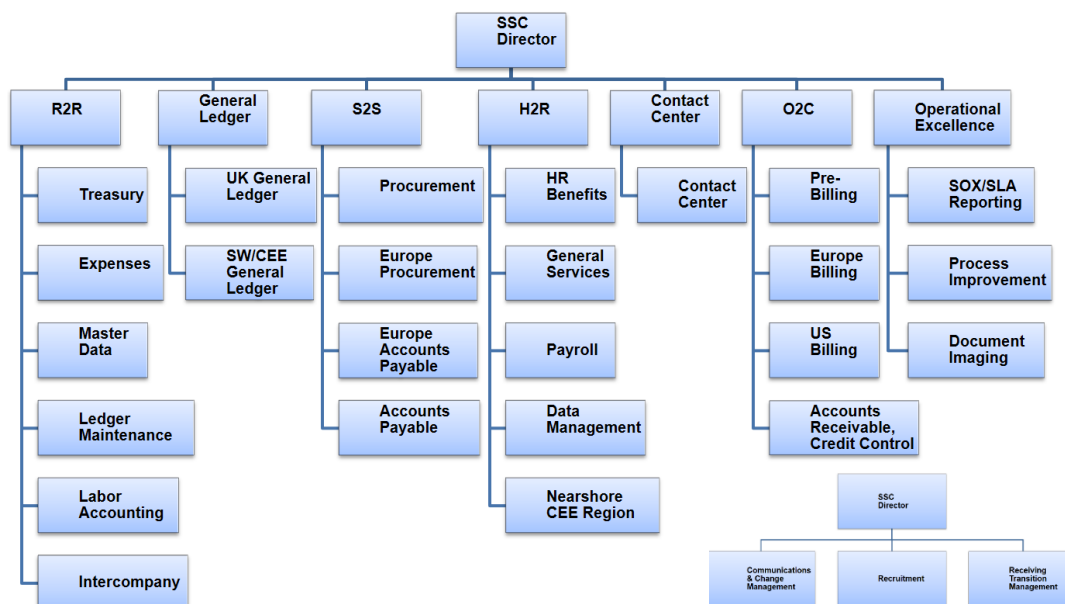


Obr. č. 7: Přehled destinací center sdílených služeb (Interní materiály SSC, 2017)

### 4.3 Organizační struktura SSC

SSC využívá funkční organizační strukturu, která „je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny.“ Zaměstnanci, kteří pracují na stejných úkolech, jsou seskupeni do jednoho oddělení firmy, což je základní myšlenkou této struktury. Veškeré strategické rozhodování je prováděno na nejvyšších úrovních managementu, který mimo jiné také řeší možné spory mezi manažery jednotlivých oddělení. Hlavní výhodou této struktury je úspora nákladů a času, díky efektivnímu využití zdrojů. Velkou nevýhodou je oproti tomu pomalé rozhodování (BusinessInfo.cz, 2010).

„**SSC Director**“, tedy ředitel SSC, představuje nejvyšší úroveň managementu firmy. Všechna oddělení a úseky jsou mu organizačně podřízeny a provádí veškerá rozhodnutí související s koordinací činností v jednotlivých odděleních. Jeho podřízená oddělení podporující mateřskou organizaci jsou R2R – Record to Report, General Ledger, S2S – Source to Settle, H2R – Hire to Retire, Contact Centre, O2C – Order to Cash, Operational Excellence a dále oddělení poskytující podporu přímo pražskému SSC, mezi něž patří Communications & Change Management, Recruitment, Receiving Transition Management.



obr. č. 8: Organizační struktura SSC (Interní materiály SSC, 2017)

„**R2R – Record to Report**“ oddělení se větví na šest finančních týmů, které se zaměřují hlavně na administrativu související s účtováním faktur, zpracováním bankovních plateb, řízením cash flow, vyúčtováním cestovních nákladů, zpracováním docházky zaměstnanců, spoluprací na měsíční uzávěrce, rekonciliací účtů apod.

„**General Ledger**“ je finanční tým zodpovědný za zpracování účetních operací do hlavní účetní knihy, což zahrnuje účtování všech interních dokladů, rekonciliace účtů, bankovních výpisů, pokladny, mezd, majetku a také účtování pohledávek v domácích i zahraničních měnách. Dále pak spolupráci na měsíčních a ročních závěrkách, kontrolu účtů, přípravu podkladů pro audit a spolupráci na pravidelném reportingu. To vše v souladu s legislativou US GAAP a Sarbanes Oxley.

„**S2S – Source to Settle**“ oddělení je zodpovědné za zpracování velkého množství faktur a přípravu hotovostních plateb. Kontroluje všechny dodavatelské faktury a další příslušné dokumenty, aby mohly být schváleny a následně proplaceny. Tento tým dále také vytváří a vydává objednávky dodavatelům.

„**H2R – Hire to Retire**“ oddělení administrativně podporuje zaměstnance mateřské společnosti a zpracovává HR transakce v oblastech, jako jsou zaměstnanecké benefity, absence nebo vstupy a výstupy zaměstnanců. Dále zajišťuje přípravu

pracovních smluv, změny osobních údajů v systému, zpracování mzdových podkladů apod.

„**Contact Centre**“ oddělení je prvním kontaktem pro zaměstnance mateřské společnosti. Jedná se v podstatě o call centre, které zodpovídá dotazy a řeší žádosti interních zákazníků v oblasti financí a HR. Dotazy a požadavky v případě potřeby dále eskaluje do příslušných oddělení v SSC.

„**O2C – Order to Cash**“ oddělení zajišťuje vytváření a včasné doručení faktur klientům mateřské společnosti se sídlem v USA a Evropě. Dále zajišťuje obdržení plateb od těchto zákazníků, správnou alokaci plateb a případně řeší nejruznější eskalace a spory spojené s nezaplacenými pohledávkami. Pravidelně také podává zprávy o aktuálním stavu pohledávek managementu mateřské společnosti.

„**Operational Excellence**“ oddělení poskytuje podporu všem týmům v rámci SSC. Zaměřuje se například na reporting skutečných účetních dat v porovnání se sestaveným rozpočtem. Provádí interní kontroly procesů v souladu s legislativou Sarbanes Oxley a komunikuje s externími auditory. Dále se zaměřuje na automatizaci procesů a vytváření nových vhodných nástrojů k automatizaci.

„**Communications & Change Management**“ oddělení se zaměřuje hlavně na interní komunikaci a public relations aktivity spojené s podporou obchodních cílů mateřské společnosti. Tento tým je zodpovědný za vytváření vizuálního a textového obsahu interní komunikace, tedy komunikace směrem k zaměstnancům SSC i mateřské společnosti, tvorbu a distribuci SSC novin, koordinaci firemních programů, aktivit a akcí.

„**Recruitment**“ oddělení je náborový tým zodpovědný za veškeré aktivity spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Podílí se na tvorbě, implementaci a změnách HR/náborových procesů a nástrojů. Definuje náborovou strategii a vytváří projektové plány ve spolupráci s ředitelem společnosti. Poskytuje pomoc a poradenství managementu SSC a zajišťuje spolupráci s univerzitami, personálními agenturami a úřady. Momentálně čítá pouze dva zaměstnance.

„**Receiving Transition Management**“ oddělení administrativně a organizačně zajišťuje převzetí pracovních činností od mateřské společnosti a následné přidělení těchto činností příslušným oddělením SSC. Zajišťuje, aby všechny procesy byly zaznamenány v takzvaných procesních mapách a mohly být plynule převzaty pracovníky SSC.

## 5 Popis a analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců SSC

Pro lepší přehled a zhodnocení efektivity náborového procesu SSC považuji za důležité, či alespoň zajímavé, poskytnout informace o tom, jakým způsobem probíhal proces získávání a výběru zaměstnanců SSC dříve a jak probíhá dnes. Do června roku 2016 nemělo SSC vlastní náborové oddělení a veškeré aktivity spojené se získáváním zaměstnanců byly prováděny personálními agenturami. Jednalo se konkrétně o tři agentury, přičemž každá z nich měla tým čtyř až pěti konzultantů, kteří se zaměřovali na získávání vhodných kandidátů pro SSC. Jednalo se o poměrně dost nákladný způsob řešení potřeb obsazování volných pracovních míst, jelikož za každého nového zaměstnance zaplatilo SSC agenturám v průměru 60 000 Kč. SSC využívalo kromě agentur také doporučení zaměstnanců, ale administrativní a organizační zpracování životopisů těchto kandidátů bylo zodpovědností jednotlivých manažerů. Od června roku 2016 se ředitel SSC rozhodl vytvořit nový tým, který by zaštiťoval veškeré náborové aktivity. Tým byl sestaven ze dvou náborových specialistů, kteří se postarali o navržení nového modelu procesu získávání a výběru pracovníků. V současné době SSC stále využívá služeb personálních agentur a doporučení zaměstnanců, ale díky vlastním náborovým specialistům využívá i další metody získávání a výběru pracovníků.

### 5.1 Proces získávání zaměstnanců

Podle teoretické části jsem rozdělila proces získávání pracovníků SSC do sedmi kroků:

1. Proces získávání zaměstnanců v SSC začíná nově vzniklou potřebou obsadit volnou pracovní pozici. Tato potřeba vzniká ve většině případů výpovědí zaměstnance, dále často vznikají potřeby obsazení volných pracovních pozic vytvořením zcela nové pracovní pozice, rozšiřováním současných týmů, či vznikem zcela nových týmů. Zbývající potřeby vznikají odchodem zaměstnankyní na mateřskou dovolenou, dlouhodobou nemocí zaměstnanců apod.

Jak jsem již zmínila v teoretické části, centra sdílených služeb se vyznačují vyšší fluktuací zaměstnanců. Pro představu uvádím tabulku s počty nově nastupujících zaměstnanců SSC a také zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr v měsíci únoru 2017:

SSC - Únor 2017	Celkem
Počet volných pozic	49
Počet vystavených nabídek	19
Nástupy	<b>18</b>
Výstupy	<b>14</b>

Tabulka č. 1. Nástupy/výstupy zaměstnanců SSC v měsíci únoru 2017 (Interní materiály SSC, 2017)

Počty nástupů a odchodů v tomto měsíci nebyly nijak výjimečné. Měsíčně ukončí pracovní poměr téměř stejný počet zaměstnanců, jako je počet nově nastupujících zaměstnanců. Počet volných pracovních míst se v průměru pohybuje mezi 35 až 50 pozicemi. Ve chvíli, kdy se manažer dozví o nově vniklé potřebě obsazení volné pozice, je jeho povinností provést záznam v interní databázi, která odešle email s oznámením o volné pozici náborovému týmu.

2. Dalším krokem je popis a specifikace volného pracovního místa. Ve většině případů má SSC k dispozici popis uvolněného pracovního místa, který opakovaně používá. V případě, že se jedná o zcela novou pozici, která dosud v SSC neexistovala, je povinností manažera popis a specifikaci nové pracovní pozice vytvořit na základě informací obdržených od oddělení „Receiving Transition Management“. V mnoha případech se ovšem tento dokument vytváří na základě informací, které se později změní. Stává se tedy, že organizace zahájí proces získávání zaměstnanců, ale hledá kandidáta na pozici, jejíž úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti jsou ve finále úplně jiné. Z toho důvodu manažeri někdy ani popis pracovního místa nevytvoří a požadují zahájení procesu získávání nového pracovníka bez jasně definované pozice, což v podstatě znemožňuje získání vhodného kandidáta. Ačkoli taková situace nastává hlavně u administrativních pozic, které nevyžadují mnoho zkušeností a nároky na uchazeče a jeho praxi nejsou příliš velké, proces získávání pracovníků tak probíhá více méně naslepo. Zároveň potenciálním kandidátům



není poskytnuto dostatečné množství informací o nabídce zaměstnání, což může nepříznivě ovlivnit množství reakcí uchazečů na takovou nabídku.

3. Manažer dále rozhodne, jestli chce pozici obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Bližší informace jsou uvedeny v podkapitole 5.2. Zdroje získávání zaměstnanců.
4. Standardními metodami získávání zaměstnanců pro SSC jsou inzerce na intranetu, doporučení zaměstnanců, outsourcing přes personální agentury, vývěsky, inzerce na webových stránkách firmy, inzerce na pracovních portálech a sociální síti LinkedIn. O využití outsourcingu přes personální agentury rozhodují manažeři.
5. Mezi dokumenty, které SSC vyžaduje od uchazečů o zaměstnání, patří pouze životopis a v případě cizinců, jejichž státní příslušnost je mimo zemi EU, je dále vyžadována kopie povolení k dlouhodobému pobytu a kopie pracovního povolení. Dokumenty jako kopie vysvědčení a diplomů SSC vyžaduje až před nástupem do zaměstnání. Dokumenty získané od neúspěšných uchazečů náborový tým uloží do složek kandidátů, pokud k tomu má souhlas od příslušného uchazeče.
6. Náborový tým v dalším kroku formuluje nabídku volné pracovní pozice. Tato nabídka je přesnou kopií popisu pracovního místa a má vždy stejnou strukturu. Je rozdělena do několika částí a obsahuje název pracovní pozice, náplň práce, požadovanou kvalifikaci a benefity, které SSC nabízí, také místo výkonu práce a pokyny pro uchazeče o pozici.
7. Předběžný výběr vhodných kandidátů pak pracovníci náborového týmu provádí hodnocením životopisů uchazečů a posuzují jejich způsobilost vykonávat určitou pozici. Životopisy zaslané personálními agenturami vyhodnocují přímo manažeři. Životopisy získané na základě doporučení zaměstnanců SSC jsou zaměstnanci náborového týmu přeposlány k posouzení manažerům.

## 5.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje SSC musí být zváženy při obsazování všech volných pracovních míst. Podle interní směrnice musí být všechny pozice zveřejňovány zaměstnancům organizace na firemním intranetu, aby všichni pracovníci měli možnost se přihlásit do výběrového řízení. Současně mohou i nemusí být zvažovány vnější zdroje. Především u vedoucích pozic manažeři nejprve vedou interní výběrové řízení se zaměstnanci, kteří

projevili zájem o volné pracovní místo a pouze v případě, že se nepodaří identifikovat vhodného uchazeče z řad zaměstnanců SSC, rozhodnou se manažeři pro možnost využití vnějších zdrojů. U pozic běžných specialistů, které se neřadí mezi vedoucí pozice, se většinou zdroje kombinují a výběrové řízení probíhá současně s interními i externími uchazeči.

### 5.3 Metody získávání zaměstnanců

SSC využívá následující metody získávání zaměstnanců: inzerce na intranetu, doporučení zaměstnanců, outsourcing přes personální agentury, vývěsky, inzerce na webových stránkách firmy, inzerce na pracovních portálech a sociální síti LinkedIn. Všechny obsazované pozice mají základní požadavek na kandidáty, kterým je alespoň středně pokročilá, spíše však pokročilá, znalost anglického jazyka slovem i písmem. Některé pozice vyžadují znalost dalšího světového jazyka, jako je například němčina, francouzština, španělština, ale i holandština či finština.

**Inzerce na intranetu** využívá SSC pro všechny volné pozice a mají k nim přístup všichni zaměstnanci firmy. Přehled volných pozic je aktualizován většinou jednou týdně náborovým týmem. Inzerát je strukturovaný vždy stejně a je identický s popisem a specifikací pracovního místa. V inzerátu je uvedeno jméno manažera, jako kontaktní osoby pro případné zájemce o danou pozici. Vizuální zpracování kariérní stránky na intranetu je poměrně zastaralé a bez nápadu.

SSC jako metodu získávání zaměstnanců využívá **doporučení od vlastních zaměstnanců**. Ti zasílají životopisy náborovému týmu, který je bez vlastního zhodnocení dále rozesílá manažerům příslušných týmů na posouzení. V případě, že doporučený kandidát úspěšně projde výběrovým řízením a nastoupí do SSC, pak zaměstnanec, který ho doporučil, automaticky získává nárok na bonus v hodnotě 20 800 Kč. Tento bonus je ovšem vyplacen pouze v případě, že pracovní poměr doporučeného kandidáta trvá alespoň 6 měsíců. Přibližně 20% lidí, kteří měsíčně nastoupí do SSC je doporučeno současnými zaměstnanci.

**Personální agentury** jsou ve velké míře využívanou metodou získávání zaměstnanců a jejich konzultanti pracují na získávání kandidátů pro téměř všechny pozice v SSC. O využití služeb agentur rozhodují sami manažeři. SSC využívá služeb celkem tří agentur a zástupci jednotlivých agentur chodí do SSC na pravidelné týdenní

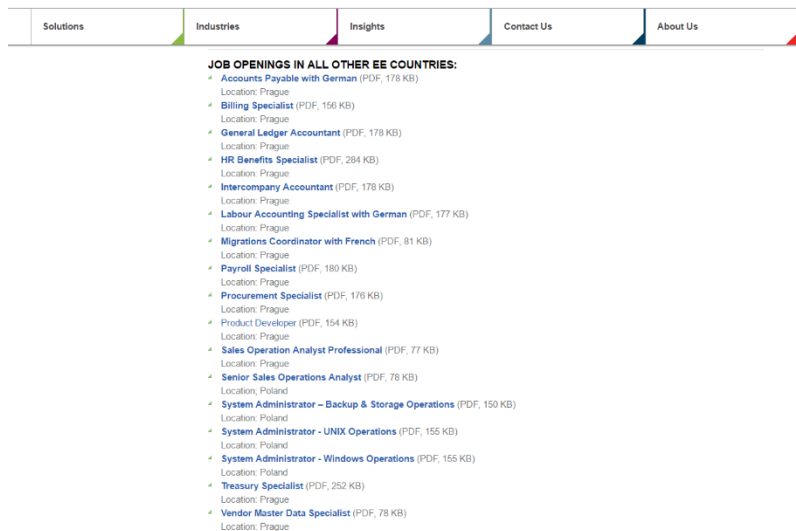
schůzky s manažery a s pracovníky náborového oddělení. Manažeři tak mají možnost vysvětlit požadavky na obsazované pracovní místo a zároveň poskytnout zpětnou vazbu na obdržené životopisy, či kandidáty, se kterými již proběhly pohovory. Zástupci agentur díky pravidelným schůzkám znají dobře prostředí SSC, budují si klientské vztahy s manažery a zjišťují potřebné informace o volných pracovních pozicích. Za každého nového zaměstnance agentuře SSC zaplatí 1,8 násobek zaměstnancova měsíčního nástupního platu. Pouze pro představu, za obsazení administrativní pozice vhodné pro absolventy, zaplatí SSC agentuře částku v rozmezí 54 000 – 63 000 Kč. Za obsazení pozice, která vyžaduje 1 – 3 roky praxe zaplatí až 72 000 Kč. Agentury jsou dobrým zdrojem kandidátů, ovšem ne vždy se dá mluvit o kvalitě zaslaných profilů, ale spíše jen o kvantitě. Někteří konzultanti z agentur zasílají manažerům životopisy uchazečů s nerelevantními zkušenostmi a následná selekce tak manažerům zabírá zbytečně mnoho času. V období čtyř měsíců, konkrétně říjen 2016 až leden 2017, zaslaly agentury manažerům 362 životopisů potenciálních kandidátů, ale pouze 81 z nich úspěšně prošlo výběrovým řízením. Z těchto údajů tedy vyplývá, že pouze každý více než čtvrtý kandidát byl pro danou pozici vhodný.

Říjen 2016 - Leden 2017	Zaslané životopisy	Pohovory	Nabídky	Akceptované nabídky	Odmítnuté nabídky
	362	210	81	61	20

Tabulka č. 2. Počty kandidátů z personálních agentur (Interní materiály SSC, 2017)

SSC používá pro inzerci pozic také **vývěsky umístěné v areálu firmy**. Vývěsky jsou umístěné v kancelářích na místech, která jsou sice poměrně frekventovaná, ale spíše kolem nich zaměstnanci jen prochází a nestihnou tedy informace na vývěsce zaregistrovat. Informace na vývěskách obsahují výčet aktuálně otevřených pozic bez detailnějších informací o náplni práce či požadavcích na kandidáta. Vývěsky se aktualizují jedenkrát týdně.

SSC využívá **inzerce na webových stránkách firmy** pod záložkou „Careers“. Administrativně tuto stránku spravuje marketingový tým v Německu a český náborový tým nemůže sám volné pozice aktualizovat, což je velmi neefektivní. Vzhledem k vysoké fluktuaci a častým změnám v potřebách obsazení pozic je téměř nemožné udržet kariérní stránky aktuální. Vzhled webové stránky je velmi obyčejný a nezajímavý a dovoluji si tvrdit, že SSC není schopné takovou stránkou konkurovat jiným společnostem provozujícím centra sdílených služeb.



obr. č. 10: Kariérní stránka SSC (Interní materiály SSC, 2017)

Další metodou získávání zaměstnanců, kterou SSC využívá, je inzerce na **pracovních portálech**. Konkrétně se jedná o dva portály [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.expats.cz](http://www.expats.cz). Za vystavení jednoho inzerátu po dobu 30 dnů na [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), zaplatí SSC 1179 Kč. Pro inzerce na [www.expats.cz](http://www.expats.cz) je cena inzerátu přibližně stejná. Ačkoli je platnost inzerátu na obou portálech jeden měsíc, nejvíce reakcí na inzerát obdrží náborový tým hlavně v prvním týdnu, protože inzerát je pak postupně vytlačován inzeráty jiných společností z prvních stránek, které se zobrazují návštěvníkům daného webu. Inzerát je strukturovaný vždy stejně, název i text inzerátu je vždy v angličtině a přesně koresponduje s popisem a specifikací obsazovaného pracovního místa. Nabízený plat se v inzerátu neuvádí.

Možnosti **inzerce na sociální síti LinkedIn** využívá SSC pouze velmi zřídka. Náborový tým bohužel nemá k dispozici firemní profil, přes který by mohl inzerce zadávat.

Díky dobrým vztahům s kolegyní z Německa, která má takový profil k dispozici, je možné se čas od času domluvit na tom, že tato kolegyně inzerát na LinkedInu vystaví. Inzerát je, stejně jako na pracovních portálech, platný po dobu 30 dnů.

## 5.4 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců jsem rozdělila na tři typy podle použité metody získávání zaměstnanců:

**Personální agentury.** Proces začíná již při pohovoru kandidáta v personální agentuře. Všechny agentury musí v rámci předvýběru, který pro SSC provádí, otestovat kandidátovu znalost práce v programu Excel a u účetních pozic i znalost účetních principů. Oba tyto testy vytvořilo samo SSC. Pokud kandidát v personální agentuře úspěšně zvládne pohovor a testování, konzultant zašle jeho životopis společně s výsledky testu manažerovi. Tento manažer se dále zabývá analýzou a hodnocením životopisů uchazečů, které mu byly zaslány jednou nebo více agenturami a rozdělí životopisy do dvou skupin, přičemž jednu z nich tvoří uchazeči, kteří splňují požadavky obsazovaného pracovního místa a druhou skupinu tvoří kandidáti, kteří tyto požadavky nesplňují. Manažer poskytne agentuře krátkou zpětnou vazbu na zaslané profily uchazečů a požádá o sjednání prvního kola pohovoru s kandidáty z první skupiny uchazečů. Agentura následně kontaktuje kandidáta, domluví s ním pohovor a pošle uchazečovi i manažerovi potvrzení pohovoru emailem. Prvního kola pohovoru se většinou účastní dva vedoucí pracovníci, kteří se snaží zjistit co nejvíce informací o uchazečovi. Po pohovoru je příslušná personální agentura informována přímo vedoucím pracovníkem, který pohovor vedl, o kandidátově úspěchu/neúspěchu při výběrovém pohovoru. V případě úspěchu je konzultant požádán o sjednání druhého kola pohovoru, které vede hypotetický budoucí nadřízený. V případě, že manažer rozhodne, že kandidát je vhodný na obsazovanou pozici, oznámí tuto skutečnost personální agentuře, která musí počkat na oficiální email s nabídkou schválenou od ředitele SSC. Teprve po obdržení tohoto emailu může agentura kandidátovi sdělit výsledek výběrového řízení. Pokud manažer rozhodne, že kandidát není pro dané pracovní místo vhodný, předá tuto zpětnou vazbu agentuře a ta následně kontaktuje kandidáta. K oznámení o přijetí či nepřijetí dochází telefonicky. V případě pozitivního výsledku pohovoru je povinností manažera informovat náborové oddělení, které zašle kandidátovi oficiální

nabídku emailem. Nabídka je platná po dobu tří pracovních dnů, ve kterých se kandidát musí rozhodnout o přijetí či nepřijetí nabídky SSC.

**Doporučení zaměstnanců.** Proces výběru zaměstnanců začíná u zaměstnanců náborového týmu, kteří obdrží životopisy potenciálních uchazečů na základě doporučení současných zaměstnanců. Tyto životopisy jsou průběžně přeposílány na příslušné manažery a dále proces pokračuje stejně, jako při spolupráci manažera s agenturou, pouze s tím rozdílem, že manažer místo agenturního konzultanta komunikuje přímo se zaměstnancem náborového oddělení.

**Ostatní metody.** Proces výběru zaměstnanců ve všech dalších případech začíná u zaměstnanců náborového týmu, kteří zhodnotí získané životopisy. Dále rozdělí životopisy do dvou skupin, přičemž jednu z nich tvoří uchazeči, kteří splňují požadavky obsazovaného pracovního místa a druhou skupinu tvoří kandidáti, kteří tyto požadavky nespĺňují. Poté zaměstnanec náborového oddělení telefonicky kontaktuje uchazeče z první skupiny a provede takzvaný „pre-screen“, při kterém si doplní základní informace o kandidátovi, jako je například platové očekávání a možný nástupní termín. Po doplnění těchto informací je možné, že někteří kandidáti budou vyhodnoceni jako nevhodní. Kandidáti, kteří byli vyhodnoceni jako vhodní a hlásí se na pozici, kde je požadována znalost účetnictví, jsou pozváni na testování, které probíhá přímo v SSC. Náborový tým test vyhodnotí a těm uchazečům, kteří testem neprošli, je zaslán email oznamující zamítnutí na základě nedostatečného výsledku testu. Následně je skupina životopisů vhodných uchazečů, případně společně s výsledky testů, zaslána příslušným manažerům. Daný manažer také provede selekci životopisů uchazečů a ty, které vyhodnotí jako vhodné, jsou pozváni do prvního kola výběrového pohovoru. Za sjednání pohovoru s uchazečem je zodpovědný náborový tým. Vhodné uchazeče kontaktuje telefonicky, domluví termín pohovoru a následně kandidátům i manažerovi pošle informativní email a pohovor tím potvrdí. Dále proces pokračuje stejně, jako při spolupráci manažera s agenturou, pouze s tím rozdílem, že manažer místo agenturního konzultanta komunikuje přímo se zaměstnancem náborového oddělení.

## 5.5 Metody výběru zaměstnanců

SSC k výběru zaměstnanců využívá pouze tři metody, kterými jsou analýza životopisů, testy získaných schopností a výběrový pohovor. Tyto metody organizace navzájem kombinuje.

**Analýza životopisů.** Při analýze životopisů se pracovník náborového oddělení a následně i manažer zaměřuje hlavně na jazykové dovednosti. Důležitá je úroveň jazyka a případně i množství jazyků, kterými uchazeč hovoří plynně. Pokud firma hledá vhodného uchazeče na pozici vhodnou pro absolventy, je důležité dokončené vzdělání. Pokud je potřeba obsadit například pozici zkušeného účetního, je nutné věnovat pozornost hlavně praxi, její délce a vykonávaným úkolům a případně i získané certifikaci. Někteří manažeři věnují pozornost také četnosti střídání zaměstnání. U uchazečů, kteří pocházejí ze zemí mimo EU, je nutné hledat informace o tom, jestli vystudovali vysokou školu v České republice, či jinou známku toho, že mají volný vstup na český pracovní trh. V neposlední řadě je v určitých případech důležitá informace o tom, jestli uchazečův pracovní poměr u posledního zaměstnavatele stále trvá. Takový uchazeč totiž ve většině případů není schopen nastoupit dříve než za dva měsíce. Někteří uchazeči zasílají společně s životopisem i motivační dopis, avšak SSC jeho zaslání nevyžaduje.

**Testy získaných schopností.** SSC využívá jako jednu z metod výběru testování získaných schopností uchazečů. Konkrétně se jedná o testování znalostí programu Excel a dále znalost účetních principů. Excel test zadávají kandidátům pouze agentury a mají povinnost takto otestovat všechny kandidáty na pozice v SSC. Testují jejich znalost práce s tímto programem. V testu jsou úkoly vyžadující podmíněné formátování, základní vzorce a funkce jako „SVYHLEDAT“, „KDYŽ“ nebo „INDEX“. Kandidáti mají na vyplnění testu časový limit 30 minut. Pro pozice vyžadující znalost účetnictví SSC používá test, který ověřuje teoretickou znalost účetních principů, ale jsou v něm zahrnuty i praktické účetní příklady. Test obsahuje 33 otázek s nabídkou čtyř možných odpovědí, přičemž vždy pouze jedna odpověď je správná. Kandidáti mají na vyplnění testu časový limit 40 minut. Tento test zadávají kandidátům na účetní pozice jak personální agentury, tak zaměstnanci náborového týmu.

**Výběrový pohovor** je v SSC hlavní metodou výběru zaměstnanců. V měsících prosinci a lednu jsem se zúčastnila deseti prvních kol pohovorů s vedoucími pracovníky. Pět z nich bylo na pozice vhodné pro absolventy a pět z nich na pozice vhodné pro kandidáty s praxí. Pohovoru se vždy účastní dva vedoucí pracovníci, případně jeden

vedoucí pracovník a jeden zkušený specialista. Vytvořila jsem si jednoduchou tabulku, do které jsem zaznamenala informace z průběhu jednotlivých pohovorů.

	Typ pohovoru	Přivítání a neformální rozhovor	Poskytnutí informací o firmě a pozici	Otázky	Prostor pro dotazy	Informace o dalších krocích	Čas
Pohovor 1	Kombinovaný	ANO - ANO	ANO - ANO	Otevřené, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	45 min
Pohovor 2	Kombinovaný	ANO - NE	ANO - ANO	Otevřené, situační, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	60 min
Pohovor 3	Kombinovaný	ANO - ANO (rozhovor dlouhý - 20 min)	NE - ANO	Otevřené, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	NE	ANO	55 min
Pohovor 4	Strukturovaný	ANO - ANO	ANO - ANO	Otevřené, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	50 min
Pohovor 5	Kombinovaný	ANO - ANO	ANO - ANO	Otevřené, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	55 min
Pohovor 6	Kombinovaný	ANO - ANO	ANO - ANO	Otevřené, situační, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	45 min
Pohovor 7	Kombinovaný	ANO - NE	ANO - ANO	Otevřené, mnoho uzavřených a málo doplňujících, kontrolní	ANO	ANO	35 min
Pohovor 8	Kombinovaný	ANO - ANO	NE - ANO	Otevřené, behaviorální, krátké, kontrolní, doplňující	ANO	ANO	45 min
Pohovor 9	Kombinovaný	ANO - ANO	NE - ANO	Otevřené, mnoho uzavřených a málo doplňujících, kontrolní	ANO	NE	45 min
Pohovor 10	Nestrukturovaný	ANO - ANO	NE - ANO	Otevřené, kontrolní, málo otázek - spíše mluvil tazatel	Dotazy v průběhu rozhovoru	ANO	70 min

Tabulka č. 3: Záznam z pohovorů (Vlastní tvorba, 2017)

Pohovory mají ve většině případů kombinovaný charakter, což znamená, že tazatel má dopředu připravenou strukturu i otázky, ale nedrží se striktně připravené struktury a pokládá v průběhu rozhovoru i otázky, které neměl dopředu promyšlené. Jeden z pohovorů, kterých jsem se zúčastnila, byl strukturovaný a působil velmi strojeně. Jeden z pohovorů byl naopak nestrukturovaný a probíhal formou volného rozhovoru. Všichni tazatelé svého kandidáta přivítali a většina z nich začala konverzaci neformálním rozhovorem o počasí nebo otázkou, zda měl uchazeč bezproblémovou cestu. Dva tazatelé tuto část úplně vynechali a jeden naopak rozvíjel tento rozhovor po dobu téměř 20 minut. Většina tazatelů poskytuje kandidátům informace o firmě i o pozici, ale někteří kandidátům oznámí, že informace o firmě si mohou vyhledat na internetu a že se tím nechtějí zdržovat. Většina tazatelů klade správně otevřené a behaviorální či situační otázky. Někteří ovšem kladou mnoho uzavřených otázek a nejsou kvůli tomu schopni získat od uchazečů dostatečné množství informací. Jeden z tazatelů v průběhu pohovoru dokonce mluvil více než kandidát a celkově položil velmi málo otázek, které by ověřovaly informace či zjišťovaly nové. Většina tazatelů dává na konci rozhovoru kandidátovi prostor pro otázky a informuje o dalších krocích.



## 6 Hodnocení, návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení pro získávání a výběr zaměstnanců pro SSC jsem provedla na základě prostudované literatury a analýzy současných náborových procesů organizace. V této kapitole uvádím návrhy na zlepšení a zefektivnění, jejichž realizace by měla mít pozitivní vliv na spokojenost účastníků výběrového řízení a tudíž i na jejich vnímání konkrétní společnosti, tedy na budování značky zaměstnavatele.

### 6.1 Proces a metody získávání zaměstnanců

První chybu jsem identifikovala již v druhé fázi procesu získávání zaměstnanců, kterou je vytvoření popisu a specifikace pracovního místa pro nově vzniklé pozice. V předchozí kapitole jsem uvedla, že manažeři někdy ani popis pracovního místa nevytvoří a požadují zahájení procesu získávání nového pracovníka bez jasně definované pozice, což v podstatě znemožňuje získání vhodného kandidáta. Navrhuji, aby získávání zaměstnanců bylo zahájeno až teprve ve chvíli, kdy je náplň práce přesně definovaná a jasná. V tu chvíli může manažer vytvořit dokument s popisem a specifikací pracovního místa, na základě kterého mohou jak náborový tým, tak personální agentury začít hledat vhodné kandidáty.

SSC správně využívá možnost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, což napomáhá motivaci zaměstnanců, jejich kariérnímu rozvoji a udržení si schopných lidí ve firmě. Zároveň správně využívá kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů kandidátů.

Co se týče stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců, jak jsem uvedla, SSC využívá pouze omezený počet metod, kterými jsou inzerce na intranetu, doporučení zaměstnanců, outsourcing přes personální agentury, vývěsky, inzerce na webových stránkách firmy, inzerce na pracovních portálech a omezeně i na sociální síti LinkedIn a ani tyto metody nevyužívá dostatečně efektivně. Doporučuji, aby text inzerce na intranetu, webových stránkách i pracovních portálech, nebyl identický s popisem a specifikací pracovního místa. Náborový tým by se měl zamyslet nad tím, v čem je SSC jako firma lepší než konkurence, čím je obsazovaná pozice zajímavá a proč by chtěl na konkrétní pozici někdo pracovat. Inzeráty by měly být více kreativní, vzbuzovat emoce a motivaci. Zároveň navrhuji, aby SSC investovalo do vzhledu kariérních stránek intranetu i webu a vytvořilo přitažlivější prostředí, které uživatele zaujme.

SSC využívá metodu doporučení zaměstnanců, ale tato metoda přináší pouze okolo 20% nových zaměstnanců. Navrhují, aby kromě finanční odměny SSC vytvořilo soutěžní program na doporučení zaměstnanců. Například by zaměstnanec, který úspěšně doporučil nejvíce zaměstnanců za určité období, získal tolik dní dovolené navíc, kolik byl celkový počet jeho úspěšně doporučených kandidátů. Doporučují také program zefektivnit sestavením týmu ambasadorů, což je finančně velmi nenáročná metoda, díky které je možné budovat značku zaměstnavatele, šířit povědomí o náborových potřebách firmy a hlavně získat nové zaměstnance.

O využívání služeb personálních agentur rozhoduje každý manažer sám. Navrhují, aby toto rozhodnutí bylo plně v kompetenci náborového týmu nebo minimálně předmětem diskuze manažera se zaměstnanci náborového týmu. Náborový tým je totiž schopný sám určit, jestli je pro firmu reálné volné pracovní místo obsadit bez využití služeb personální agentury a ušetřit tak nemalé peníze.

Používání vývěsek v areálu firmy hodnotím kladně, ale doporučuji změnit umístění. Momentálně jsou vývěsky umístěny na místech, kde zaměstnanci pouze procházejí. Efektivnější by bylo umístění například v kuchyňce, u tiskárny nebo například u výtahů. Jedná se totiž o frekventovaná místa, kde se lidé zastaví a mají možnost vývěsku zaregistrovat. Navrhují také změnit obsah a vzhled vývěsky a místo pouhého výčtu volných pracovních míst, kterých je mezi 35 až 50, inzerovat pouze dvě nebo tři pozice, které by zaměstnanci mohli vnímat jako zajímavé příležitosti.

Možnosti inzerce na sociální síti LinkedIn využívá SSC velmi neefektivně, pravděpodobně proto, že nechce investovat do firemního profilu. Navrhují tuto investici zvážit, protože na Linkedlnu je pak možné kromě inzerce pozic také sdílet náborové bannery a videa, které poutají pozornost uživatelů sociálních sítí a pomáhají budovat značku zaměstnavatele.

Vzhledem k tomu, že SSC velmi často obsazuje pozice vhodné pro absolventy, jako další možná metoda získávání zaměstnanců se nabízí spolupráce s univerzitami. Doporučují, aby SSC navázalo spolupráci s univerzitami a využilo možnosti propagace volných pracovních pozic, jako například letáky na vývěskách nebo prezentace. Dále doporučují začít nabízet studentům stáže.

## 6.2 Proces a metody výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců v případě spolupráce s personální agenturou hodnotím pozitivně. Vzhledem k tomu, že agentura provede předvýběr kandidáta, provede krátký osobní pohovor, otestuje jeho znalosti Excelu a případně i účetnictví, není nutné, aby další hodnocení životopisu prováděl kdokoliv jiný, než konkrétní manažer.

Navrhuji ale změnu procesu výběru zaměstnanců, pokud se jedná o životopisy obdržené na základě doporučení současných zaměstnanců SSC. Zaměstnanci náborového týmu by měli provádět selekci těchto životopisů, rozdělit uchazeče na vhodné a nevhodné, následně si telefonicky doplnit základní údaje a poté zaslat manažerům k posouzení pouze skupinu uchazečů, kteří byli vyhodnoceni jako vhodní. Navrhovaný postup je efektivnější z hlediska úspory času manažerů.

Analýza životopisů je používána jako výchozí metoda k předběžnému výběru pracovníku. V SSC je využívána správně a zaměstnanci náborového týmu i manažeři dokáží na základě této metody vybrat nejvhodnější potenciální kandidáty. Přesto, na základě prostudované literatury doporučuji, aby byli kandidáti rozděleni do tří skupin, z nichž jedna bude označena jako „méně vhodní kandidáti“. Uchazeči z této skupiny pak mohou být podle potřeby přiřazeni ke skupině vhodných tři nevhodných kandidátů.

Testování znalosti práce s Excelem hodnotím pozitivně, jelikož je tato znalost nezbytná pro výkon práce na jakémkoli pracovním místě v SSC. Navrhuji však, aby byl proces testování sjednocen a byli testováni všichni potenciální kandidáti. Pokud má agentura povinnost zadat test všem svým kandidátům, pak by měli být stejným způsobem testováni i všichni kandidáti, kteří přichází skrze náborový tým. Dále doporučuji zavést testy osobnosti pro kandidáty na vedoucí pozice, které by předpovídali možné budoucí chování při výkonu práce.

Výběrový pohovor je v SSC hlavní metodou výběru zaměstnanců, avšak ne všichni pracovníci, kteří tuto metodu používají, ji používají správně a efektivně. Vzhledem k tomu, že jeden z deseti pohovorů, kterých jsem se zúčastnila, byl strukturovaný a působil velmi strojeně a jeden z pohovorů, který měl nestrukturovaný charakter, vedl k tomu, že tazatel mluvil více než kandidát, navrhuji, aby všechny pohovory ve firmě byly vedené kombinovanou formou. Navrhuji, aby náborový tým připravil pro manažery doporučenou strukturu pohovoru, které by se měl tazatel držet a dále navrhnout příklady otevřených, behaviorálních, situačních a projektivních otázek, kterými se může tazatel

inspirovat. Doporučuji také připravit krátké školení pro manažery, které bude zaměřené na správné dotazování a také poučí manažery o důležitosti dodržování jednotlivých fází výběrového rozhovoru.

## Závěr

V této bakalářské práci jsem se zabývala získáváním a výběrem zaměstnanců pro centrum sdílených služeb. Cílem práce bylo popsat a analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců již konkrétního centra sdílených služeb, zhodnotit tento proces a používané metody získávání pracovníků a následně navrhnout doporučení, která by vedla k vyšší efektivitě uplatňovaných postupů. V teoretické části práce jsem čerpala z odborné literatury, ale také mnoha elektronických zdrojů, které se vázaly ke zvolenému tématu bakalářské práce. V praktické části jsem popsala a analyzovala proces získávání a výběru zaměstnanců konkrétního centra sdílených služeb a dále identifikovala chyby v tomto procesu a naplnila tak cíl své práce.

Ještě před zahájením šetření jsem stanovila základní výzkumnou otázku a tři výzkumné cíle. Šetření jsem provedla metodou zúčastněného pozorování, které jsem určila jako vhodnou metodu hlavně proto, že v dané firmě působím jako náborový specialista a mohla jsem tudíž být aktivním účastníkem zkoumaného jevu. Na základě získaných dat jsem popsala současnou situaci ve firmě, a tím naplnila všechny tři výzkumné cíle. Následně jsem provedla vyhodnocení a navrhla doporučení, která by v případě jejich realizace měla mít pozitivní vliv jak na efektivitu a kvalitu procesu získávání a výběru zaměstnanců, tak na spokojenost účastníků výběrového řízení a jejich vnímání konkrétní společnosti.

První chybu jsem identifikovala v druhé fázi procesu získávání zaměstnanců, kterou bylo vytvoření popisu a specifikace pracovního místa. Dále se moje návrhy zaměřovaly na zefektivnění metod získávání zaměstnanců, které organizace používá. Doporučila jsem navíc jednu novou metodu, kterou je spolupráce se vzdělávacími institucemi, protože by mohla organizaci získat vhodné kandidáty z řad absolventů. V procesu výběru zaměstnanců jsem dále identifikovala nedostatky v nejednotnosti procesu testování znalostí kandidátů a navrhla používání jednotných postupů u všech kandidátů. U některých manažerů jsem odhalila chyby v používání metody výběrového pohovoru a navrhla zlepšení, která by mohl implementovat náborový tým.

Díky své bakalářské práci jsem měla možnost se zamyslet nad procesem získávání a výběru zaměstnanců, kterého se denně aktivně účastním. Tato práce mi poskytla nový pohled na činnosti, které pravidelně vykonávám a moje návrhy a doporučení bych ráda předložila managementu firmy.

## Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Clegg, B. 2005. *Vedení pohovoru: vyberte správného uchazeče: výběr osvědčených technik a postupů*. Brno: CP Books.
- Dvořáková, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hendl, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Kociánová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kolman, L. 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde.
- Koubek, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- Kubátová, H. 2009. *Rukověť autora diplomky Čtení a psaní odborných textů ve společenskovědních a humanitních oborech*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Šikýř, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J., Stýblo, J., & Vysokajová, M. 2007. *Personalistika 2007 – 2008*. Praha: Wolters Kluwer
- Vávrová, P. 2013. *Psychologie náročných situací v praxi personálního managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého.

## Internetové zdroje

- ABSL. 2017. O ABSL. Citováno 21. února 2017. Dostupné z: <http://www.absl.cz/cs/absl-2/o-absl>
- Aktuálně.cz. 2016. *Nezaměstnanost v prosinci stoupla, i tak je v Česku nejnižší v EU. Firmy hledají řidiče i trenéry*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-prosinci-stoupla/r~878050acd64111e6be7d002590604f2e/>
- Barrow, S., & Mosley, R. 2005. *The employer brand : bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. Citováno 25. ledna 2017. Dostupné z: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf)

- Brejčák, P. 2015. Životopisy jsou mrtvé, trh práce se posunul. HR musí začít využívat metody marketingu. *Tyinternety.cz*. Citováno 26. ledna 2017. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/startupy/zivotopisy-jsou-mrtve-trh-prace-se-posunul-hr-musi-zacit-vyuzivat-metody-marketingu/>
- BusinessInfo.cz. 2010. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. Citováno 3. března 2017. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>
- CzechInvest. 2016. *Centrum sdílených služeb se v České republice daří*. Citováno 16. února 2017. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/centrum-sdilenych-sluzeb-se-v-ceske-republice-dari>
- ČAKP. 2017. *Pracovní portály*. Citováno 26. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.cakp.cz/informacni-servis/pracovni-portaly/>
- Grafton recruitment. 2014. *Průzkum Grafton: ČR patří k nejatraktivnějším destinacím pro centra sdílených služeb*. Citováno 21. února 2017. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2014/pruzkum-grafton-cr-patri-k-nejatraktivnejsim-destinacim-pro-centra-sdilenych-sluzeb>
- Halbrštát, J. 2016. Firmy hledají uchazeče ve velkém, ale neumějí pořádně napsat inzerát. *Idnes.cz*. Citováno 25. ledna 2017. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/hledani-novych-zamestnancu-spatne-inzeraty-fzt-/podnikani.aspx?c=A160419\\_121350\\_podnikani\\_kho](http://finance.idnes.cz/hledani-novych-zamestnancu-spatne-inzeraty-fzt-/podnikani.aspx?c=A160419_121350_podnikani_kho)
- Hovorka, P. 2014. Program doporučení - náborový prostředek budoucnosti. *Brandbakers*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/155>
- Hovorka, P. 2015. Jak zaujmout náborovým bannerem na LinkedInu?. *Brandbakers*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/246>
- Hovorka, P. 2016. Bene-fity versus Cultural-fity. *Brandbakers*. Citováno 16. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/323>
- Hovorková, K. 2012. Klasické životopisy časem zaniknou, nahradí je profil na sociální síti. *Idnes.cz*. Citováno 29. ledna 2017. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/jak-vytvoril-profil-na-socialni-siti-ds1-/podnikani.aspx?c=A120918\\_1830262\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/jak-vytvoril-profil-na-socialni-siti-ds1-/podnikani.aspx?c=A120918_1830262_podnikani_zuk)
- HR News. 2016. *HR marketing na nejvyšší úrovni*. Citováno 26. ledna 2017. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/hr-marketing-na-nejvyssi-urovni-id-2870630>
- Jochmanová, H. 2016. RA Awards 2016: V hlavní roli HR marketing na té nejvyšší úrovni. *HRmixer*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/380-ra-awards-2016-v-hlavni-rol-hr-marketing-na-te-nejvyssi-urovni>

Keményová, Z. 2016. Firmy chrlí benefity: psi v práci a počítač u moře. *Hospodářské noviny*. Citováno 16. ledna 2017. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65507210-firmy-chrli-benefity-psi-v-praci-a-pocitac-u-more>

Moidlová, G. 2016. Jak udělat z nábory skvělý zážitek? Máme recept od firmy IReSoft. *Brandbakers*. Citováno 6. února 2017. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/336](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/336)

Skřivánková, P. 2016. Jak napsat úspěšný inzerát, který přiláká ty nejlepší obchodníky?. *Business Animals*. Citováno 16. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/uspesny-inzerat/>

Stýblo, J. 2006. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Mzdová praxe*. Citováno 16. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

Šilhánová, L. 2017. Proč i vaše firma potřebuje HR video kampaň (návod). *Starío*. Citováno 29. ledna 2017. Dostupné z: <http://blog.starío.cz/video/firma-hr-video-kampan>

Trytko, D. 2014. Outsourcing - výhody, nevýhody a rizika z pohledu malých a středních podniků. *Účetní kavárna*. Citováno 16. února 2017. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d46063v57385-outsourcing-vyhody-nevyhody-a-rizika-z-pohledu-malych-a-stre/?search\\_query=\\$index=2085](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d46063v57385-outsourcing-vyhody-nevyhody-a-rizika-z-pohledu-malych-a-stre/?search_query=$index=2085)

Universum. 2016. *5 náborových videí, které vás inspirují*. Citováno 1. února 2017. Dostupné z: <http://www.universumczech.com/5-naborovych-videi-ktere-vas-inspiruji/tips-and-tricks/36>

Velecký, P. 2016. Trh sdílených služeb podnikových poroste, ČR je v nejvyšší lize. *Itbiz*. Citováno 16. února 2017. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/trh-sdilenych-sluzeb-podnikovych-poroste-cr-je-v-nejvyssi-lize#>

Zikmund, M. 2011. Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců. *Businessvize*. Citováno 6. února 2017. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>

## **Interní materiály**

Interní školicí materiály společnosti ManpowerGroup, 2015

Interní materiály SSC, 2017



## **Seznam obrázků**

obr. č. 1 Schéma procesu získávání zaměstnanců (Stýblo, 2006)

obr. č. 2: Ukázka náborových bannerů (Hovorka, 2015)

obr. č. 3: Nezaměstnanost podle okresů (Aktuálně.cz, 2016)

obr. č. 4: Rozmístění center sdílených služeb v České republice (Velecký, 2016)

obr. č. 5: Mateřská organizace a centrum sdílených služeb (Bergeron, 2003, s. 16)

obr. č. 6: Přehled klientů mateřské společnosti (Interní materiály SSC, 2017)

Obr. č. 7: Přehled destinací center sdílených služeb (Interní materiály SSC, 2017)

obr. č. 8: Organizační struktura SSC (Interní materiály SSC, 2017)

obr. č. 9: Kariérní stránka SSC (Interní materiály SSC, 2017)

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1. Nástupy/výstupy zaměstnanců SSC v měsíci únoru 2017 (Interní materiály SSC, 2017)

Tabulka č. 2. Počty kandidátů z personálních agentur (Interní materiály SSC, 2017)

Tabulka č. 3: Záznam z pohovorů (Vlastní tvorba, 2017)