

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Monika Lustigová**

**Nábor a získávání absolventů SŠ a VŠ ve velké finanční  
instituci**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:  
PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME)  
STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Monika Lustigová**

**Recruitment and obtaining graduate high school and  
university in a large financial institution**

Prague 2014

The diploma Thesis Work Supervisor:  
PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 5. 2014

Monika Lustigová



## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Vladce Fischerové-Katzerové za odborné vedení, praktické rady, cenné návrhy a především za trpělivost a podporu při psaní této práce.

## **Anotace**

Tato práce se zabývá teoretickým základem získávání, výběru zaměstnanců a následnou praxí ve velké finanční instituci se zaměřením na absolventy středních a vysokých škol. Na základě dotazníkového šetření mezi absolventy jsou shrnuty poznatky o absolventech. Dle konkrétní praxe je uvedeno zhodnocení a případné návrhy na zlepšení získávání absolventů ve velké finanční instituci.

## **Klíčové pojmy**

absolvent, adaptace, assessment centrum, HR marketing, interview, lidské zdroje, modelová situace, nábor, výběrové metody, získávání zaměstnanců

## **Annotation**

This thesis speaks about theoretical and also pragmatic methods of recruitment and selection of employees in a large financial institution, with focus on grammar school and university graduates. The summary of the questionnaire survey among graduates is described in this thesis together with the suggestions for improvement of the recruitment process in the large financial institution.

## **Key words**

adaptation process, assessment centrum, graduate, HR marketing, human resources, interview, model situation, recruitment, selection methods

## OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 NÁBOR A ZÍSKÁVÁNÍ.....	10
1.1 Vnitřní a vnější okolnosti náboru.....	11
2 LEGISLATIVA.....	12
3 PROCES NÁBORU A VÝBĚRU.....	15
3.1 Potřeba náboru a ověření její legitimacy.....	18
3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa.....	19
3.3 Alternativní řešení.....	20
3.4 Náborové metody.....	21
3.4.1 Spolupráce se školami.....	23
3.5 Zveřejnění pracovní nabídky.....	23
3.6 Sběr responsí.....	25
3.7 Předvýběr, selekce došlých reakcí.....	25
3.8 Výběrová řízení, konkrétní výběrové metody.....	26
3.8.1 Výběrový pohovor.....	26
3.8.2 Assessment centrum.....	29
3.8.3 Doplňující výběrové techniky.....	31
3.9 Konečné rozhodnutí.....	34
4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	36
4.1 Přijímání zaměstnanců.....	36
4.2 Adaptace.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5 PŘEDMĚT A CÍL PRAKTICKÉ PRÁCE.....	38
5.1 Metodika šetření.....	39
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	41
6.1 Profil společnosti.....	41
6.2 Organizační struktura.....	42
7 NÁBOROVÝ PROCES FINANČNÍ INSTITUCE.....	44
7.1 Získávání pracovníků.....	44
7.1.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání absolventů.....	47

7.1.2	HR marketing pro studenty.....	47
7.1.3	Předvýběr.....	50
7.1.4	Screening.....	51
7.2	Výběrové řízení.....	52
7.2.1	Interview.....	52
7.2.2	Assessment centrum.....	54
7.3	Finální rozhodnutí.....	55
7.4	Nástupní den a období adaptace.....	58
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	60
8.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	60
8.2	Shrnutí dotazníkového šetření a návrhy opatření .....	69
	ZÁVĚR .....	73
	POUŽITÁ LITERATURA .....	75



## ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na zmapování situace absolventů středních a vysokých škol na trhu práce, konkrétně při uplatnění v jedné z našich velkých finančních institucí. Téma je autorce velice blízké vzhledem k tomu, že zastává pozici specialisty nábory a s uplatněním absolventů se setkává velice často. *„Uplatnění absolventů na trhu práce je jedním z hlavních kvalitativních ukazatelů vzdělávací soustavy. Střední a vyšší odborné vzdělávání je vedle své - v případě oborů poskytujících střední vzdělání s maturitní zkouškou postupem času převažující - funkce přípravy na pokračování ve vzdělávání na vysoké škole posuzováno především s ohledem na soulad s potřebami trhu práce, zjednodušeně řečeno, zda dochází k absorpci absolventů na trhu práce a zda počty absolventů v jednotlivých oborech odpovídají potřebám trhu práce. Počet nezaměstnaných absolventů tak - při absenci jiných, zejména kvalitativních dat - umožňuje poukázat na nesoulad vzdělávacího systému a trhu práce, přičemž je zřejmé, že situaci by se měl přizpůsobit vzdělávací systém, nikoli trh práce“* (sipkhk.cz [online], 2010).

Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti získávání a výběru zaměstnanců a popsané konkrétní náborové a výběrové metody, které lze používat. Lze se domnívat, že teoretická část práce poskytuje ucelený přehled používaných metod.

Každoročně s blížícím se ukončením akademického či školního roku je situace samotných absolventů při získávání prvního zaměstnání velice diskutovaným tématem v různých médiích. Často slyšíme, že nalézt první zaměstnání a úspěšně se začlenit do pracovního procesu pro tuto skupinu lidí je velice obtížné. V druhé části práce proto uvedu konkrétní náborový proces ve finanční instituci, tak následně zhodnotím možnosti absolventů s návrhem jak lépe zacílit na vybraného zaměstnavatele a jak zvýšit své šance u výběrového procesu.

Hlavním cílem práce je popsat a utřídit na základě literární rešerše poznatky z oblasti získávání absolventů ve finanční instituci a zejména pak zhodnotit a statisticky vyčíslit úspěšnost a situaci absolventů středních a vysokých škol při výběrových řízeních a na pracovním trhu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 NÁBOR A ZÍSKÁVÁNÍ

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o toto místo, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“ (Koubek 2005, s. 117).*

Koubek dále ve své publikaci Řízení lidských zdrojů upozorňuje na to, že získávání pracovníků není pouze samostatným procesem, ale úzce je provázán také s výběrem a je jednou z nejdůležitějších fází formování organizace z pohledu pracovní síly (Koubek 2005, s. 117).

Armstrong ve své publikaci zmiňuje také otázku nákladů spojených se získáváním a výběrem pracovníků. Cílem organizace by mělo být získání kvalitních pracovníků dle potřeb s minimálními náklady (Armstrong 2007, s. 343).

Proces výběru zaměstnanců je velmi úzce spjat s náborem zaměstnanců. Oba procesy jsou zaměřeny na vyhledání kvalitních a kvalifikovaných lidí v daném oboru. Pro samotný výběr zaměstnanců je dobrým základem náborová činnost, pomocí které si firma vytváří určitou rezervu a databázi kvalitních kandidátů. Přestože je proces získávání a proces výběru velmi provázán, každý z nich vyžaduje specifické dovednosti a znalosti, které daný specialista vykonávající proces musí mít (Foot, Hook 2005, s. 55).

Nábor a získávání jsou v různých teoriích řízení lidských zdrojů chápány jako dva odlišné termíny. Nábor je historicky vnímán jako nabírání pracovníků, zaměstnanců z vnějších zdrojů mimo fungování samotné organizace, zatímco samotné získávání z vnějších a vnitřních zdrojů je zaměřeno i na práci se stávajícími pracovníky dané organizace (Koubek 2005, s. 117).

Cílem organizace by mělo být úspěšně pracovat se stávajícími pracovníky, používat jejich potenciál, následně využívat vnější zdroje k obsazení volného pracovního místa, tak aby pracovní síla organizace byla nastavena ve prospěch fungování a profitu firmy.

*„Většina otázek řízení lidských zdrojů může být analyzována s ohledem na právní, morální a podnikatelská hlediska. S ohledem na stanované cíle náboru mohou být tato hlediska vymezena následovně:*

- *právní – vyhovovat antidiskriminačnímu zákonodárství,*
- *morální – vyhýbat se nepoctiví diskriminaci z morálních důvodů i poslušnosti vůči zákonu,*

- podnikatelské – zajišťovat, aby veškeré úsilí bylo zaměřeno na dosahování celopodnikových nikoliv osobních cílů.“ (Foot, Hook 2005, s. 56)

## 1.1 Vnitřní a vnější okolnosti náboru

Do procesu získávání pracovníků vstupují i vnitřní a vnější okolnosti, které celé získávání více či méně ovlivňují. Tyto podmínky formují jednotlivé kroky celého procesu a je třeba jim klást velký důraz.

Dle Koubka vnitřní podmínky nesouvisí pouze s pracovním místem, ale i s organizací jako takovou. Mezi tyto vnitřní podmínky můžeme řadit:

- povahu práce;
- požadavky (kvalifikace, vzdělání,...);
- velikost funkce v organizační struktuře;
- rozsah povinností a odpovědnosti;
- organizace pracovních činností a pracovní doby;
- místo výkonu práce;
- pracovní podmínky (odměny, prostředí, benefity,...);
- význam a prestiž organizace;
- pověst zaměstnavatele;
- péče o pracovníky;
- možnost vzdělávání;
- firemní kultura;
- společenská odpovědnost firmy;

Pod vnějšími podmínkami Koubek chápe:

- demografické podmínky obyvatelstva;
- ekonomický vývoj na trhu práce;
- technologické podmínky podporující vznik nových zaměstnání;
- urbanistické členění v okolí dané organizace (charakter osídlení);
- politicko – legislativní podmínky ovlivňující proces získávání pracovníků (Koubek 2005, s. 120).

## 2 LEGISLATIVA

„Jednou ze základních zásad výběru pracovníka by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci“ (Koubek 2005, s. 173).

Oblast získávání pracovníků se v českém právu dotýká několika zákonů. Základem jsou tyto dokumenty:

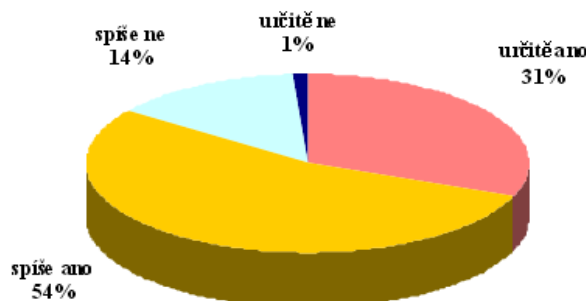
- Listina základních práv a svobod
- Zákoník práce
- Zákon o ochraně osobních údajů
- Zákon o zaměstnanosti

Všechny výše zmíněné dokumenty upravují mimo jiné oblast diskriminace. Diskriminace se týká v různých směrech i získávání pracovníků, konkrétně i absolventů SŠ, VŠ. „České právo upravuje požadavky zaměstnavatele vůči uchazečům o zaměstnání jen v souvislosti s ochranou osobních údajů, kterou provádí zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Podle § 5 odst. 1 písmeno d) tohoto zákona může zaměstnavatel shromažďovat jen osobní údaje odpovídající stanovenému účelu (přijímání zaměstnanců) a v rozsahu nezbytném pro naplnění tohoto účelu“ (Foot, Hook 2005, s. 60).

V České republice od roku 2004 agentura STEM provádí každoročně průzkum ohledně diskriminace na trhu práce. V současnosti se 85 % Čechů domnívá, že k diskriminaci na trhu práce dochází (Parlamentnilisty.cz [online], 2012). (viz Graf 1).

Graf 1: Průzkum ohledně diskriminace na trhu práce

*"Myslíte si, že u nás dochází v zaměstnání k diskriminaci některých skupin obyvatel?"*



Zdroj: Parlamentnilisty.cz [online], 2012

- Listina základních práv a svobod

V této listině je upraven zákaz diskriminace hned v úvodu v čl. 1 a v čl. 3.

*„Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.*

*A dále je uvedeno: „základní práva a svobody se zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postaven.“ (Usoud [online]. 1992).*

- Zákoník práce

Česká legislativa upravuje pojem absolvent v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Absolventem je chápán zaměstnanec nastupující do zaměstnání, a jehož celková doba od ukončení studia, přípravy na zaměstnání nepřekročila 2 roky (Zákony centrum [online]. 2000). Samotnou situací absolventů SŠ a VŠ na trhu práce se budu blíže zabývat v praktické části této práce.

Zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy, kdy zaměstnavatel musí pro zaměstnance vytvořit stejné pracovní podmínky, zajišťovat rovné zacházení včetně odměňování. Zaměstnanci nesmí být diskriminováni z důvodu rasy, barvy pleti, věku, pohlaví, jejich sexuální orientace, náboženství, jazyku, politické příslušnosti, rodinného stavu či zdravotního stavu. Všechny tyto důvody jsou platné jak v oblasti získávání, tak v následném procesu výběru zaměstnanců. Personalista nesmí v průběhu výběrových řízení klást otázky týkající se těchto oblastí ani samotná inzerce volných pracovních míst nesmí být uváděna pouze pro určité skupiny lidí (např. pozice pouze vhodné pro muže).

Zákoník práce upravuje i oblast odměňování. Ve stejné oblasti za stejných podmínek náleží rovné ohodnocení za vykonanou práci rovnocenné hodnoty. Znamená to, že žena i muž na totožné pozici musí být ohodnoceni srovnatelně.

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

*„Zákon o ochraně osobních údajů je součástí práva veřejného a je základním právním předpisem upravujícím ochranu osobních údajů a činnost Úřadu pro ochranu osobních údajů. Má pouze jednu část, kde v paragrafech 1 až 48 vymezuje základní pojmy a upravuje působnost zákona a především práva a povinnosti při zpracování osobních údajů včetně citlivých údajů“ (Zákony centrum [online]. 2000).*

Ve chvíli, kdy uchazeč reaguje na některou pracovní nabídku, uděluje souhlas se zpracováním osobních údajů pro potřeby náboru dané společnosti. Osobní údaje jsou všechny informace o vás, které poskytujete a na jejichž základě vás lze identifikovat. Poskytnuté údaje nesmí společnost použít pro jiné účely.

- Zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti

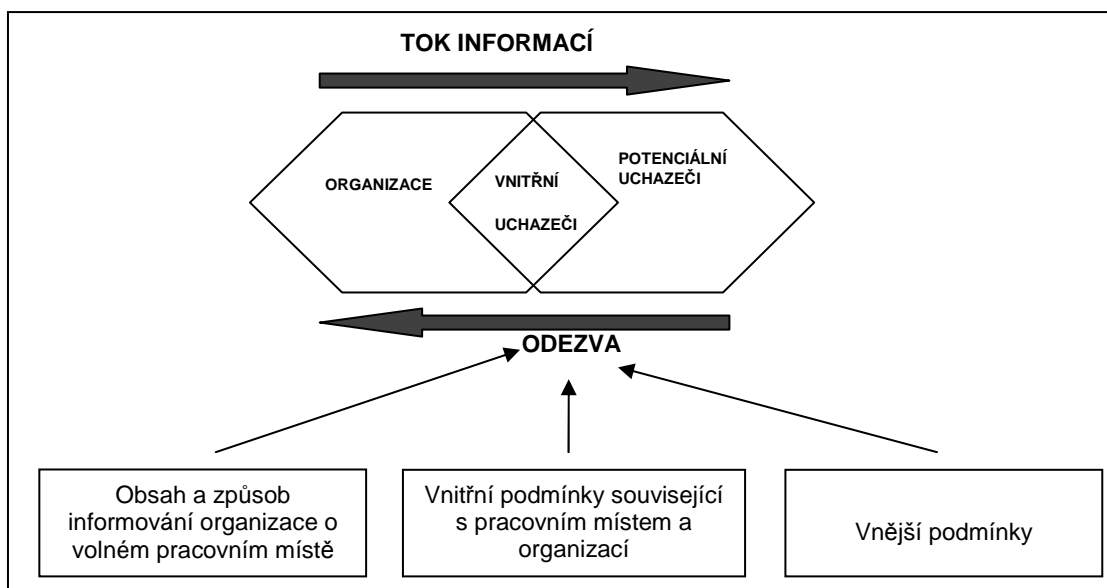
Zákon o zaměstnanosti je součástí soukromého práva a upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti. V tomto zákoně nalezneme mimo jiné fungování a působení úřadů práce a problematiku zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností.

Pro statistické potřeby Ministerstvo práce a sociálních věcí definuje absolventa mírně odlišně než Zákoník práce. Definice vychází z evidence úřadů práce, kde je absolvent chápán jako evidovaný uchazeč o zaměstnání a doba od jeho úspěšného ukončení studia nepřekročila 2 roky. Registrace absolventů do evidence úřadů práce je podle místa uvedeného trvalého bydliště. Detailní situace absolventů dle statistických šetření České republiky bude zhodnocena v praktické části této práce.

### 3 PROCES NÁBORU A VÝBĚRU

„V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být, jak již bylo řečeno, i současní pracovníci organizace, kteří buď mají sami zájem změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci“ (Koubek 2005, s. 118).

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: (Koubek 2005, s. 118)

Schéma výše prezentuje tok informací, který při získávání nových pracovníků putuje mezi stranami nového zaměstnance a organizace. Samotnou odezvu od kandidátů může ovlivnit mnoho faktorů. Je důležité si uvědomit, že již samotná informace o volném pracovním místě ovlivňuje rozhodnutí uchazeče, zda zareaguje či ne.

Celý proces by měl být nastaven tak, aby organizace po celou dobu získávání pracovníka nepociťovala žádnou ztrátu. Vlastní proces je složen z několika důležitých kroků:

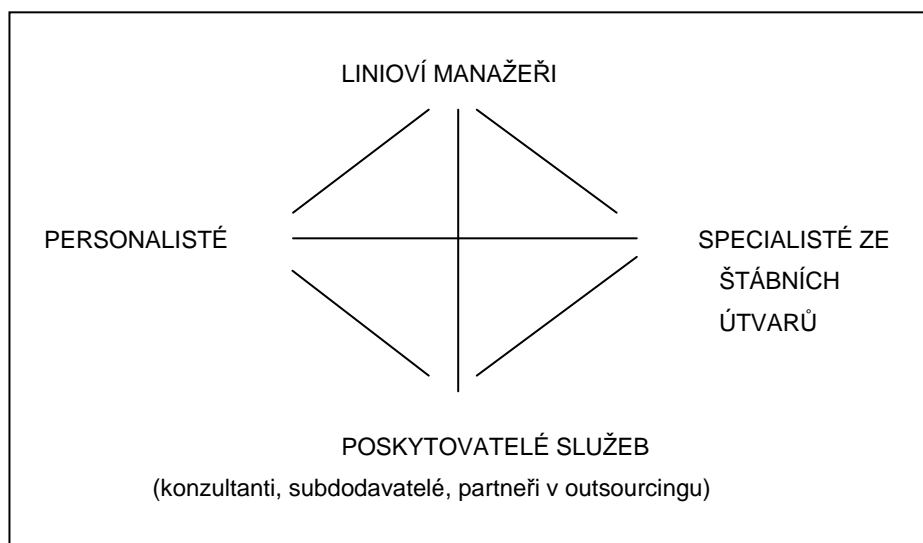
1. Potřeba náboru a ověření její legitimacy
2. Popis a specifikace volného pracovního místa

3. Hledání alternativ
4. Volba náborové metody
5. Zveřejnění pracovní nabídky
6. Sběr responsí
7. Předvýběr, selekce došlých reakcí
8. Výběrová řízení
9. Nástup nového zaměstnance
10. Adaptace nového zaměstnance

*„Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran. (Koubek 2005, s. 174).“*

V celém procesu je také velice důležité, aby spolu komunikovali zaměstnanci i uvnitř firmy, a to vybírající manažer a personalista pověřený hledáním vhodného kandidáta. *„Linioví manažeři nebo personalisté, kteří fungují izolovaně, nemohou být bojovníky a mistry v oblasti lidských zdrojů, musejí prostě vytvářet partnerství. Partnerství tím, že obě strany vnášejí do svých společných úkolů jedinečné schopnosti, zajišťuje, aby kombinace jejich dovedností byla více než jen prostým součtem dvou částí. Partnerství znamená vzájemný respekt a partnery pracující společně v zájmu společných cílů v procesu, který je obohacován různými úhly pohledu. Partnerství podněcuje k diskuzím a rozdílům, ale nakonec objevuje společnou platformu, na níž je konflikt nahrazen pocitem závazku a oddaností věcí“ (Ulrich 2009, s. 248).*

Obrázek 2: Společenství v oblasti lidských zdrojů: kategorie partnerství



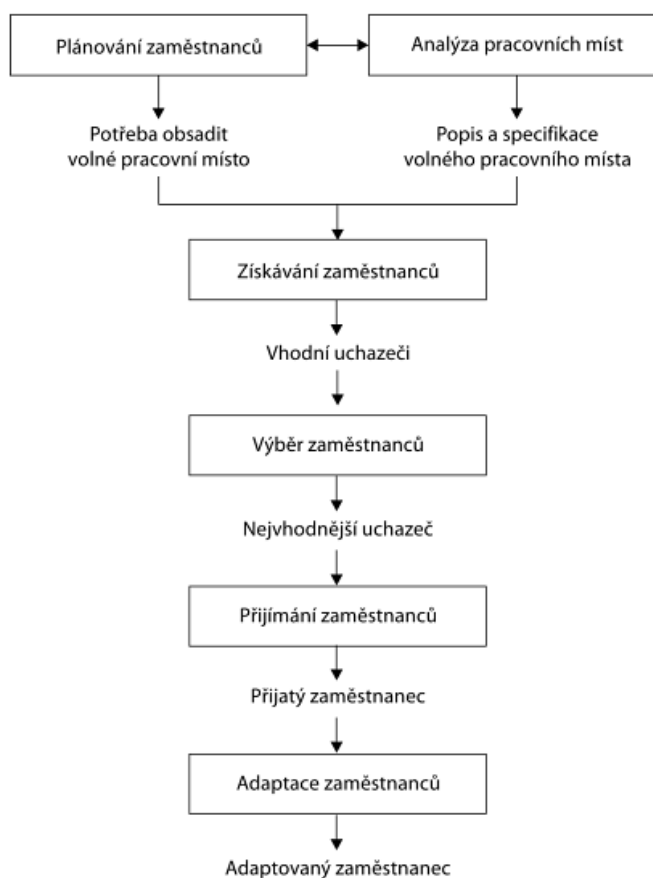
Zdroj: (Ulrich 2009, s. 248)



Obrázek dokresluje nezbytnost komunikace. V oblasti lidských zdrojů je důležitá komunikace mezi jednotlivými zainteresovanými stranami. Každá strana je odborníkem na svoje zaměření a je důležité sdílení informací. Na základě této určité symbiózy může být výsledkem kvalitní nový kolega, který odpovídá požadavkům všech stran.

V následujících podkapitolách se budu blíže věnovat jednotlivým fázím, krokům procesu náboru a výběru zaměstnanců, což ilustruje i obr níže.

Obrázek 3: Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: (Šikýř 2012, s. 69)

Získávání zaměstnanců si klade za úkol oslovit dostačující počet kvalitních uchazečů o zaměstnání s v odpovídajícím čase a s úměrnými vynaloženými náklady. Odpovídající profily uchazečů postupují do fáze výběru zaměstnanců, jehož účelem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje požadavky obsazovaného pracovního místa. Tento vybraný jedinec vstupuje do fáze přijímání zaměstnance, na kterou navazuje poslední závěrečná fáze adaptace. (Šikýř 2012, s. 68)

### 3.1 Potřeba nábora a ověření její legitimacy

Personální plánování je důležitá část firemní strategie. Společnost by měla k plánování přistupovat s předstihem a s důrazem na současnou situaci, ve které se společnost nachází. Důležité je především určit, co daná společnost v oblasti lidských zdrojů potřebuje a kde bude zdroje čerpat. Součástí personálního plánování by tedy měla být prognóza situace na trhu práce a potřeby nábora dané organizace.

*„Plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“ (Koubek 2005, s. 87).*

Plánování zahrnuje

- rozbor prostředí
- předpověď poptávky po práci
- předpověď nabídky lidských zdrojů
- kontrolu a vyhodnocení cílů plánování (Dvořáková 2012, s. 121).

Dle Armstronga je plánování zaměřeno nejen na kvantitativní a kvalitativní potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů, ale také o sladění zdrojů s firemními potřebami z krátkodobého i dlouhodobého hlediska (Armstrong 2007, s. 305).

Plánování je vhodné k tomu, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými znalostmi;
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované;
- e) flexibilně připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady. (Koubek 2005, s. 87)

Velké společnosti vycházejí z předem sestavených headcountů pro oddělení dané organizace. V případě potřeby obsazení volného pracovního místa je vhodné, aby personální specialista ověřil legitimitu obsazení uvolněného místa. Personalista zjistí, zda je nutné volné pracovní místo nově obsazovat, ověří aktuální nastavení headcountu a v případě vzniku potřeby místo nově obsadit zahájí proces získávání nového pracovníka.

„Díleč personální činnosti v současnosti zahrnují analýzu pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, jejich přijímání, adaptaci, rozmisťování, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků“ (Kocianová 2012, s. 10).

### 3.2 Popis a specifikace volného pracovního místa

Jedním z prvních důležitých kroků samotného náboru je popis obsazovaného volného pracovního místa. Abychom mohli kvalitně vyhledat vhodného pracovníka, musíme dobře znát specifikaci uvolněného postu.

Je vhodné, aby všechny pozice měly standardní formu pro popis, aby bylo zajištěno, že pro každou pozici budou sbírány stejné informace. Obecně popis pracovního místa obsahuje informace, jako jsou:

- název pracovního místa;
- struktura – podřízenost a odpovědnost;
- účel pracovního místa;
- hlavní povinnosti (Foot, Hook 2005, s. 34).

Armstrong k definici pracovního místa přistupuje takto: „Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa „ (Armstrong 2007, s. 277).

Dle Koubka je specifikace pracovního místa rozdělena do dvou oblastí. Jedna oblast se týká pracovních úkolů, pracovních podmínek a druhá oblast samotného pracovníka:

#### 1. oblast

- jak je pracovní místo organizačně začleněno
- povaha úkolů
- popis pracovních povinností stálých a příležitostných
- odpovědnosti spojené s pracovním místem
- používané metody
- účel úkolů a povinností
- v jaké lokalitě či pracovišti je pracovní činnost vykonávána
- komu je pozice odpovědná
- normy výkonu
- obvyklé pracovní podmínky – fyzikální
  - sociální
  - platové

## 2. oblast

- fyzické požadavky na pracovníka
- dovednosti
- vzdělání a kvalifikace
- pracovní zkušenosti
- charakteristiky osobnosti (Koubek 2005, s. 67-68).

Odpovíme – li si na všechny tyto body, máme detailní informace pro zpracování popisu pracovního místa. Specifikace volného pracovního místa je důležitým podkladem pro vytvoření nabídky pracovního místa. Charakteristiky jsou použity pro rozhodování o výběru vhodného kandidáta na obsazované místo. Větší korporace mají všechny pozice zpracovány v tzv. katalogu pracovních funkcí. Takový katalog obsahuje detailní specifikaci pozic, které ve společnosti existují. Každá pozice je zpracována pro všechny velikosti funkce a míry zodpovědnosti.

### 3.3 Alternativní řešení

V dnešní těžké ekonomické situaci se každá společnost snaží nalézt úspory ve všech oblastech. Snižování nákladů a úspory se týkají i personálních útvarů. Před samotným začátkem výběru nového pracovníka na uvolněné místo je vhodné zvážit i jiné alternativy. Činnosti, které náležely k pozici, můžeme rozdělit mezi ostatní pracovníky, uvolněné místo zrušit a nábor a výběr na tuto pozici vůbec nezačínat. Další možností je obsadit uvolněnou pozici jinou formou spolupráce, např. dohodou o provedení pracovní činnosti, dohodou o provedení práce nebo navázat spolupráci s externím dodavatelem a činnosti pokrýt touto formou, tj. dnes běžně využívaným outsourcingem.

Pokud žádná z alternativ není vhodná pro danou pozici, je jisté, že volné pracovní místo potřebujeme obsadit. V této fázi je důležité si odpovědět i na otázky spojené s velikostí úvazku či délkou spolupráce.

V tomto případě je doporučováno navázat spolupráci v některé z flexibilních forem úvazku např. s matkami a otci na mateřské a rodičovské dovolené. Mnoho zaměstnanců uvítává nabídku svých zaměstnavatelů si takto přivydělat a získat opět sociální kontakt a vrátit se ke své původní či obdobné pozici.

V současné době se také mnoho velkých firem zabývá otázkou sdílení pracovního místa neboli job-sharing. Tento moderní způsob výkonu práce spočívá v práci dvou či více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Zaměstnanci mají

možnost sdílet pracovní náplň a místo a poměrnou částí jsou také hodnoceni nebo mají nárok na dovolenou.

### 3.4 Náborové metody

Před samotnou volbou metody, která bude využívána při získávání nového pracovníka, je třeba se zamyslet nad zdroji, ze kterých se vhodní kandidáti čerpají. Je možnost oslovit nabídkou interní zaměstnance společnosti, což jsou interní zdroje nebo zvolit externí zdroje a oslovit s nabídkou volného pracovního místa kandidáty mimo společnost. Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody.

Rozhodne-li se společnost pracovat s interními zdroji, je to pro ni levnější záležitost a má možnost pozici obsadit kandidátem, který již zná danou společnost a firemní kulturu. Takový zaměstnanec, ale může být již „profesně slepý“ a nepřinést organizace žádnou velkou inovaci. Externí zdroje nabízí mnoho možností, kde nového kandidáta oslovit a získat. Samotná externí inzerce je nákladnější, čím více potenciálních kandidátů může oslovit. Takoví uchazeči do společnosti mnohdy přinášejí zkušenosti z jiných firem. Jejich adaptační proces, je ale zdouhavější a náročnější.

Aby společnost měla dostatek vhodných responsí je důležité dobře zacílit na skupinu, kterou nabídka uvolněného místa osloví. Dle charakteru obsazované pozice je vhodné zvolit některou z náborových metod. Zpravidla se volí kombinace několika různých metod:

- Doporučení

Získat doporučení na kvalitního pracovníka od současného zaměstnance je cenný kontakt na uchazeče. Tato metoda patří mezi nejkvalitnější a zároveň nejlevnější metody získávání zaměstnanců. Mnoho firem volí i různé odměňovací prostředky aby své zaměstnance více motivovali k doporučení vhodných kandidátů.

- „Pool“ kandidátů

Pokud firma disponuje kvalitním náborovým systémem, je dobré pracovat s dobrými nevybranými uchazeči. Společnost si tímto způsobem může vybudovat kvalitní databázi vhodných kandidátů na různé pozice a v případě uvolnění nové pozice může pracovníka napřímo s nabídkou oslovit.

- Inzerce - interní x externí

Nabídka volného pracovního místa zpracovaná v podobě inzerátu se vyvěšuje na intranetové firemní stránky, na externí firemní stránky a další pracovní portály určené k inzerci volných míst (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.jobpilot.cz, ...)

- Tiskoviny

Internetovou inzercí může zaměstnavatel podpořit ještě inzercí v různých novinových periodikách. Tuto formu inzerce je dobré využívat pro podporu regionální inzerce nebo pro inzerce v odborných časopisech.

- Pracovní veletrh

Veletrh zaměstnavatelů, kde mají zaměstnavatelé možnost se prezentovat, komunikovat s uchazeči a sbírat kontakty do svých databází. Veletrhy bývají zaměřeny na různé cílové skupiny (pro širokou veřejnost, pro studenty středních škol, pro studenty vysokých škol).

- Personální agentura

Na trhu existuje mnoho personálních agentur nabízející své služby v oblasti nábory a výběru zaměstnanců. Firma má možnost některou z fází procesu přenechat této agentuře.

- Úřad práce

Státní instituce, která komunikuje s uchazeči o zaměstnání z různých oborů a profesí. Organizace má možnost s místním úřadem práce navázat spolupráci a dostávat kontakty na vhodné uchazeče.

- Sociální sítě, e-recruitment

Sociální sítě jsou v současné době personální fenomén a každá větší či menší firma se je snaží využívat k vyhledávání vhodných kandidátů, sebe prezentaci a inzerci volných pracovních míst. Výhodou sociálních sítí je počet uživatelů, kteří ji využívají, čímž je zacíleno na velký počet lidí.

- Přímé oslovení

Metoda přímého oslovení je vhodná pro seniorské pozice a management. Přímé oslovení využívá výhodu známého jména, či odbornosti v daném oboru. V případě, že je někdo ve své oblasti profesionál, společnost často přes své odborníky získá kontakt a snaží se pracovníka od konkurence oslovit nabídkou.

- **Spolupráce se školami**

Větší společnosti se často snaží navázat spoluprací se školami v jejich regionu. Střední škola či vysoká škola může předem vychovávat kvalitní absolventy, kterým posléze firma nabídne pracovní místo. Spolupráce se školami většinou začíná formou praxí, kde student pozná fungování organizace a lépe si představí pracovní náplň dané pozice.

V této fázi je vhodné, aby se zvolilo několik základních metod, které se na počátku získávání pracovníka budou využívat. V případě, že se během procesu ukáže původní výběr jako nedostačující, může se jakákoliv metoda v průběhu náboru přidat.

### **3.4.1 Spolupráce se školami**

V dnešní době se každý větší zaměstnavatel snaží prezentovat na trhu práce tak, aby byl konkurence schopný v nabídce pracovních míst v oboru. Navázání dlouhodobé spolupráce formou určitého partnerství je dobrým vstupem do světa absolventů. Společnost má možnost navázat spoluprací v oblasti lidských zdrojů jak se středními školami, tak se školami vysokými. Partnerství se zpravidla uzavírá se školami, kde je potenciál absolventů oboru, kterým se firma zabývá. Partnerství obvykle zahrnuje prezentace profilu společnosti na různých propagačních materiálech, direkt mailing s informacemi pro vhodné studenty. Naopak firma dochází do školy prezentovat odborné semináře, přednášky nebo poskytuje studentům možnost absolvovat povinnou školní praxi. Příklady a detaily možností této spolupráce ve finanční instituci se budu blíže věnovat v praktické části této práce.

### **3.5 Zveřejnění pracovní nabídky**

Znění inzerce pracovní nabídky vychází z katalogu pracovních funkcí dané organizace. Samotná forma nabídka se přizpůsobuje dle zacílení.

*„V případě, nabídky pracovních míst s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů na trhu práce bývá dostatek, postačí dosti stručná informace, zejména jde-li o práci, jejíž povaha je dostatečně známa. Jde-li však o pracovní místo vyžadující vzdělaného, vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo relativně úzce specializovaného pracovníka, jakých není na trhu práce mnoho, a zejména pak pracovní místo, které má navíc v organizaci i některé zvláštnosti, pak je třeba informovat detailněji a také nabídku podpořit uvedením některých zaměstnaneckých výhod“ (Koubek 2005, s. 147).*

Armstrong uvádí několik typů inzerátů:

- standardní sloupcový – levná varianta pracovní inzerce. Text je mezi ostatními inzeráty ve sloupci bez členění na odstavce. Tato forma inzerce je vhodná k zveřejnění méně kvalifikovaných pozic.
- částečně nestandardní – inzerce uvedená pod příslušnou hlavičkou odvětví. Text je členěn v odstavcích a odrážkách.
- plně nestandardní – tento typ inzerce je plně přizpůsoben potřebě inzerenta. Grafická podoba i obsah inzerátu je připraven na míru. Vhodně se využívají pro inzerci vysoce kvalifikovaných pozic

(Armstrong 2007, s. 351)

Důležité náležitosti inzerátu:

- hlavička – stručné představení společnosti
- název pozice
- místo pracoviště
- pracovní náplň
- požadavky - vzdělání, odbornost, praxe, ...
- nabídky společnosti – benefity, platové ohodnocení, pracovní doba, ...
- pokyny – požadované dokumenty k přihlášení do výběrového řízení, do kdy zaslat CV
- kontakt

Ve chvíli, kdy je nabídka volného místa příslušným personalistou zpracovaná, dochází k její prezentaci na různých místech. Větší společnosti pro publikaci inzerátů využívají různé systémy, které zaznamenávají, kdy a kam byla jaká pozice publikována a následně shromažďují i reakce uchazečů.

V roce 2011 společnost LMC realizovala průzkum mezi firmami a uchazeči o zaměstnání. 73 % uchazečů potvrdilo, že se v pracovní inzerci již někdy setkali s diskriminací pro určitou pozici. Až 38 % zaměstnavatelů uvedlo, že se v jejich inzerci mohly objevit určité diskriminační prvky. Ale většina společností (až 56%) obsah svých pracovních nabídek zveřejňuje velice pečlivě a je si vědoma důležitosti znění inzerátu. Naopak 6% firem neřeší nijak možné diskriminační znění svých pracovních nabídek (Lmc.eu [online], 2011).



### **3.6 Sběr responsí**

Doba, po kterou je nabídka pracovního místa zveřejněna, by neměla být příliš dlouhá. V případě, že není na pozici dostatek vhodných kandidátů, je možné inzerci prodlužovat. Čím vyšší pozici, či specializovanější pozici společnost obsazuje, tím je složitější vhodného kandidáta najít a doba inzerce je delší. U běžných, často obsazovaných pozic není nutné inzerci a samotný sběr reakcí prodlužovat.

S odesláním odpovědi na výběrové řízení jsou spojeny dokumenty, které daná organizace k výběru vyžaduje. Obvykle se jedná o životopis a motivační dopis. U specializovaných pozic může společnost vyžadovat i různá oprávnění či licence k odborné činnosti. Odeslání těchto dokumentů je požadováno společností na uvedený kontakt nebo přes specializované personální systémy pomocí přihlašovacích formulářů. Jedná se první kontakt potenciálního zaměstnance se svým zaměstnavatelem. Každý z reagujících ocení zpětnou informaci o tom, že reakce na pozici byla v pořádku do společnosti doručena. Přihláška na pracovní místo je jistým děličím prvkem mezi náborovým procesem a procesem výběru.

Podle Armstronga by měla společnost zpětně hodnotit efektivnost vynaložených nákladů na pracovní inzerci. Ukazatelem jsou vložené náklady na inzerci v přepočtu na jednu odpověď na inzerát (Armstrong 2007, s. 352).

### **3.7 Předvýběr, selekce došlých reakcí**

K výběru pracovníků ze zájemců o práci dochází v několika kolech. První fází je výběr těch kandidátů, kteří splňují základní kritéria zveřejněná v nabídce práce. Je běžné, že se o práci ucházejí také kandidáti, kteří svými schopnostmi neodpovídají požadovanému zadání, zejména pro nedostatečnou či nevhodnou kvalifikaci nebo pro nedostatek pracovních zkušeností. Z hlediska organizace je tak prvním kolem výběru pracovníků hodnocení získaných informací od zájemců o práci a selekce těch, kteří formálně splňují stanovená kritéria.

Pokud inzerce pracovního místa byla úspěšná, má personalista k dispozici více reakcí, než je možné odpovídat. Proto je v celém procesu důležitá selekce vhodných kandidátů a redukce jejich počtu.

Samotný předvýběr lze rozdělit do dvou fází. Nejdříve pověřený specialista vyřadí ty reakce, které nesplňují základní požadavky obsazované pozice. Celý proces rozhodování o vyřazení musí být otevřený a nenapadnutelný v případě zpětného

prověřování. Ve druhé fázi se posuzují konkrétní oblasti nutné pro výkon pozice a jejich pečlivější zvážení dle doložených dokumentů.

Seznam předvybraných kandidátů je vhodné zkontrolovat před pozváním na výběrové řízení s managerem, vybírajícím pracovníkem. V případě, že obě strany se seznamem kandidátů souhlasí, dochází k domluvení termínů výběrových řízení. V průběhu celého procesu výběru je důležité s uchazeči pravidelně komunikovat. I ve fázi předvýběru pokud uchazeč nesplní požadavky na místo, na které zareagoval, je dobré vyrozumět kandidáta o nepostupu do dalšího kola výběrového řízení.

Armstrong ve své knize zmiňuje možnost určitého předvýběru uchazečů pomocí biodat, což jsou určité životopisné detaily uchazečů. Tyto údaje jako je vzdělání či praxe můžeme objektivním způsobem obhodovat a dle posouzení dosavadní úspěšnosti lze predikovat úspěšnost kandidáta (Armstrong 2007, s. 359)

### **3.8 Výběrová řízení, konkrétní výběrové metody**

Výsledkem předvýběru je seznam kandidátů, kteří splňují požadavky obsazované pozice, a rádi bychom se s nimi setkali osobně u některé z výběrových metod. Při výběru zaměstnanců je důležité klást důraz na několik oblastí. Ověřují se informace z CV, praktické dovednosti, kvalifikace a důraz se klade na tzv. klíčové kompetence.

Hroník pojem kompetence popisuje jako způsob „JAK“ dosahují „CO“. Personalisty zajímá, jak kandidát dosáhl výsledku, tedy konkrétní popis dané situace (Hroník 2007, s. 273).

Důležité je umět „nasimulovat“ běžnou pracovní zátěž a poznat co nejlépe, zda daný kandidát na volné místo zapadne a zda jsou jeho schopnosti na pozici dostatečné. To je možné vysledovat v průběhu výběrových řízení. Mezi nejčastější výběrové metody patří:

- Výběrový pohovor
- Assessment centrum
- Doplnující výběrové techniky

#### **3.8.1 Výběrový pohovor**

*„Je dobře známo, že tazatelé si první dojem o uchazečích vytvoří během prvních 30 vteřin vzájemného setkání. Jakmile si člověk utvoří první dojem, je velice*

*těžké jej změnit. Snažíme se vyhledávat informace, které náš prvotní názor potvrdí“* (Dale 2007, s. 73).

Aby pohovor měl tížený profesionální výstup, je třeba se vyvarovat několika důležitým chybám:

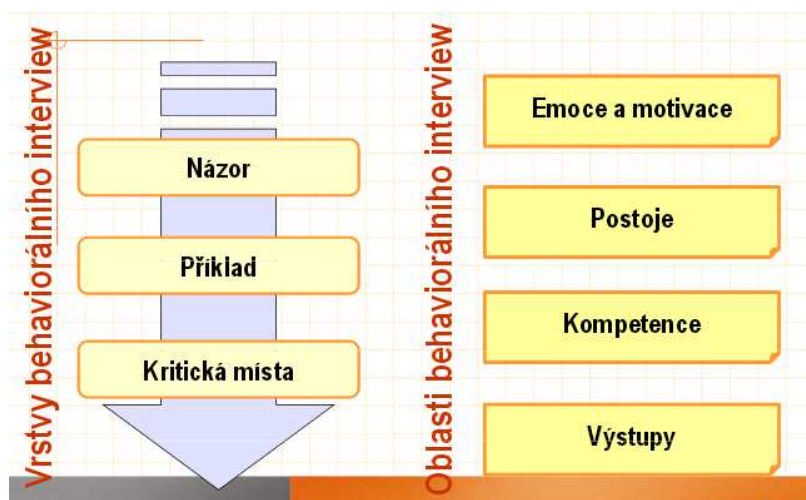
- Haló efekt – personalista se nechává pozitivně či negativně ovlivnit prvním dojmem kandidáta
- Vytváření předpokladů – informace získané z životopisu či během pohovoru si personalista dotvívá svými obecně známými daty (např.: žena kolem 30 určitě půjde brzo na mateřskou dovolenou, bydlí 40 km od místa potenciálního pracoviště, tak se mu určitě bude špatně dojíždět,...)
- Stereotypy – vlastnosti a znaky přiřazujeme k nějaké typické skupině (např.: mladí jsou nezodpovědní, muži s dlouhými vlasy jsou neprofesionální, příliš nalíčené ženy jsou nepracovité,...)

V průběhu pohovoru může personalista pokládat různé typy otázek. Nejběžnější dělení otázek je na otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky jsou velice neefektivní a tazatel dostává pouze strohou odpověď ano či ne. U otevřených otázek je předem jasné, že tazatel očekává širší rozvinutí odpovědi.

Mezi odborné dovednosti personalisty se řadí jistě i umění klást dobré otázky. Je vhodné být před pohovorem připraven, ale ve chvíli kdy má personalista připravený set otázek před sebou, může pohovor působit neosobně a nuceně. Z tohoto důvodu je lepší se držet určité struktury pohovoru než konkrétně připravených otázek. *„Pokud porozumíte důležitosti formulace otázek, budete schopni rozhodovat, jaké typy otázek budete pokládat v různých fázích přijímacího rozhovoru. Umění formulovat dobré otázky, které vyvolávají správný typ reakcí, je klíčovou dovedností tazatele“* (Dale 2007, s. 76).

Hojně využívanou metodou a současným trendem při pohovoru jsou tzv. behaviorální a kompetenční pohovory. Klást kvalitní otázky a najít vhodnou situaci k použití, těchto dobře zformulovaných otázek je velmi těžké se naučit. Behaviorální pohovor se zaměřuje na zjištění skutečného chování uchazeče v daných situacích. Ptáme se nejen na to, co přímo uchazeč dělal, ale také jak se při tom choval. Behaviorální pohovor vychází z tvrzení, jež říká, že pokud se zaměstnanec choval určitým způsobem v minulosti, tak je pravděpodobné, že se tak bude chovat i v budoucnosti.

Obrázek 4: Vrstvy BEI



Zdroj: školící materiály společnosti Motiv P - 2009

Pohovor je možné také kombinovat s dalšími velmi zajímavými metodami, jako jsou například:

- Metoda STAR - S - Situation (například v jaké situaci se musel uchazeč rychle rozhodnout a proč), T - Tasks - konkrétní úkoly, A - Actions - konkrétní činnosti, R - Result - konkrétní pracovní výsledky. Tato metoda ukazuje, co kandidát dělal v určité situaci, jak na ni reagoval, jak se zachoval a jaké nástroje při tom využil. Na závěr je důležité sebehodnocení kandidáta proč se v té dané situaci takto rozhodl.
- Výkonový rozhovor – Tento rozhovor je zaměřen na měřitelné výsledky, které v předchozích zaměstnáních uchazeč získal. Dle toho můžeme předpokládat, jakého výkonu bude kandidát v budoucnosti dosahovat.

Koubek rozděluje pohovory i dle počtu účastníků:

- Pohovor 1+1 – uchazeč a představitel organizace
- Panelový pohovor – uchazeč a 2-3 představitelé společnosti. Většinou se jedná o vedoucího pracovníka obsazované pozice a personalistu, který pohovor vede,
- Skupinový pohovor – několik uchazečů + více představitelů společnosti (Koubek 2005, s. 168)

Všechny typy rozhovorů mohou mít přesně danou strukturu, tzv. strukturovaný pohovor nebo nemají pevně danou strukturu a jejich obsah vzniká v průběhu, tzv.

nestrukturovaný pohovor. Nestrukturovaný typ se nedoporučuje využívat. Jeho obsah je nepřipravený, často nesrovnatelný, neporovnatelný s výstupy z ostatních rozhovorů.

Obrázek 5: Struktura interview



Zdroj: školící materiály společnosti Motiv P – 2009

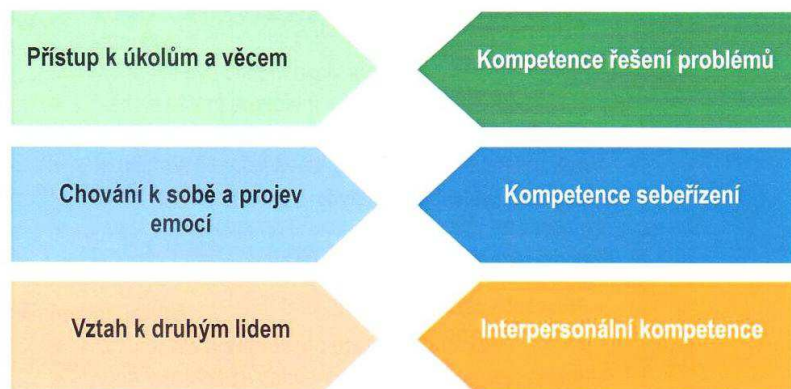
Důležitým bodem jakéhokoliv pohovoru je příprava. Nejedná se pouze o přípravu mentální, ale i materiální. Je vhodné, aby pohovor probíhal vždy v místnosti, kde nebude uchazeč rušen a měl pohodlí se plně soustředit na kladené otázky. Personalista by měl mít na každý pohovor připravená data o kandidátovi a vyhraněný čas pro daný rozhovor. Není nic neprofesionální, než když si CV personalista rychle tiskne před samotným kandidátem nebo ho v průběhu rozhovoru vidí vůbec poprvé a neorientuje se v něm. Na závěr každého rozhovoru je dobré kandidátovi zodpovědět jeho dotazy, poděkovat za zájem a nastínit mu další postup.

### 3.8.2 Assessment centrum

*„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti 2-3 interních a externích pozorovatelů hodnotitelů mimo chod („nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezposouzení“ (Hroník 2005. s. 45).*

Při assessment centru se největší důraz klade na sledování chování kandidátů v jednotlivých situacích, kterými v průběhu AC procházejí. Většinou se jedná o různé hraní modelových situací, které jsou členěny individuálně nebo skupinově. Dle profilu hledané pozice se předem určí kompetence, které se v průběhu sledují.

Obrázek 6: Členění kompetencí podle základního pozorovacího schématu



Zdroj: školící materiály společnosti Motiv P - 2009

Při assessment centru se primárně sledují tři důležité oblasti (viz obr 6). Hodnocení je zaměřeno na popis těchto oblastí, jak se kandidát choval. Je vhodné, aby pozorovatel popisoval jednotlivá konkrétní chování. Assessment centrum se může organizovat v libovolně dlouhých úsecích. Nejběžnější jsou jednodenní či půl denní centra. Při organizaci může být již předem stanoveno, že assessment centrum bude v průběhu vyřazovací. Někteří kandidáti jsou tedy většinou po absolvování poloviny připraveného programu vyrozuměni o nepostupu.

*„Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace“ (Armstrong 2007, s. 362)*

Volba zaměření obsahu assessment centra a jednotlivých úkolů záleží na obsazované pozici. Výběry pro obchodní pozice jsou zaměřeny na komunikaci, zvládnání námitek a dotahování úkolů do cíle naopak analyticky zaměřené kandidáti se hledají pomocí úkolů, kde je nutno najít vhodné řešení a přesnost. Při organizaci assessment centra bychom měli vždy mít na mysli, že nehledáme nejlepšího kandidáta, ale toho nejvhodnějšího.

Po ukončení všech aktivit jsou kandidáti seznámeni s dalším postupem a poslání domů. Skupina hodnotitelů posléze dle svých poznámek a hodnocení vyberou vhodné kandidáty, kteří postupují do dalšího kola nebo přímo kandidáta, kterého osloví s nabídkou obsazované pozice.

Každý z kandidátů by po absolvování assessment centra měl obdržet zpětnou vazbu na svůj výkon. Mnoho firem z kapacitního důvodu zpětné vazby neposkytuje nebo případně pouze úspěšným kandidátům.

Metodu assessment centra používá mnoho organizací na pozice, kde je třeba obsadit více kandidátů. Je to poměrně drahá metoda, co se nákladů týče, ale šetří čas. Během jednoho dne je pro hodnotitelé možnost vidět až 30 kandidátů přímo v situacích, které jsou pro výkon pozice nutné a to by se formou osobních pohovorů nedalo časově stihnout. Organizace mají možnost si tuto metodu nechat outsourcovat poradenskou specializovanou firmou nebo organizovat assessment centra vlastními silami. Z důvodů šetření nákladů je organizace vlastními silami častější.

*„Inovací nebo snad jinou formou Assessment Centra je poměrně nová metoda výběru zaměstnanců nazvaná Virtuální Assessment Centrum, zkráceně VAC. Sám název napovídá, že Virtuální AC je produktem vizualizace a lze usuzovat, že ve sféře HR bude stále rozšířenější a to z důvodu časové i finanční úspory. Virtualizace se osvědčila například v oblasti psychodiagnostiky“ (Atraktivní práce [online], 2012).*

U virtuální formy trvá testování obvykle delší časový úsek, kdy mohou účastníci opakovaně online přistupovat do virtuálního prostředí a plnit zadané úkoly. Hodnocení následně také probíhá online a výstupem je obvykle komplexní zpráva pro každého kandidáta. Zpráva může obsahovat výsledky zadaných úkolů a slovní ohodnocení hodnotitelů.

### **3.8.3 Doplnující výběrové techniky**

Samotné výběrové rozhovory a assessment centra je vhodné pro komplexní posouzení vhodnosti kandidáta doplnit ještě některými technikami. Mezi takové techniky se řadí např.: psychologické testování, diagnostiky, testy způsobilosti či různé typologie.

- Psychologické testy

Jinak nazývané testy osobnosti, slouží k testování osobnosti uchazeče. Vypovídají o povaze, zda je kandidát extrovert či introvert, racionálně smýšlející či emočně založen, atd.

*„Protože jsou psychologické testy komplexním nástrojem, měly by být používány pouze lidmi, kteří mají specifický trénink, jak vést jejich administrativu a jak interpretovat jejich výsledky (Foot, Hook 2005, s. 112)“.*

- Testy inteligence

Intelligenční testy hodnotí mysl. Využívají se na testování paměti uchazeče, např.: prostorové myšlení, numerické myšlení, rychlost vnímání.

- Testy dovedností

Tyto testy slouží k ověření odborné znalosti, postupu práce.

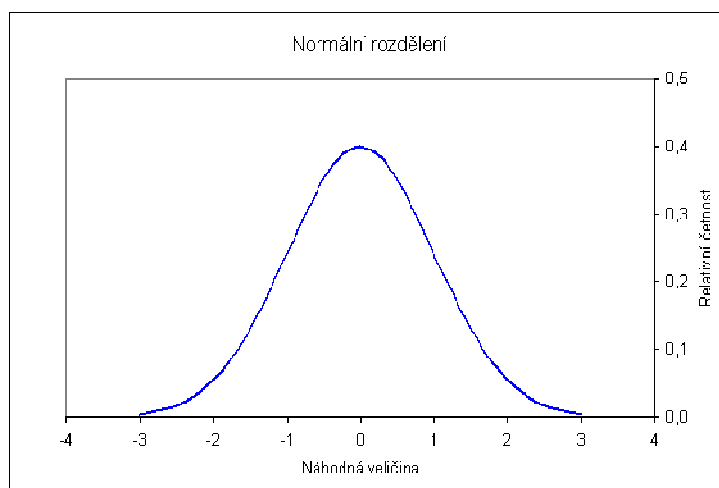
- Testy schopností

Zaměřují se na sledování schopností uchazeče a jejich možnosti rozvoje v oblasti manuální, ale i duševní. Testy hodnotí výsledky, které byly dosaženy zkušenostmi a učením.

*„V literatuře je možné se setkat s různým pojetím testů schopností i s různým označením (názevem) testů tohoto druhu. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělanosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám“* (Koubek 2005, s. 165).

Testy lze vyhodnotit různými způsoby. Mezi dvě nejdůležitější metody vyhodnocování patří využití norem a křivky normálního rozdělení. Testy vyhodnocované na základě norem vycházejí z porovnávání výsledku testu se skupinou výsledků totožného testu. Výsledek je uváděn v percentilech a říká nám, kolik hodnocených bylo horších než daný výsledek, např.: výsledné skóre na 80. percentilu, což znamená, že hodnocený je lepší než 75 % skupiny. Naopak normální rozdělení charakterizuje vztah mezi měřením a frekvencí výskytu.

Obrázek 7: Křivka normálního rozdělení



Zdroj: vlastní

Dnes již mnoho poradenských společností nabízí testování on-line. Vybraný kandidát obdrží přístupové údaje do virtuálního prostředí, kde absolvuje zvolený test. Výhodou testování on-line je testování z jakéhokoliv místa bydliště, okamžité



zpracování výsledků a v některých případech i okamžité odeslání vypracované zpětné vazby přímo kandidátovi.

- Modelové situace

Je vytvořena tak, aby byla co nejvíce podobná reálné situaci v několika určených klíčových bodech / charakteristikách. Modelové situace jsou často zaměřené na jednání s klientem (zákazníkem) nebo podřízeným, případně kolegou. Může se jednat o motivační pohovor, hodnotící pohovor, prodejní pohovor atd. Kandidát tak musí jednat v určité roli. Modelová situace bývá často realizována jeden na jednoho. Druhou stranu je hodnotitel a ten pouze nepozoruje, ale je rovněž přímo v roli (například role podřízeného, zákazníka atp.). V případě, když je přítomno více hodnotitelů, jeden hraje roli, zbytek pozoruje.

Modelová situace se zadává individuálně, kandidát má nejprve krátký časový prostor na přípravu, následuje samotná modelová situace tj. hraní rolí. Kandidát má za úkol jednat s druhou stranou, kterou zastupuje někdo s hodnotitelů. V průběhu přípravy kandidáta nerušíme, pokud máme prostor jej posadit do oddělené místnosti pro lepší koncentraci, učiníme tak. V případě, že je přítomno více kandidátů, modelová situace se provádí odděleně, tj. tak, aby kandidáti neviděli vzájemně svůj výkon a nemohli se „inspirovat“ jeden od druhého.

- Případové situace

Na rozdíl od modelové situace není případová studie zaměřena na hraní rolí, ale na návrh řešení zadaného problému, situace. Týká se často oblastí jako strategie, řešení obtížného úkolu, přístupu, inovací atp. Cílem je přijít s vhodným způsobem řešení a navrhnout cestu, jak jej dosáhnout. V případě, že se jedná o domácí přípravu, musí být součástí zadání pro kandidáta, v jaké formě očekáváme výstup a jaký časový prostor bude mít kandidát na prezentaci samotného řešení případové studie (například “prezentaci si připravte v nástroji power point a přineste sebou na flash disku, dataprojektor a notebook bude k dispozici, časový prostor na prezentaci je 10 minut”).

- Reference

Hroník považuje reference za jeden z pilířů výběrových řízení. Psychologické či odborné testy nám o uchazeči sdělují, co by mohl případně dělat, jeho potenciál a předpoklady. Reference předpovídají, co by uchazeč udělal dle toho, jak se již v minulosti choval (Hroník 2007, s. 319).

Je třeba dbát zřetel na to, že u nás je velice zažité poskytovat reference ovlivněné osobním přátelstvím či dohodou učiněnou před odchodem ze zaměstnání. Z tohoto

důvodu některé firmy reference nepovažují za relevantní podklad pro výběrové řízení. V případě, že je reference poskytnutá pravdivě a nejlépe od vedoucího pracovníka, který s uchazečem přímo pracoval, je to velmi hodnotný zdroj pro samotné výběrové řízení.

### 3.9 Konečné rozhodnutí

Ve chvíli kdy absolvujeme s kandidáty všechna kola výběrových řízení, nastává moment konečného rozhodnutí, který z kandidátů je na obsazení volného místa nejvhodnější. Je třeba zvážit všechny získané informace v průběhu výběrových řízení a učinit konečné rozhodnutí. Konečné rozhodnutí je třeba prodiskutovat s ostatními hodnotiteli či vybírajícími vedoucími pracovníky.

Dle Hroníka k porovnávání kandidátů existuje několik metod:

- Metody zatřídění - jsou v zásadě dvě a očekáváme od nich zúžení okruhu kandidátů
  - a) metoda ANO – NE – používá se u porovnávání kandidátů dle jednoho kritéria. Po absolvovaných pohovorech se určí, u kterých kandidátů je rozhodnutí zdůvodněné NE.
  - b) metoda A, B, C, D – metoda dělí kandidáty do několika skupin
    - A – vyhovuje požadavkům obsazované pozice
    - B – vyhovuje požadavkům s výhradou
    - C – nevyhovuje
    - D – kvalitní kandidát, ale vhodný na jinou pozici
- Metody pořadí – kandidáty řadíme dle jednoho či více kritérií
  - a) prosté pořadí – tato metoda je vhodná při menším počtu kandidátů, kdy určujeme konečné pořadí v různých kritériích. Tato metoda je velmi intuitivní, vzhledem k tomu, že pořadí je sestaveno dle srovnání s představou ideálního kandidáta.
  - b) metoda bodování – jedná se o průběžné bodování dle předem stanovené stupnice
- Metody srovnávání každého s každým – jedná se o nelineární metodu, protože kandidát A je hodnocen jako lepší než B a B je hodnocen jako lepší než C, a A je nastejno s C
  - a) párové srovnávání – pomocí srovnávání můžeme zhodnotit více kandidátů ve více kritériích. Konečným výsledkem je pořadí kandidátů.

- b) pro a proti – využívá se při srovnání 2-3 finálních kandidátů. U finálních kandidátů se určí nejen pro a proti, ale i akcelerátory a brzdy výkonu. Tato metoda vychází ze SWOT analýzy.

(Hroník 2007, s. 333)

Ve chvíli, kdy je vybrán nejvhodnější kandidát i jeho „náhradník“ je vhodné s vedoucím pracovníkem zrekapitulovat podmínky přijetí nového zaměstnance, které byly definovány a počátku procesu. Dle těchto podmínek bude sdělena pracovní nabídka vybranému kandidátovi. Pokud vybraný kandidát z jakéhokoliv důvodu nabídku odmítne, je sdělena druhému kandidátovi, případně se celý proces výběru opakuje.

## 4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

### 4.1 Přijímání zaměstnanců

Přijetí nabídky kandidátem je vnímáno jako závěrečná fáze procesu výběru. Kandidát má od svého zaměstnavatele závazně přislíbeno pracovní místo a obvykle je informován o následném postupu. „*Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraných uchazečem o zaměstnání*“ (Šinkýř 2012, s. 91).

Formální stránka této fáze je nejdůležitějším mezníkem. Je jím konkrétně vypracování a podepsání pracovní smlouvy. U interních zaměstnanců se leckdy jedná o dodatek ke stávající pracovní smlouvě, který obsahuje nové pracovní zařazení. U některých vyšších pozic může pracovní smlouva být nahrazena jmenováním či volbou. Nový zaměstnanec obvykle musí absolvovat vstupní zdravotní prohlídku a dodat veškeré osobní materiály. Personální oddělení na základě informací od vybírajícího manažera připravuje pracovní smlouvu a s novým zaměstnancem zajistí podepsání nového kontraktu. Příslušný pracovník personálního oddělení následně nového zaměstnance také zanesou do firemní evidence.

*„Individuální pracovní smlouvy musejí splňovat náležitosti požadované zákonem. Zpravidla jde o pracovní povinnosti a jméno nebo název funkce jedince, kterému je zaměstnanec odpovědný. Rovněž by v pracovní smlouvě měly být uvedeny takové skutečnosti, jako je mzda nebo plat, příplatky, pracovní doba, nárok na dovolenou...“* (Armstrong 2007, s. 696)

Body, které by měla obsahovat pracovní smlouva, jsou:

- název pozice, pracovního místa
- adresa pracoviště
- úkoly a povinnosti zaměstnance
- datum začátku pracovního poměru
- délka zkušební doby
- délka trvání pracovní smlouvy (doba určitá/neurčitá)
- pracovní doba
- výpovědní lhůta uvedená pro obě strany, tedy zaměstnance i zaměstnavatele
- způsob a termín výplaty

Každá firma má znění pracovní smlouvy upravené, ale formální náležitosti obsahuje každá pracovní smlouva. Některé může obsahovat mzdové ohodnocení, ale dnešním standardem je uvádět platové podmínky do mzdového výměru mimo pracovní smlouvu.

Na tuto závěrečnou fázi kvalitního výběru nového zaměstnance plyně navazuje jeho adaptace v novém pracovním prostředí a na nové pracovní pozici.

## 4.2 Adaptace

Adaptace je proces, který má usnadnit a urychlit začlenění do pracovního prostředí, seznámení se s firemní kulturou, procesy a činnostmi v dané společnosti. Většinou je adaptace u člena týmu nastavena na 3 měsíce, po zkušební dobu, a u manažerských pozic na 6 měsíců. Délka adaptace může být upravena na základě typu pozice. Důležitým cílem adaptace je zajistit sžití nového zaměstnance se společností a seznámení se s prostředím, udržení jeho motivace. Mezi další cíle, které si adaptace může klást, patří dosažení požadovaného výkonu v krátkém časovém období nebo seznámení se s klíčovými partnery a navázání potřebných kontaktů.

Koubek poukazuje také na důležitý vzdělávací aspekt adaptace. Vzhledem k tomu, že se nový zaměstnanec po dobu adaptace vzdělává po odborné stránce a obohacuje svoje schopnosti k profilu pracovního místa je důležité doplňování nových odborných informací podporovat (Koubek 1997, s. 155).

Klíčovými osobami adaptace jsou přímý nadřízený, který by měl s novým členem týmu vytvořit adaptační plán a průběžně se nad ním setkávat a společně ho vyhodnocovat. Důležitým zdrojem informací jsou i zpětné vazby, které nováčkovi v případě, že jsou podány cíleně a kvalitně usnadňují zapracování. Ve větších společnostech je již dnes běžné, že nově příchozí zaměstnanec dostane k ruce zkušenějšího kolegu, mentora, který mu pomáhá se v novém prostředí zorientovat.

Jak poznáme, že je adaptace úspěšná? Nastavený adaptační plán je splněn a cíle jsou také splněné nebo překonané. Nový zaměstnanec je přijat kolektivem a je již schopen vykonávat svoji pozici samostatně. Výsledkem kvalitní adaptace je motivovaný a spokojený nováček.

Armstrong také poukazuje na důležitost adaptace z pohledu zhodnocení kvalitního výběru pracovníků. Pokud došlo k nějakým nesrovnalostem, je užitečné zjistit příčinu, aby bylo možné na základě toho upravit předvýběr a výběr vhodného kandidáta (Armstrong 2007, s. 367).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 5 PŘEDMĚT A CÍL PRAKTICKÉ PRÁCE

V praktické části této práce bude blíže rozebrána situace absolventů středních a vysokých škol na trhu práce s detailním zaměřením získávání a výběru absolventů ve velké finanční instituci. V úvodu bude krátce popsána charakteristika společnosti a její základní ukazatele, které budou sloužit k dokreslení celého kontextu. Předmětem praktické práce je zhodnocení současného stavu získávání a výběru absolventů v této společnosti s následným návrhem na zlepšení stávajícího stavu. Analýza bude provedena na základě studování tématu v odborné literatuře s porovnáním údajů, které získám v rámci průzkumu.

Objektem zkoumání této práce jsou absolventi středních a vysokých škol, kteří byli osloveni v dotazníkovém šetření v roce 2014. Dotazování se týkalo absolventů školních let 2011/2012 a 2012/2013. Skupina absolventů je velice riziková z pohledu nalezení pracovního uplatnění a následného začlenění do pracovního procesu. Domnívám se, že doba do dvou let od ukončení studia je nejdůležitější pro tvorbu budoucího formování profesní kariéry. Zejména v případě nástupu do zaměstnání je v tomto období zapotřebí věnovat novému pracovníkovi náležitou pozornost a péči. V tomto období pracovník často zvažuje, zda v pozici setrvá, či svého zaměstnavatele změní. Formuje se také nejen vztah pracovníka k vykonávané činnosti, ale také ke spolupracovníkům, nadřízeným a podřízeným a k organizaci vůbec.

Otázky použité v dotazníku jsme volila tak, aby dotazník byl vhodný pro získání validních dat jak od absolventů středních škol tak škol vysokých. Zároveň jsem brala v potaz, že někteří z dotazovaných již jsou v zaměstnaneckém poměru a někteří s průzkumem pracovního trhu teprve začínají a mapují své možnosti.

Závěr praktické části bude tvořit návrh nových opatření ke zlepšení stávající situace v oblasti náboru, výběru a adaptace absolventů středních a vysokých škol ve velké finanční instituci. K realizaci tohoto cíle však je třeba uskutečnit i dílčí kroky, kterými jsou analýza stávajícího procesu náboru a výběru pracovníků finanční instituce, zmapování používání vnitropodnikových nastavených navazujících procesů a osob, kteří s náborovým procesem vstupují do interakce. Důležitým krokem je i revize navazujícího adaptačního období nového pracovníka, kde jsem se zaměřila na první pracovní den nastupujícího zaměstnance a následná péče od přímého nadřízeného a nejbližších kolegů. K mapování stávající situace finanční instituce mi velmi přispěla

situace, že jsem aktuálně zaměstnancem této společnosti, a to na pozici specialisty nábory, proto jsme měla i praktický pohled na danou problematiku. Při analýze stávající situace jsem se snažila veškeré procesy mapovat objektivně bez jakéhokoliv subjektivního hodnocení.

## **5.1 Metodika šetření**

Pro zjištění průběhu nábory, výběru a stávajícího adaptačního procesu ve společnosti jsem využila poznatky získané studiem vnitřních firemních norem a nastavených procesů k daným úkonům. Nejvíce mě zajímalo dodržování zavedených norem v praxi. Samostudium jsme doplnila i rozhovory se dvěma kolegyněmi z oddělení recruitmentu, abych měla možnost srovnat využívání vnitropodnikových procesů nábory v praxi.

Další metodou využitou k získání dat k této práci jsem zvolila dotazníkové šetření. Zpracovaný dotazník přikládám do přílohy této práce (viz Příloha 2). Dotazník jsem se snažila sestavit tak, aby napomohl splnit cíle mé diplomové práce, tzn. zmapovat situaci absolventů středních a vysokých škol a zanalyzovat jejich uplatnění ve velké finanční instituci. Dotazník je doplněn úvodní informací, kde vysvětluji, z jakého důvodu jej dotazník absolventům předkládám a jaký je jeho cíl. Důležitou informací je také sdělení, pro koho je dotazník určen, abych zajistila vyplnění dotazníku pouze opravdovými absolventy. Dotazník je anonymní. Otázky jsem se snažila tvořit srozumitelně a jasně, aby jim oslovení porozuměli. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek. Na většinu otázek je možná pouze 1 odpověď, pouze u 4 otázek je možné zvolit více odpovědí. Každý respondent má možnost na konci dotazníku uvést svou emailovou adresu, na kterou jsem ochotna následně zaslat zpracovaný výstup z dotazníkového šetření.

Respondenty jsem oslovila emailem pomocí služby Google dotazník, ve které je dotazníkový formulář zpracován. Emailová forma dotazování byla zvolena z důvodu větší možnosti oslovit širokou skupinu. K prvotnímu oslovení jsem zvolila absolventy z kruhu rodinného a pracovního, které jsem požádala o další distribuci mezi své bývalé spolužáky.

Získaná data jsem zpracovala pomocí tabulek a srovnala s celorepublikovými výstupy Českého statistického úřadu a s daty dané finanční společnosti, které slouží k vnitřním potřebám reportingu. Finanční instituce pečlivě shromažďuje a analyzuje data v průběhu celého procesu, tak aby mohla navázat případnými kroky vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu.



## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 6.1 Profil společnosti

Tato instituce je součástí velké mezinárodní finanční skupiny působící převážně na Evropském trhu. Historie společnosti sahá do 19. století. V průběhu 20. století došlo k rozkvětu společnosti a až do 90. let si držela instituce téměř monopolní postavení na českém trhu. Následně po zákonné úpravě legislativy mohly na trh přistoupit i další subjekty a i přesto si tato instituce dodnes drží výhradní postavení v oboru.

Společnost je orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Společnost je finanční institucí a patří mezi dlouhodobě silnou a stabilní společnost, jejíž bilanční suma k 31. prosinci 2012 dosáhla výše 121,7 mld. Kč. Společnost disponuje vlastním kapitálem ve výši 21 mld. Kč a základním kapitálem ve výši 4 mld. Kč. Nejvýznamnější položkou na straně aktiv jsou investice, výše v roce 2012 činila 91,6 mld. Kč, což je o 3,4 mld. Kč více než v roce 2011. U finančních aktiv určených k prodeji došlo k nárůstu o 4,5 mld. Kč a u finančních aktiv oceňovaných reálnou hodnotou proti účtům nákladů nebo výnosů k nárůstu o 0,2 mld. Kč. K významnému poklesu došlo u ostatních investic z titulu snížení termínových depozit u bank o 0,9 mld. Kč.

Počet zaměstnanců koncem roku 2012 činil 4 209 osob, což bylo o 194 osob více oproti konci roku 2011.

Tabulka níže shrnuje klíčové finanční ukazatele dané finanční instituce.

Tabulka 1: Finanční ukazatele společnosti

(mil. Kč)	30.6.2013	31.12.2012
	Aktiva celkem	197 397
Vlastní kapitál náležející akcionáři mateřského podniku	21 278	25 320
	30.6.2013	30.6.2012
Výsledek hospodaření náležející akcionáři mateřské společnosti	1 833	2 482
Výnosy celkem	15 555	16 381
Čistá výše zaslouženého pojistného	11 377	11 508
Čistá výše nákladů na pojistná plnění	-7 053	-7 772

Zdroj: výroční pololetní zpráva společnosti - 2013

Hospodářský výsledek Za 1. pololetí 2013 vykázala skupina dle Mezinárodních standardů finančního výkaznictví (IFRS<sup>1</sup>) zisk po zdanění ve výši 1,9 mld. Kč. Celkové výnosy skupiny dosáhly 15,6 mld. Kč, což je o 0,8 mld. Kč méně než za srovnatelné období minulého roku. Celkové náklady jsou ve výši 13,3 mld. Kč a jsou ve srovnání se stejným obdobím minulého roku nižší o 0,1 mld. Kč.

## 6.2 Organizační struktura

Společnost je akciová společnost s těmito orgány řízení: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a management. Celá instituce je rozdělena na 8 základních útvarů, které náleží pod jednotlivé náměstky. Hlavní finanční činnost akciové společnosti je zajišťována útvary služeb pro klienty a obchodů. Ostatní útvary zajišťují většinou podpůrné, ale ne méně důležité činnosti.

Obrázek 8: Orgány finanční instituce



Zdroj: výroční zpráva instituce 2012

- Útvar lidských zdrojů

Lidské zdroje patří mezi podpůrné útvary pro celou společnost. Tento útvar zajišťuje jak personální tak mzdovou politiku celé společnosti a je zodpovědný přímo generálnímu řediteli společnosti. Úsek lidských zdrojů vede ředitel. Základní členění

<sup>1</sup> Mezinárodní účetní standardy označované jako „*International Financial Reporting Standards*“ – IFRS (resp. starší varianta *International Accounting Standards* – IAS) schvaluje mezinárodní organizace pro tvorbu účetních standardů – „*International Accounting Standards Board*“ (IASB (EN)) se sídlem v Londýně.

Lidských zdrojů je na dva velké celky. Procesní celek zajišťující veškeré back officeové činnosti z řízení lidských zdrojů a front officeová část, zajišťující poradenských servis a služby v oblasti lidských zdrojů pro celou instituci.

Pro potřeby této práce a mapování procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců detailněji popíši pouze organizační strukturu náborového oddělení, které tyto činnosti zajišťuje. Manažer náboru ve společnosti vede specialisty náboru, kteří jsou zodpovědní za recruitment pro jednotlivé útvary společnosti. V praxi to znamená, že každý specialista je zodpovědný za výběr zaměstnanců pro danou oblast např.: IT, klientský servis. Toto rozdělení je výhodné z pohledu úzké specializace. Konkrétní specialista získá v oboru větší přehled a má možnost lépe identifikovat kvalitního kandidáta pro konkrétní útvar.

Oddělení recruitmentu zajišťuje tyto hlavní činnosti:

- publikaci volných pracovních míst
- selekci CV
- komunikaci s kandidáty v průběhu výběrových řízení
- organizaci a samotný výkon výběrových řízení
- adaptační proces
- HR marketing<sup>2</sup>

Součástí úseku lidských zdrojů je také oddělení vzdělávání, odměňování, centrum personálních služeb a pozice HR generalistů, kteří zajišťují přímý kontakt s managementem jednotlivých útvarů instituce. Centrum personálních služeb vykonává komplexně mzdovou agendu, zajišťuje veškerou komunikaci s příslušnými orgány státní správy a eviduje nároky dovolených. Vedle těchto činností personální úsek neustále zkvalitňuje a reviduje procesy, jako jsou například řízení výkonnosti, kariérní plánování, či rozvoj zaměstnanců.

---

<sup>2</sup> Personální marketing – jedná se o budování dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele, zvažuje se vhodné zacílení náborových kampaní a jejich realizace

## 7 NÁBOROVÝ PROCES FINANČNÍ INSTITUCE

V následující kapitole co nejlíže popíši, jak probíhá proces nábora, výběru a adaptace ve vybrané finanční instituci. Budu vycházet z procesu, který je aktuálně v instituci nastaven bez ohledu na to, zda se jedná o absolventa či běžného uchazeče o pracovní místo. U jednotlivých procesních kroků bych ráda zdůraznila drobné odchylky od standardního procesu, které se týkají absolventů.

### 7.1 Získávání pracovníků

Tato finanční instituce má zavedené a nastavené procesy v rámci činností, které jsou závazné pro fungování daných úseků či oddělení. Procesy závazné pro celou společnost jsou zaneseny ve vnitropodnikových normách, se kterými se povinně musí seznámit každý jednotlivý zaměstnanec. Menší dílčí podprocesy si mapuje každé oddělení samostatně, dle svých potřeb. Náborové procesy jsou zmapovány v této společnosti detailně a prochází pravidelnými revizemi. Gesci nad recruitment procesy nese manažer nábora.

Získávání pracovníků je rozděleno do několika důležitých fází:

- zjištění potřeby obsazení pracovního místa
- inzerce volné pozice
- selekce došlých CV
- telefonický screening

Dalším navazujícím procesem je samotný výběr, kterým se budu zabývat v další kapitole.

Vzhledem k velikosti společnosti má stejně jako specialista nábora na starost určitý útvar je tomu tak i v případě front officeových pracovníků. Tito generalisté mají k dispozici personální plány, headcounty<sup>3</sup>, které pravidelně s vedoucími pracovníky sledují. V případě potřeby, odchodu stávajícího zaměstnance nebo vzniku nového pracovního místa, vedoucí manažer daného útvaru generalistu kontaktuje a sdělí mu svou potřebu místo obsadit. Ke konkretizaci obsazované pozice slouží formulář, který požadavek blíže specifikuje. V daném požadavku vedoucí pracovník popíše informace k obsazované pozici. Samotný profil pozice může sladit s katalogem pracovních pozic, který je pro celou organizace nastavený. Každá pozice má tři stupně junior, standard a senior.

---

<sup>3</sup> Headcount – označuje počet zaměstnanců, počet plánovaných pracovních míst.

Požadavek k obsazení pozice obsahuje tyto informace:

- název pozice dle vnitropodnikového katalogu pracovních funkcí
- název pozice pro externí využití – některé interní pojmenování pozic není vhodné pro inzerci a je velice obecné (referent, klientský pracovník, operátor)
- důvod otevření pozice – nově vytvořená pozice, náhrada za odcházejícího zaměstnance, náhrada za odchod na mateřskou, rodičovskou dovolenou
- typ kontraktu – pracovní poměr, brigáda, spolupráce na živnostenský list
- začlenění do organizační struktury společnosti
- jméno liniového manažera, vedoucího pracovníka
- charakteristika pozice – pracovní náplň
- požadavky na vhodného kandidáta
- předpokládaný datum nástupu
- mzdové rozpětí, bonusy, ostatní složky ohodnocení
- možnosti inzerce – interně rámci společnosti, využití externí inzerce, doporučující program, atd.

Ve chvíli, kdy je takto detailně zpracován požadavek, který je předán i specialistovi nábory, může začít vyhledávání vhodného kandidáta. V průběhu celého procesu je důležitá pravidelná komunikace mezi specialistou a vybírajícím manažerem. Konkrétní požadavky se mohou v průběhu měnit dle potřeb. Konkrétní požadavek specialista nábory s manažerem ještě detailně shrne na osobní schůzce. Předmětem schůzky je i diskuze nad možnými variantami výběrového řízení a inzerce.

Pokud je pozice vhodná pro absolventy je vhodné tomu přizpůsobit již samotnou inzerci a místa, kde bude pracovní nabídka zveřejněna. Standardně jsou volné pracovní pozice v této společnosti inzerovány na těchto místech:

- intranet
- firemní kariérní stránky
- pracovní portály – [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobcity.cz](http://www.jobcity.cz)

Inzerce pracovních míst probíhá pomocí webové aplikace G2 od společnosti LMC. Tato aplikace zajišťuje veškerý export pracovních nabídek na vybrané pracovní portály. Dále je v aplikaci umožněna kompletní správa uchazečů od jejich přihlášení, přes komunikaci v průběhu výběrového řízení až po zanesení případného nástupu na danou pozici.

Tabulka 2: Počet pozic - 2013

	Počet vystavených pozic	Průměrný počet zhlédnutí na pozici	Průměrný počet reakcí na pozici	Počet zhlédnutí na reakci
Q1 2013	342	705,65	33,97	20,77
Q2 2013	317	738,34	31,50	23,44
Q3 2013	304	674,47	30,30	22,26
Q4 2013	298	702,56	34,64	20,28
<b>Průměr</b>	<b>315,25</b>	<b>705,26</b>	<b>32,60</b>	<b>21,69</b>

Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.

Tato tabulka znázorňuje počty vystavených pozic ve finanční instituci v roce 2013. Počty vystavených pozic v jednotlivých kvartálech jsou velmi podobné. V průměru vystavenou pracovní nabídku shlédne 705 lidí a zareaguje 37 kandidátů. Jedná se o průměrný počet reagujících kandidátů. Na úzce specializované pozice samozřejmě reaguje méně lidí než na obecně zaměřené pozice bez konkrétních specifických požadavků.

V aplikaci LMC G2 je při samotné inzerci možné pozici vyznačit jako vhodnou pro absolventy. Je umožněno i rozlišit absolventa SŠ či absolventa VŠ. V tomto případě se u zveřejněné pozice objeví známý piktogram označující pozici jako vhodnou pro absolventy (viz obr. 9)

Obrázek 9: Označení pozic pro absolventy SŠ a VŠ



Zdroj: internetové stránky společnosti. Upraveno.

Zeleně zbarvená čepička označuje pozice vhodné pro absolventy vysokých a škol červeně zbarvená čepička pozice pro absolventy středních škol.

Pokud se vybírající manažer rozhodne dát pracovní nabídku absolventovi, je vhodné se zamyslet nad výhodami a nevýhodami zaměstnání absolventa na pracovní pozici.

### **7.1.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání absolventů**

Absolventi jsou nadšení, aktivní a přinášejí nové přístupy, inovace a myšlenky. Tady se naskytuje velká možnost přizpůsobit si vybraného absolventa k potřebám společnosti. Možnost naučit nového pracovníka firemní kultuře a normám, které společnost dodržuje je mnohem lehčí než u zaměstnance, který má již pracovní návyky z jiných společností. Další nespornou výhodou je cena. Absolventi nemají obvykle přehnané nároky na nástupní plat.

Nevýhodami absolventů bývá minimální praxe obzvláště u absolventů středních škol. U vysokoškolských absolventů je situace lepší, ale někteří studenti, kteří jsou při vysokoškolském studiu plně finančně sponzorováni rodiči, nemají minimální pracovní zkušenost. Je důležité absolventa dobře motivovat a vést, aby po úspěšném zapracování, vyškolení a získání zkušeností nepřešel ta lepší pracovní nabídkou. U mladého absolventa je obzvláště nutné podporovat loajalitu vůči zaměstnavateli, vzhledem k tomu že absolventi často tíhnou k fluktuaci a nepohrdnou žádnou novou nabídkou, která se jeví zajímavě. U nově přijatého absolventa nemůžeme očekávat takové množství odvedené práce jako u zkušeného specialisty. Teoretické znalosti, které studenti získají v průběhu studia, se postupně naučí používat v praxi.

### **7.1.2 HR marketing pro studenty**

Dobře zacílit inzerci a ostatní personální materiály na úzce profilovanou skupinu je velmi složité a je nutné k této problematice přistupovat zodpovědně s cílem oslovit co nejvíce lidí z cílové skupiny. Obecně lze vhodné kandidáty do společnosti vystihnout pomocí těchto kompetencí, kterých se instituce v rámci výběru nových kolegů drží:

- Analytické myšlení
- Koncepční myšlení
- Dosahování cíle
- Osobní odpovědnost
- Vedení
- Motivace
- Inovace
- Podpora změn
- Zaměření na zákazníka
- Partnerský přístup

Finanční společnost se oslovování v různých formách velice zaměřuje. Skupina absolventů je chápána jako cenný zdroj vhodných kandidátů na vytipované pozice. Proto se tým specialistů nábory každoročně setkává s absolventy na pracovních veletrzích. Pravidelně se navštěvují tyto veletrhy:

- Veletrh pracovních příležitostí ŠANCE na VŠE, Praha
- Veletrh pracovních příležitostí JobFair OSTRAVA
- JobChallanage, Brno

V průběhu roku se objevují i menší pracovní veletrhy konané na fakultách vysokých škol, kterých se firma také účastní. V roce 2013 a 2014 to byl např.: Den matematiky na MatFyz UK, veletrh na ČVUT, Veletrh pracovních příležitostí JobFair na PEF Mendelovy univerzity v Brně, Kontakt 2014 na Univerzitě Pardubice. V rámci těchto veletrhů je důležité s budoucími absolventy navázat kontakt, oslovit je s pracovní nabídkou či nabídkou spolupráce již v průběhu studia. V rámci veletrhu má každý student, který navštíví výstavní stánek společnosti se dozvědět informace o možnostech uplatnění ve společnosti a také možnost se zaregistrovat do databáze studentů.

Tabulka 3: Počty zaregistrovaných studentů

<b>Škola</b>	<b>počet studentů</b>
Česká zemědělská univerzita v Praze	2
ČVUT	20
Jihočeská univerzita	1
Metropolitní univerzita Praha	1
MU v Brně	2
MZLU v Brně	6
Ostravská univerzita	1
UK	27
Univerzita Pardubice	33
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	1
VŠE	254
VŠFS	4
VŠCHT	3
Vysoká škola obchodní	2
VŠB Ostrava	2
<b>Celkový součet</b>	<b>359</b>

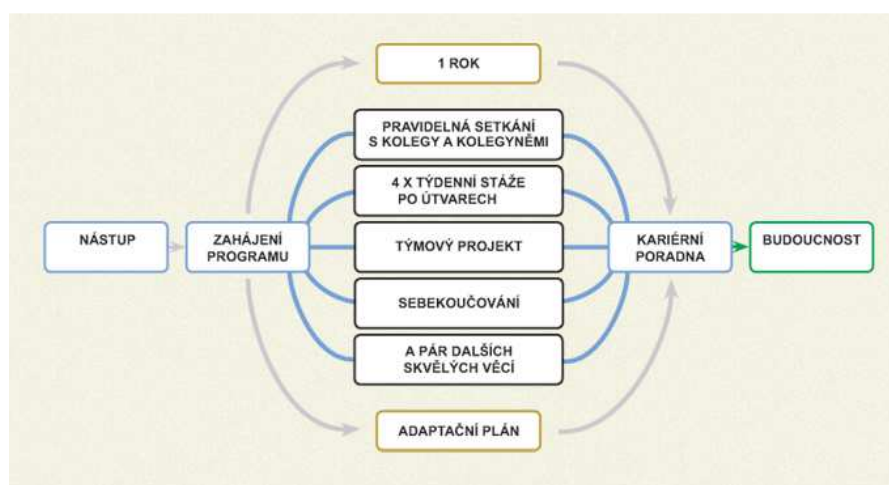
Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.



Přiložená tabulka mapuje rok 2013 a rok 2014 co se týče počtů zaregistrovaných studentů vysokých škol na pracovních veletrzích. Z počtů studentů je patrné, že největší zájem o finanční instituci je z Vysoké školy ekonomické. Tato situace je také zapříčiněna konáním veletrhu Šance přímo na akademické půdě VŠE a dlouhodobým partnerstvím školy a instituce. Za rok 2013 se do databáze zaregistrovalo 293 studentů a v roce 2014 zatím 66. Začátkem roku 2014 se společnost zúčastnila pouze 2 veletrhů, proto je počet takto nízký. Tato finanční instituce nabízí studentům posledních ročníků středních a vysokých škol ve společnosti absolvovat stáž ve vybraných útvarech, případně později navázat spolupráci na pozici formou brigády a do budoucna s možností uplatnění na hlavní pracovní poměr.

V rámci těchto veletrhů je také budoucím absolventům prezentován program společnosti, který je určen absolventům středních a vysokých škol. Každý absolvent střední nebo vysoké školy, který nastoupí do společnosti má možnost být zařazen do ročního rozvojového programu. V rámci programu zaměstnanec absolvuje různé rozvojové aktivity rozvržené do ročního plánu (viz obr. 10).

Obrázek 10: Proces absolventského programu



Zdroj: internetové stránky společnosti. Upraveno.

V rámci tohoto programu má mladý zaměstnanec možnost poznat i jiné útvary společnosti, získat mnoho nových, zajímavých informací v rámci vzdělávacího programu.

Každoročně se společnost také účastní tzv. Měsíce studentů a absolventů (viz [www.mesicabsolventu.jobs.cz](http://www.mesicabsolventu.jobs.cz)), který pořádá společnost LMC. V rámci této akce má finanční instituce možnost se prezentovat studentům a budoucím absolventům jako

zajímavý zaměstnavatel a nastítnit formy spolupráce. Společnost dostává od organizátora akce přidělený webový prostor, kde má možnost prezentovat své nabídky studentům. Na těchto stránkách jsou uvedeny tyto informace:

- o firmě – charakteristika společnosti
- možnosti spolupráce – informace, jaké možnosti jsou studentům a absolventům v rámci společnosti nabízeny (stáže, praxe, dny otevřených dveří, podpora při psaní závěrečných prací a konkrétní aktuální pracovní nabídky vhodné pro absolventy)
- jak to u nás vypadá – virtuální prohlídka prostor společnosti jak obchodních, tak zaměstnaneckých
- zpověď absolventa – příběh současného zaměstnance instituce, který do společnosti nastoupil jako čerstvý absolvent
- diskuze

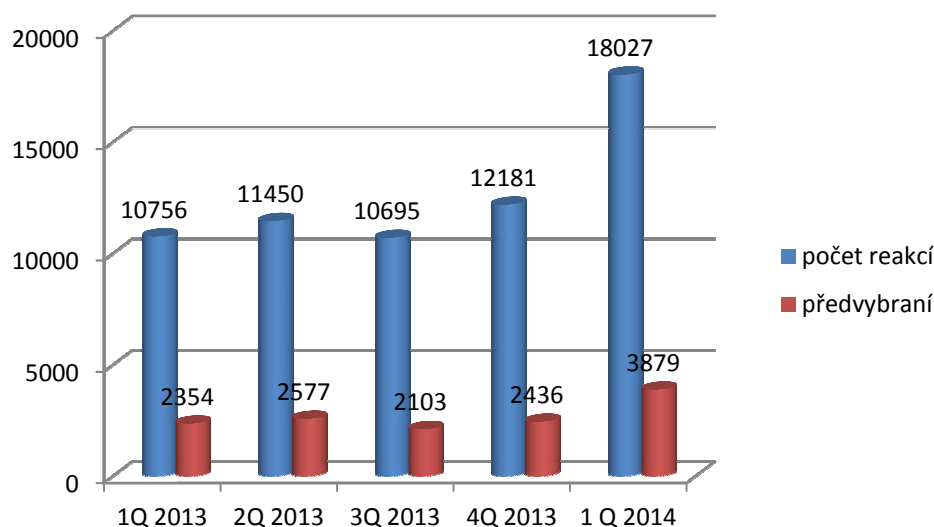
### **7.1.3 Předvýběr**

Ve chvíli kdy je volné pracovní místo inzerováno má každý kandidát možnost na pozici zareagovat. Preferována je reakce elektronickou formou z důvodu udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů. V případě, že kandidát zareaguje jinou formou než elektronicky, musí specialista souhlas dodatečně ověřit.

V této fázi dochází k pročítání došlých životopisů jednotlivými specialisty a dle splnění kritérií dané pozice se kandidát vyrozumí. V případě, že uchazeč splňuje předepsaná kritéria obsazované pozice je vybrán do tzv. předvybraných kandidátů. V případě, že kritéria dané pozice nesplňuje je každý vyrozuměn o nepostupu do užšího kola výběrového řízení. Tato instituce chce na poli zaměstnavatelů působit velice seriózním dojmem, proto je každý z uchazečů, který se do výběrového řízení vyrozuměn o postupu ve výběrovém řízení nejpozději do 14 dnů.

Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že do předvýběru vhodných kandidátů se dostává cca 20 % z celkového počtu došlých reakcí. Tento stav je dle vyjádření jednotlivých specialistů náborem finanční instituce zapříčiněn několika důvody. Na pozice reagují kandidáti, kteří mají vysoké platové očekávání, které jim pozice nabídnout nemůže nebo se jedná o kandidáty, kteří neodpovídají profilu hledané pozice.

Graf 2: Počty reakcí na pracovní nabídky



Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.

#### 7.1.4 Screening

V této fázi se jedná o telefonický kontakt s kandidáty. Vzhledem k tomu, že jde o první kontakt zaměstnance společnosti s kandidátem, je vhodné, aby struktura rozhovoru byla plynulá a kandidát nebyl zahlcen příliš mnoha informacemi. Specialista nábory může před samotným kontaktem ještě prodiskutovat profily vybraných kandidátů s vybírajícím manažerem. Tento mezi krok záleží na konkrétní domluvě a jde o individuální řešení, které není vyžadováno v procesu u každé obsazované pozice. Ve chvíli, kdy je dohodnuto, se kterými uchazeči proběhne výběrové řízení, specialista nábory všechny reagující kontaktuje telefonicky.

V rámci telefonického screeningu dochází k ověření základních dat dle poskytnutého životopisu. První otázkou, která je v procesu velmi důležitá, je i dotaz, zda zájem o pozici je u kandidáta stále aktuální. Vzhledem k tomu, že uchazeči, kteří aktivně hledají práci a pravidelně reagují na pracovní nabídky, stává se, že v době oslovení již absolvovali úspěšně jiné výběrové řízení a zájem již z jejich strany není aktuální. Pokud zájem uchazeč o pozici stále trvá, je specialistou krátce vyzpovídán, seznámen s detaily pracovní náplně. V tomto momentě jsou možné 2 varianty:

- a) s kandidátem je domluven termín výběrového řízení

- b) kandidátovi se poděkuje za rozhovor a je mu přislíbena vyjádření ve formě pozvání na výběrové řízení nebo informace o nepostupu do užšího výběru kandidátů

Po tomto kroku již nastupuje konkrétní výběrová metoda, která byla s vybírajícím manažerem smluvna v počátku vypsání požadavku na obsazení dané pracovní pozice.

## 7.2 Výběrové řízení

V této kapitole bych se ráda zaměřila na popis výběrových metod, které společnost využívá v případě, že je pozice vhodná pro absolventy. Dá se říci, že metody výběru jsou stejné pro všechny pozice, bez ohledu na profil hledaného kandidáta, napříč firmou, pouze dochází k úpravám dle konkrétního zaměření pozice. Nejpoužívanější formou výběru je interview.

Dle nastaveného procesu je výběrové řízení v této finanční instituci dvoukolové.

### 7.2.1 Interview

Obvyklou formou prvního kola jsou tři individuální interview, která ve většině případů probíhají společně. V rámci prvního kola se kandidát setká se specialistou nábory, potenciálním přímým nadřízeným a s některým z kolegů z daného týmu. Na interview s uchazečem není předem připravený seznam otázek. Struktura rozhovoru je dána specialistou nábory. Každý specialista vede interview svým osobitým způsobem, ale hlavní body, které se v průběhu rozhovoru ověřují, zůstávají stejné. Jedná se o:

- motivaci
- zájem o poptávanou pozici
- vzdělání
- pracovní zkušenosti, pracovní náplň na pozicích
- důvody odchodu z předešlých pozic
- úspěchy
- dovednosti, schopnosti
- platové očekávání
- možnosti nástupu

Převážná většina interview je behaviorálních. V případě, že absolvent nemá žádné pracovní zkušenosti, je nutné ověřit jeho chování na jiných příkladech. Specialista nábory k ověření využívá otázky typu: „Představte si, že jste obchodník, jak byste

klientovi nabídl zboží, představte si, že na nabízené pozici působíte. Co je pro Vás na počátku obtížné?, jak konkrétně to řešíte? „ atd.

V průběhu interview je, zpravidla vybírajícím manažerem, detailně představena pracovní náplň pozice. Samozřejmostí je i prostor pro případné otázky samotného kandidáta. Nejběžnější dotazy uchazečů směřují na složení týmu, konkrétní specifické dotazy k pracovní náplni nebo možnosti dalšího rozvoje v rámci firmy. Zakočení interview je v rukou personalisty, který představí nefinanční benefity společnosti a další postup výběrového řízení. V této společnosti je nabízena široká škála nefinančních benefitů jako:

- týden dovolené navíc
- 2 dny zdravotního volna
- možnost home office
- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní a životní pojištění
- zvýhodněné finanční produkty společnosti

Pohovory obvykle trvají 30 - 60 minut a proces výběrového řízení může zahrnovat i testování uchazečů. V případě, že je nutné ověřit u kandidáta nějakou konkrétní dovednost, je do interview zařazen i odborný test. Nejčastěji se jedná o testování práce na PC (MS Office), analytické myšlení či jiná odborná znalost (programovací jazyky, cizí jazyky, znalost konkrétní problematiky). V této společnosti se také hojně využívá online diagnostika, která zahrnuje několik baterií testů. Nejčastěji se využívá osobnostní diagnostika, kariérní kompas a test analytických schopností. Těmito testy je vhodné doplnit interview. Výsledky testů se používají jako podpůrný nástroj ohodnocení kandidátů. Celkový dojem z osobního interview lze tedy dokreslit zprávou z této online diagnostiky.

Konečné rozhodnutí jakého kandidáta vybrat do druhé kola je vždy na vybírajícím manažerovi. Hodnocení kandidátů po uskutečněném interview probíhá vždy formou diskuze specialisty nábora a manažera. Zpravidla manažer hodnotí odbornou stránku kandidáta a osobnostní personalista. Do druhého kola, které je za účasti nadřízeného vybírajícího manažera a personalisty zpravidla postupují dva kandidáti. Tento počet není nijak zakotven přímo v procesu, je to spíše výsledek dlouhodobé praxe, ale není psaným pravidlem. Do druhé kola tedy může postoupit i pouze jeden vhodný kandidát nebo více jak dva kandidáti.

### 7.2.2 Assessment centrum (AC)

Další oblíbenou vybírající metodou pro absolventské pozice je assessment centrum. Tato metoda se využívá nejčastěji v případě, že se vybírá větší počet kandidátů na totožnou pozici nebo se předpokládá velký počet vhodných kandidátů. V popisované finanční instituci se za pomoci assessment centra vybírají např. tyto pozice:

- operátor call centra
- administrátor smluv
- nákupčí junior
- referent
- obchodní poradce

Program assessment centra se skládá jak z individuálních tak skupinových modelových situací a situace jsou doplněny různými testy. AC se účastní jak vybírající manažer, tak člen týmu a specialista nábory. V roli moderátora AC a hodnotitele vystupuje personalista a ostatní příslušníci jsou také v rolích hodnotitelů. Konkrétní harmonogram jednoho z assessment centra na pozici nákupčí je uveden v příloze této práce. Obvykle se zve kolem 8 – 15 kandidátů. Běžnou praxí absolventů bohužel je, že se na domluvené výběrové řízení nedostaví a ani se neomluví. Toto příkládám k nevyzrálosti těchto kandidátů a jejich neloajlnosti k budoucímu zaměstnavateli. V těchto případech se ke kandidátovi do systému LMC G2 příkládá poznámka, že se na výběrové řízení nedostavil a v případě, že v blízké budoucnosti reaguje na některou z jiných nabízených pozic společnosti, již se do výběrového řízení nezve. To, že se kandidát neomluví již v počátku, může být predikcí jeho budoucího chování v pracovním procesu a takové zaměstnance tato finanční instituce nechce.

V závěru assessment centra je personalistou nastíněn další postup, který po absolvování bude následovat. Je zmíněn termín, do kdy budou kandidáti vyrozuměni o výsledku a jakou formou bude druhé kolo výběrového řízení. Po odchodu uchazečů hodnotitelé probírají jednotlivé situace programu a chování kandidátů. Hodnotí se jejich přístup, vystupování, mluvený projev, přínos v jednotlivých rolích atd. Výstupem hodnocení je jméno či jména kandidátů, kteří postupují do druhého kola.

Mám – li jednotlivé metody výběrových řízení pro absolventy zhodnotit, ráda bych uvedla, že záleží na obsazované pozici. Osobně mi přijde assessment centrum objektivnější a celkový profil jednotlivých kandidátů se lépe porovnává již v průběhu celého programu. Proto hodnotím velice pozitivně, že se tato metoda ve společnosti hojně využívá na často obsazované pozice. Pokud se, ale obsazuje technicky

specializovaná pozice a hledaný kandidát je také z řad absolventů je vhodnější metodou pohovor. V průběhu je možné kandidáta otestovat např.: písemným odborným testem. V těchto případech se někdy kombinují částečně obě metody. Na první kolo se pozve více kandidátů společně a jsou pouze odborně otestováni. Jedná se zpravidla o pozice programátorů. Pokud kandidát neprojeví dostatečnou odbornou úroveň, je o tom vyrozuměn a není nutné ho již zvat k osobnímu pohovoru.

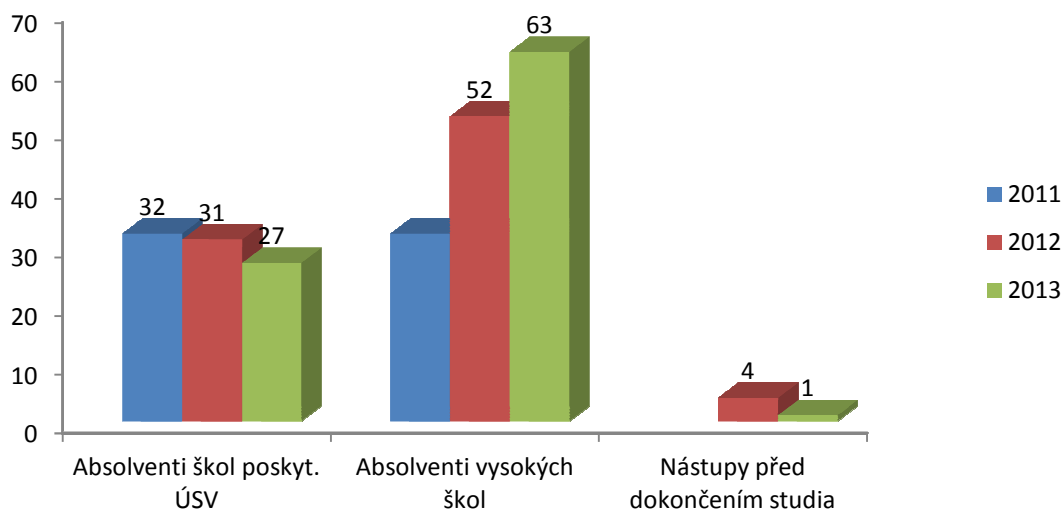
### 7.3 Finální rozhodnutí

Jak jsem již jednou zmiňovala finální rozhodnutí o tom, jaký kandidát je na pozici nejvhodnější a dostane od společnosti nabídku, je na vybírajícím manažerovi. Zaměstnanec lidských zdrojů je v této situaci pouze poradním orgánem. Má za úkol manažerovi shrnout veškeré informace, kandidáta zhodnotit, vyzdvihnout jeho kladné stránky a nastínit možná rizika. Pokud se tedy manažer pro kandidáta rozhodne, je čas nachystat písemnou nabídku s detaily spolupráce. Nabídka spolupráce od této finanční instituce obsahuje tyto informace:

- název pozice
- datum nástupu
- délka zkušební doby
- délka doby, na kterou je pozice nabídnuta
- základní mzda
- výčet zaměstnaneckých benefitů

Finální nabídku kandidátům komunikuje budoucí přímý nadřízený. Toto rozhodnutí společnosti hodnotím velice pozitivně, vzhledem k tomu, že je příjemné když Vám nabídku představí přímo manažer, se kterým budete spolupracovat než personalista. S absolventy se první pracovní smlouvy uzavírají na dobu určitou 1 roku s možností prodloužení v případě oboustranné spokojenosti.

Graf 3: Počty nastupujících absolventů SŠ a VŠ do finanční instituce



Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.

Příložený graf znázorňuje počty nastupujících absolventů do společnosti v letech 2011 až 2013. V roce 2011 jsou počty vyrovnané. V následující tabulce (tab. 4) uvádím také srovnání i s celkovými nástupy do firmy. V letech 2012 a 2013 rapidně vzrostl počet nastupujících vysokoškolsky vzdělaných absolventů, což přisuzuji větší aktivitě společnosti v oblasti personálního marketingu zaměřeného právě na studenty. V roce 2013 do společnosti nastoupilo 63 absolventů VŠ což je téměř dvakrát více než v roce 2011. Tito absolventi SŠ a VŠ zmiňované v tomto grafu nastupovali nejvíce na pozice operátorů, celkem 51 absolventů, a 42 absolventů na obchodně zaměřené poradenské pozice. V roce 2012 společnost začala také sledovat počty absolventů, kteří nastupují na hlavní pracovní poměr ještě před dokončením svých studií. Jedná se o spolupráci na zkrácené úvazky, např.: 75 % úvazek, nebo studentům stačí dokončit již pouze státní zkoušky a zaměstnání se mohou věnovat na úvazek plný. Nástupy před dokončením studia se týká pouze absolventů vysokých škol.



Tabulka 4: Srovnání nástupů na HPP vs. nástupy absolventů

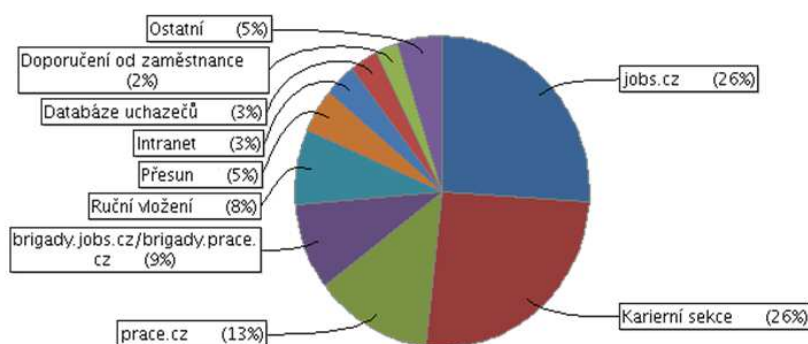
	počet nástupů na HPP	z toho počet nástupů absolventů				stále ve společnosti	absolventský rozvojový program
				SŠ	VŠ		
2011	828	64	8%	SŠ	32	18	
				VŠ	32	18	7
2012	769	83	11%	SŠ	31	14	
				VŠ	52	32	25
2013	604	90	15%	SŠ	27	17	
				VŠ	63	44	18

Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.

Tabulka 4 porovnává celkové nástupy do společnosti v letech 2011 až 2013 ku nástupům absolventů SŠ a VŠ. V roce 2011 do společnosti nastoupilo 8% absolventů z celkových nástupů. V následujících rocích počty vždy rostly. Tato data také ukazují počty absolventů, kteří jsou stále ve společnosti po svém nástupu zaměstnání. Data jsou aktuální k únoru 2014. I tento trend má vzrůstající charakter. V roce 2011 z 32 nastoupených absolventů je ve společnosti stále 18 zaměstnanců.

Zavedený absolventský rozvojový program má mimo jiné za úkol posílit loajalitu a zmenšit fluktuaci absolventů, což je z uvedených dat. V roce 2013 nastoupilo do společnosti celkem 90 absolventů, což je 15% celkového počtu všech nástupů a následující rok bylo v zaměstnaneckém poměru stále 61 z těchto absolventů. Znamená to tedy, že v průběhu roku jich odešlo 29. Za poslední 3 roky do společnosti nastoupilo 2201 nových zaměstnanců a z toho 241 absolventů, což je 11% celkových nástupů. Jednalo se o 90 absolventů středních škol a 151 absolventů škol vysokých.

Graf 4: Zdroje všech nastupujících do finanční instituce - 2013



Zdroj: interní materiály společnosti. Upraveno.

Graf 4 znázorňuje zdroje nástupů v roce 2013 do finanční instituce zmiňované v této práci. Kandidáti, kteří do společnosti nastupují, nejčastěji reagují z kariérních stránek a pracovního serveru jobs.cz. Jedná se celkem o 52 % reakcí z celkového počtu. Následně je nepoužívanější pracovní portál práce.cz, ze kterého na pracovní pozice do této společnosti reaguje 13 % respondentů. Další velice využívaným zdrojem kandidátů v této společnosti je doporučení od stávajících zaměstnanců. Z celkového počtu nástupů jsou to asi 2 %.

#### **7.4 Nástupní den a období adaptace**

V rámci této finanční instituce se začátkem každého měsíce koná společný den pro nově nastupující zaměstnance. Nejpreferovanější nástupním datem je 1. den měsíce, ale v případě potřeby nového zaměstnance je možné uskutečnit nástup i k jinému datu. Nástupní den finanční instituce zahrnuje celodenní program, jehož součástí je několik vstupů jednotlivých útvarů společnosti:

- centrum personálních služeb předá informace o zaměstnaneckých podmínkách a personalistky zajistí s novými zaměstnanci podpis smluv a souvisejících dokumentů
- útvar lidských zdrojů představí historii společnosti, mise, vize, hodnoty a aktuální novinky ve společnosti
- marketingový specialista prezentuje informace o vzniku reklamních materiálů
- vstup odborů
- zaměstnanec Komunikace nováčkům prezentuje komunikační kanály společnosti a úlohu tohoto útvaru pro instituci

Součástí tohoto dne je i uvítání nových zaměstnanců někým z představenstva společnosti. Každý, kdo se nástupního dne účastní, obdrží od společnosti vstupní balíček, který obsahuje veškeré informační materiály, které jsou během jednotlivých vstupů probírány. Dále balíček obsahuje kodex chování zaměstnance, který je závaznou normou pro všechny zaměstnance, kompetenční model a propagační předměty společnosti. Společnost klade velký důraz na to, aby pro nově nastupující byl první den v zaměstnání příjemně strávený. V rámci uvítání každý nový zaměstnanec dále obdrží poukázku na oběd a poukázku na finanční produkt společnosti na 3 měsíce zdarma. Dle zpětné vazby z tohoto nástupního dne je nováčky program velice kvitován. Výhrady jsou pouze k délce nástupního dne, který je koncipován jako 6 hodinový

program. S délkou programu společnost nezamýšlí změnu. Tento den je již v rámci pracovního poměru a proto není vhodné ho zkracovat. V případě, že by byl zkrácen na polovinu, jak je ze zpětných vazeb požadováno, muselo by být zajištěno následné přesunutí na konkrétní pracovní zařazení. Vzhledem k velikosti společnosti a množství nástupů není možné zajistit toto v polovině dne. Následující, tedy druhý pracovní den, je již na konkrétním místě pracoviště připraven manažer, který se svému novému podřízenému věnuje dle svých potřeb.

V průběhu adaptace je důležité zapracování v nové pracovní roli. Noví zaměstnanci v tomto období získávají mnoho informací. Aby jim byl tento krok usnadněn, je sestaven adaptační plán, který průběžně se svým manažerem zaměstnanec doplňuje. Adaptace je završena samostatností pracovníka v pracovní činnosti, srovnatelnou výkonností s ostatními kolegy a začleněním do neformálních vztahů v rámci týmu.

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření jsem zvolila pro zjištění preferencí a situace na trhu práce absolventů středních a vysokých škol při hledání zaměstnání. Dotazník (viz. Příloha B) byl vytvořen s pomocí webové služby – Google Drive ([www.google.cz](http://www.google.cz)). Obsah a formu dotazníku jsem přizpůsobila tak, aby vyplňování nebylo časově náročné a otázky byly jednoznačné. Dotazník byl anonymní, pouze v případě že měl respondent zájem o zpracovaný výstup, mohl na konci dotazníku na sebe zanechat emailový kontakt. Aplikace umožňuje tvorbu různých otázek a odpovědí, možnost zvolit otázky jako povinné či ne. U dvou otázek jsem ponechala volné textové pole, aby respondenti měli možnost doplnit své odpovědi. Pro distribuci vytvořeného dotazníku jsem zvolila rozesílání odkazu na daný dotazník emailem ([https://docs.google.com/forms/d/1TPXn0JizIE5v-ujpfqVVFfzqSLEpyCLXF5\\_YITIk8LI/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1TPXn0JizIE5v-ujpfqVVFfzqSLEpyCLXF5_YITIk8LI/viewform?usp=send_form)). V úvodu dotazníku je uvedeno, že šetření se týká pouze absolventů. Oslovení respondenti byli také v rámci emailu požádáni o sdílení odkazu dále mezi své „spolužáky“ absolventy.

Samotné zpracování výstupu dotazníku bylo provedeno přímo pomocí webové služby Google Drive, která nabízí základní zpracování odpovědí ve formě grafického znázornění a procentuálního vyjádření. Následně byl detail zpracován v programu Microsoft Office Excel, pomocí importu zdrojových dat ve formátu.csv.

Celkově byli respondenti osloveni 13 otázkami. Dotazník byl celkem vyplněn 136 respondenty z řad absolventů středních a vysokých škol. Z toho 73 % žen a 27% mužů. Dotazování probíhalo 1 měsíc. Vzhledem k dostatečnému počtu respondentů, kteří vytvořili reprezentativní vzorek, bylo dotazování ukončeno. Pro-link na dotazník tedy v tomto případě již nebyl aktivní a příjem odpovědí byl uzavřen.

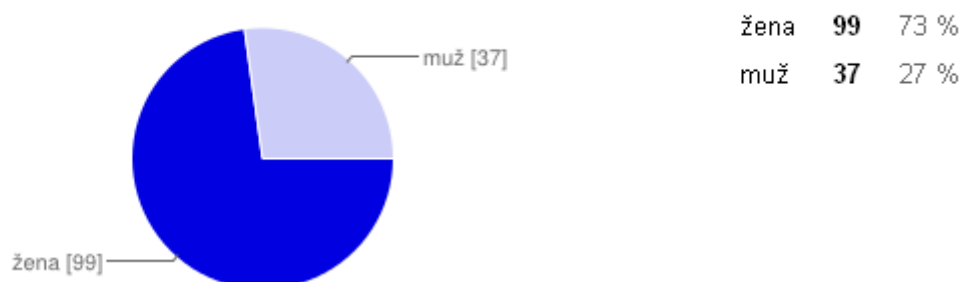
V následující kapitole jednotlivě zanalyzuji otázky tohoto dotazníkového šetření. Každou otázku zhodnotím jednotlivě včetně grafického znázornění pomocí koláčového či jiného grafu a doplním slovním komentářem zjištěné výsledky.

### 8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondenta, tak aby případné vyhodnocování dalších otázek mohlo být cíleno na preference dle pohlaví.

Graf 5: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 1

## 1. Pohlaví



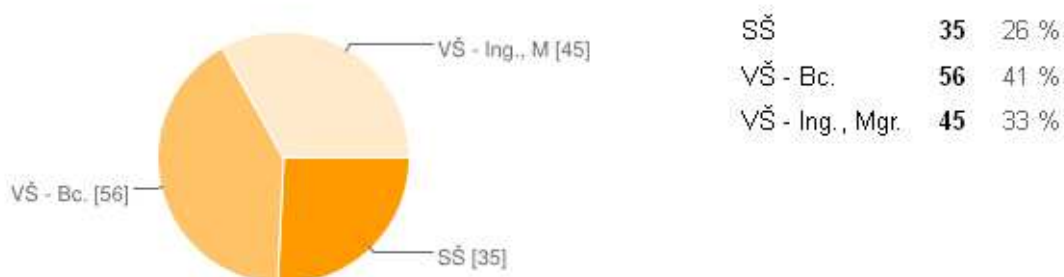
Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Větší zastoupení ženského pohlaví přisuzuji tomu, že z mé strany bylo osloveno více žen, které následně sdílely odkaz také opět na ženy.

Následně jsem se zaměřila na zjištění statusu oslovených. Vzhledem k tomu, že je dotazníkové šetření zaměřeno na absolventy, zajímalo mě, o absolventy jakého stupně se konkrétně jedná. Původním záměrem bylo zacílit na skupinu oslovených rovnoměrně, jak mezi absolventy středních tak vysokých škol, což u tohoto způsobu dotazování nelze v průběhu dotazování ovlivnit. Tato otázka byla uzavřená, kde bylo možné zvolit pouze 1 možnost.

Graf 6: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 2

## 2. Jste absolvent...



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Na první pohled je skupina respondentů téměř vyrovnaná, ale při bližším zkoumání zjišťujeme, že dotazník vyplnilo 35 absolventů středních škol a 101 vysokých škol. Dle tohoto členění lze konstatovat, že sledovaný vzorek je, dle absolvovaného stupně vzdělání velice různorodý. Celkem bylo tedy osloveno 26 % středoškolsky

vzdělaných absolventů, 41 % s ukončeným bakalářským stupněm a 33 % s ukončeným magisterským stupněm vzdělání. Detailněji můžu zhodnotit, že dotazník vyplnilo 7 mužů absolventů střední školy a 30 mužů z vysoké školy, žen bylo 71 vysokoškolaček a 28 absolventek střední školy.

Graf 7: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 3



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Třetí otázka byla směřována k zjištění oboru, ve kterém by se chtěli absolventi uplatnit nebo se již pracovně uplatnili. V tomto dotazu bylo možné označit více odpovědí, protože jsem předpokládala, že zájem absolventů je širší a jejich pracovní cíle mohou být spojeny s více obory. Největší zájem jak je všeobecně známo je o uplatnění a profese administrativního charakteru a dále v marketingu a v lidských zdrojích. V souvislosti se zaměřením této práce mě zajímal i zájem o finanční oblast. 11% dotazovaných se zajímá o bankovníctví a pojišťovnictví. Zájem o tuto oblast je z řad absolventů VŠ, kde tuto odpověď zvolilo celkem 23 respondentů a pouze 2 absolventi SŠ. Pouze 10 dotazovaných absolventů SŠ chce pokračovat ve studiu, zbývajících 35 hledá či již našlo pracovní uplatnění. Obory, které byly zmíněny navíc, jsou gastronomie, právo, logistika, stavebnictví, sociální oblast či učitelství.

Se třetí otázkou je i úzce spjata následující otázka, která zjišťuje k oboru ještě zaměření společnosti, ve které absolventi působí nebo by chtěli v budoucnosti působit. I v této otázce bylo možné zvolit více odpovědí.

Graf 8: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 4

**4. V jaké společnosti byste rád/a pracoval/a, pracujete?**

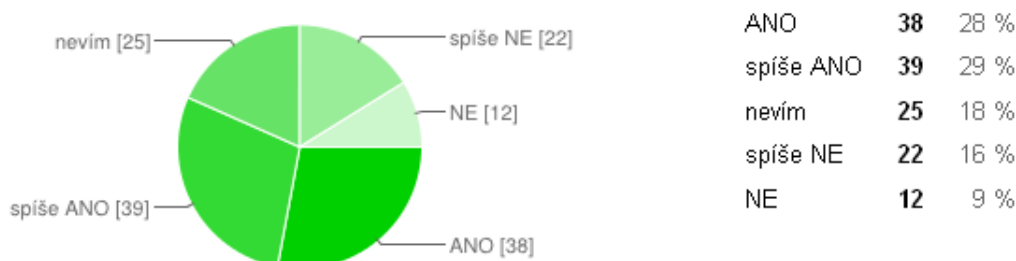


Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Pro mě osobně bylo velkým překvapením zjištění, že je mezi absolventy stěžejní zájem o působení ve státní sféře. Tento výsledek přisuzuji povědomí, že státní správa je velmi stabilní a myslím si, že absolventi tuto možnost vnímají jako dobrou praxi získat kvalitní první pracovní zkušenosti a stabilitu na počátku pracovní kariéry. Finanční instituce je zajímavý zaměstnavatel pro 21% dotazovaných, což je 37 absolventů VŠ a 6 absolventů SŠ. 17 respondentů v této otázce zvolilo finanční instituci jak svou jedinou odpověď, přestože byla možnost zaškrtnout více společností. Podnikatelská kariéra absolventy příliš mnoho neláká, pouze 11 %. Ještě méně žádaná oblast je uplatnění v neziskových organizacích.

Graf 9: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 5

**5. Myslíte, že najdete, našel jste pracovní uplatnění v oboru, který jste vystudoval/a?**



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

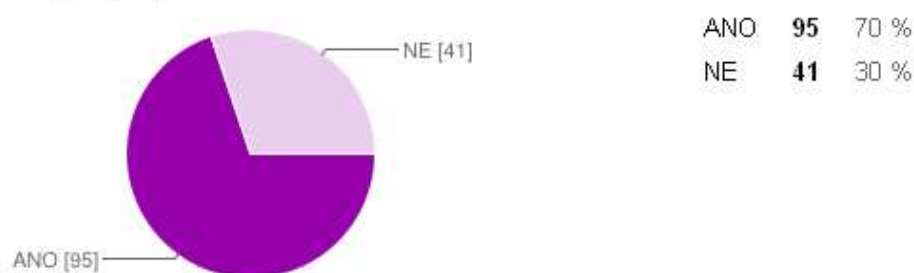
Převážná většina absolventů shledává, že se jim podaří nebo již podařilo uplatnit v oboru, který vystudovali. Jedná se celkem o 77 dotazovaných. Celkem 28% si je jisto

určitě ANO a 29% spíše ANO. Toto zjištění nám napovídá, že současní absolventi již vědí, který směrem nastartovat svoji pracovní kariéru již v průběhu studií a jejich pracovní uplatnění je následně úspěšné v daném oboru. Konkrétně ženy jsou skeptičtější ke své budoucí kariéře a celkem 30 žen z 99 si myslí, že spíše ne či nenajdou uplatnění ve vystudovaném oboru.

Šestá otázka shrnuje informace o tom, zda absolvent v průběhu studia již získal nějakou praxi.

Graf 10: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 6

#### 6. Získal/a jste již praxi během studia?



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

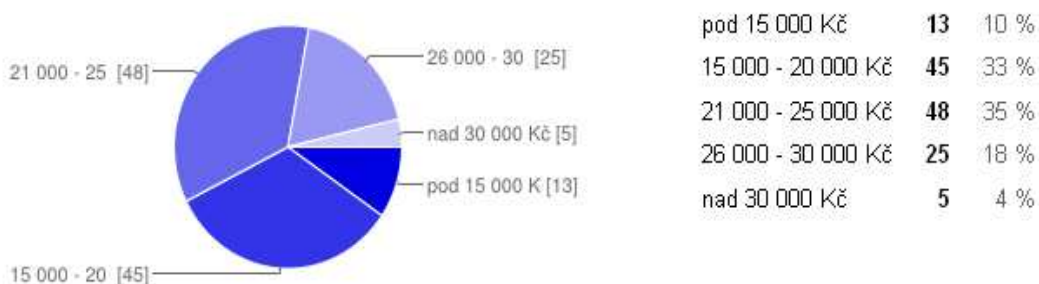
70% absolventů již v průběhu studií získalo praxi. Celkem se jedná o 72 absolventů vysokých škol a 23 absolventů škol středních. Vzhledem k tomu, že docházka do středních škol je časově náročnější, je získání praxe pro tyto absolventy v průběhu studia složitější než pro vysokoškoláky. Přesto ale i 22% dokázalo praxi získat, což je při hledání pracovního uplatnění plus. Naopak, to že 30% absolventů VŠ nemá v průběhu studia žádnou praxi, považují spíše za lajdáctví ze strany samotného absolventa než nemožnost praxi získat.

Následující otázka mapuje finanční očekávání absolventů, což bývá rozdílné dle stupně vzdělání a získané praxe.



Graf 11: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 7

**7. Jaký očekáváte nástupní plat jako absolvent?**



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

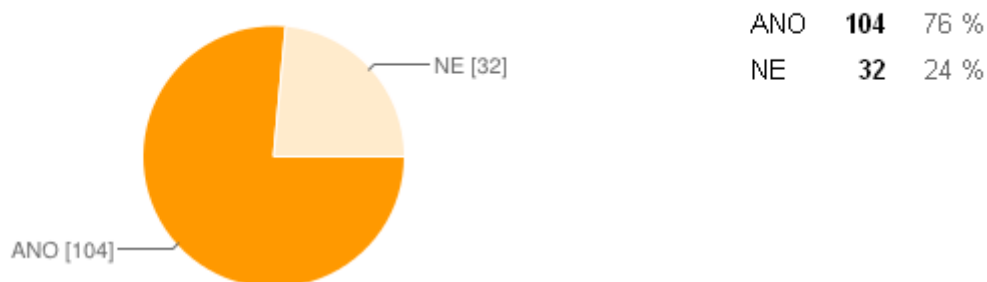
Finanční očekávání absolventů se nejvíce pohybuje v rozmezí 21 000 – 25 000 Kč. Takový nástupní plat očekává celkem 35 % dotázaných absolventů. V blízkosti této hranice je i očekávání další 33 % absolventů, kteří si nástupní plat představují v rozmezí 15 000 – 20 000. Finanční očekávání jistě ovlivňují i regionální podmínky. Platové podmínky jsou dle regionu velmi rozdílné. Otázkou regionálního začlenění dotazovaných jsem se v této práci nezabývala. Blíže jsem se zaměřila na finanční očekávání absolventů, kteří mají zájem o uplatnění ve finanční instituci. 21 dotazovaných ze 43, kteří se chtějí uplatnit ve finanční oblasti, očekává nástupní plat v rozmezí 21-25 000 Kč. Jedná se o absolventy vysoké školy a jednoho absolventa střední školy. Dalších 11 absolventů VŠ má představu 26 000 – 30 000 Kč. 9 dotazovaných očekává 15 000 – 20 000 Kč a zbývající 2 nad 15 000 a nad 30 000 Kč.

Myslím si, že očekávání absolventů, kteří by se chtěli uplatit ve finanční instituci, není nereálné. Jejich představa jsou částky, ve kterých se nástupní mzda ve velké finanční instituci běžně pohybuje, pokud mluvíme o Praze. Některá regionální pracoviště nabízejí nástupní fixní plat nižší.

V rámci dotazování mě dále zajímalo, zda absolventi absolvovali nějaké výběrové řízení a případně kolik. Vzhledem k tomu, že status absolventa je dle zákoníku práce do 2 let po dokončení vzdělání, předpokládala jsem, že většina dotazovaných se již s nějakou výběrovou metodou v praxi setkala.

Graf 12: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 8

### 8. Absolvoval/a jste již nějaké výběrové řízení?

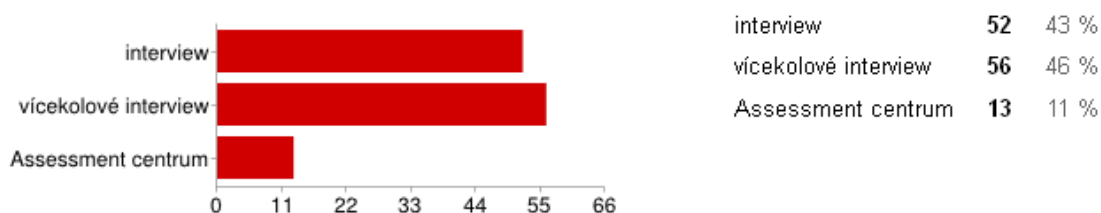


Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

76 % má již zkušenost s výběrovým řízením. V následující otázce jsem blíže zjišťovala, s jakou konkrétní výběrovou metodou se absolventi setkali.

Graf 13: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 9

### 9. Jakou formu mělo výběrové řízení?



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Převážná většina respondentů se setkala s pohovorem jako výběrovou metodou. Jednalo se v 43 % o interview samotné a v 46 % o více kolové výběrové řízení formou pohovoru. Pouze 8 absolventů se setkalo jak s interview tak s assessment centrem. Vzhledem k tomu, že je assessment centrum rozšířenou metodou, je poměrně překvapující, že ho absolvovalo pouze 13 dotazovaných.

Graf 14: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 10

**10. Kolik výběrových řízení jste absolvoval/a než jste nastoupil/a do zaměstnání?**



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

V případě, že respondent žádné výběrové řízení doposud neabsolvoval, nebyla tato otázka pro něj povinná. Nejčastěji, v 50 %, absolventi prošli 2-3 výběrovými řízeními a 18% dotazovaných ještě zaměstnání nemá. Neznamená to, že všichni nemohou aktuálně zaměstnání najít, protože někteří chtějí ještě pokračovat ve studiu a aktivně práci nehledají.

Graf 15: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 11

**11. Jste ochoten/a za zaměstnáním dojíždět?**

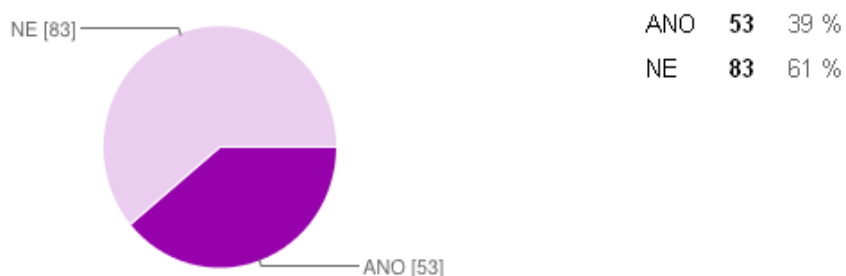


Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Vyhodnocení otázky číslo 11 bylo pro mne potěšující, vzhledem k zjištění, že dnešním absolventům nevádí za prací dojíždět. Toto přisuzuji i dnešní situaci na trhu práce, kdy je poptávka silnější než nabídka a je nutné se přizpůsobit v případě, že se chce absolvent dobře uplatnit. Plných 94% respondentů je ochotno do zaměstnání dojíždět různé vzdálenosti. Nejčastěji jsou absolventi ochotni dojíždět vzdálenost do 30 km.

Graf 16: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 12

**12. Jste ochoten z důvodu zaměstnání změnit současné bydliště a přestěhovat se?**

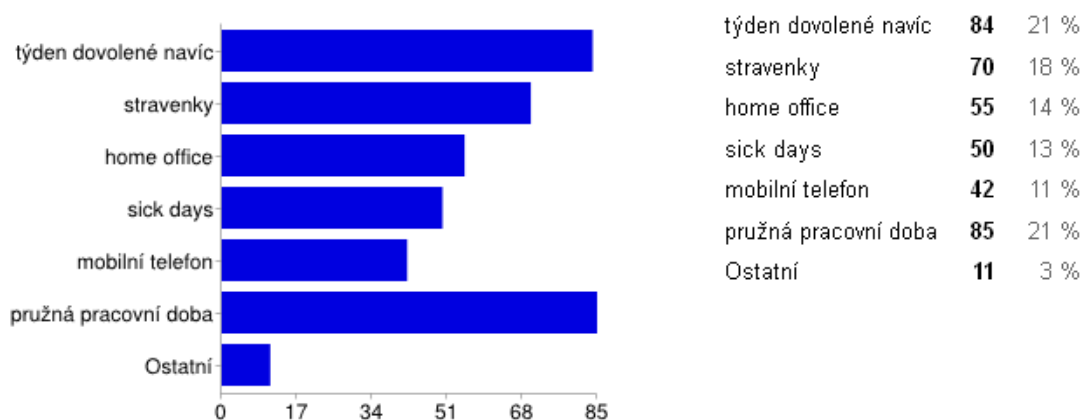


Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

V této otázce jsem se blíže zajímalo o zájem ze stran absolventů se za případným zaměstnáním přestěhovat. 61 % stěhování odmítá, ale 53 dotazovaných je ochotno se za případnou pracovní výzvou ze svého současného bydliště přestěhovat.

Graf 17: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 13

**13. Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás při hledání zaměstnání důležité?**



Zdroj: vlastní dotazník vytvořený pro tuto práci

Závěrem dotazníku jsem se zaměřila na poptávku absolventů po zaměstnaneckých benefitech. V této otázce byla možnost zvolit více odpovědí dle preference dotazovaného. Nejvíce byl volen týden dovolené navíc, stravenky a pružná pracovní doba. Všechny tyto nejvíce poptávané zaměstnanecké výhody finanční instituce nabízí. Dalšími zmíněnými benefity, které jsou pro absolventy zajímavé, jsou notebook, prémie za výkon či 13. plat.

## 8.2 Shrnutí dotazníkového šetření a návrhy opatření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že absolventi středních a vysokých škol mají představu o svém budoucím pracovním uplatnění. Na své budoucí kariéře většina z nich začíná pracovat již v průběhu studia a snaží se získat praxi, kterou může při hledání zaměstnání uplatnit. S praxí souvisí i účast u výběrových řízení, vzhledem k tomu, že absolventi již mají praxi, mají i zkušenost s účastí v některých výběrových řízeních. Zkušenosti získané během studia nebo brzo po ukončení studia následně dobře zúročí v prvním zaměstnání.

Zájem o pracovní uplatnění ve finanční instituci je velký a proto by společnost absolventy jako potenciální zaměstnance neměla opomíjet a investovat do této skupiny nemalé vklady. Vzhledem k tomu, že je u absolventů i velká poptávka po státní správě, bylo by vhodné zvážit, jaké podmínky státní správa absolventů nabízí, a které by mohla finanční instituce také zavést, aby byla pro absolventy ještě atraktivnější. Z poslední otázky vyplývá soubor nefinančních benefitů, které absolventi považují za důležité a zajímavé. Zároveň je zajímavé zvážit i pohled na finanční očekávání, který ze strany absolventů dle dotazníku není přemrštěn a ve větší míře odpovídá reálné situaci na trhu práce.

Návrhy na zlepšení procesu získávání absolventů ve finanční instituci vychází z mé praktické zkušenosti, analýzy procesu i z dotazníkového šetření. V útvaru Lidských zdrojů pracuji více jak pět let a mou hlavní náplní práce je právě získávání a výběr zaměstnanců. Tato finanční instituce má samotný proces náboru poměrně detailně propracován, ale na cílové skupině absolventů je několik věcí, které by bylo vhodné detailněji propracovat a více se na ně zaměřit v samotném průběhu.

- navázat větší spolupráci se středními školami – studenty, kteří absolvují povinnou školní praxi ve společnosti a osvědčí se, tak ji nabízet možnost spolupráce na DPP, DPČ a podpořit tak výchovu absolventů
- podporovat více u vedoucích pracovníků možnosti začlenit do týmu absolventa, věnovat se mu a zaškolit ho na dané místo, před možností zaměstnat drahého zkušeného kandidáta z jiné společnosti
- více podpořit spolupráci s vysokými školami formou odborných tematických přednášek
- propracovat systém práce s absolventy zaregistrovanými v databázi – pravidelně odlovovat s nabídkami pro absolventy, udržovat s nimi kontakt
- na středních školách v maturitních ročnících konat pravidelně ukázkové assessment centra – kdo by úspěšně prošel, tak absolventovi nabídnout

po ukončení SŠ pracovní místo, které by aktuálně vyhovovalo profilu kandidáta

Všechny výše uvedené návrhy nenesou žádnou nadměrnou finanční zátěž pro rozpočet náborových aktivit. V případě, že by společnost chtěla do oblasti spolupráce s absolventy zainvestovat více peněz, je vhodné podpořit dalšími aktivitami HR marketing. Zacílit personální kampaň na skupinu hledaných absolventů nebo více zviditelnit společnost jako zajímavého zaměstnavatele.

Každoroční průzkum české studentské unie mezi vysokoškoláky ukazuje na zájem absolventů o finanční instituce jako zaměstnavatele. Největší zájem je každoročně o velké firmy, které jsou jedničky ve svém oboru.

Tabulka 5: Průzkum ČeSU 2013/2014

<b>Průmyslové odvětví/Název firmy</b>	<b>I. místo</b>	<b>II. místo</b>	<b>III. místo</b>
Automobilový a strojírenský průmysl	ŠKODA AUTO	Siemens	Hyundai Motor Manufacturing Czech
Bankovníctví, pojišťovnictví	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
Energetika, plynárenství	ČEZ	RWE	E.ON
Doprava a stavebnictví	Student Agency	Metrostav	Skanska
Informační technologie	Google	Microsoft	IBM
Obchod	IKEA ČR	TESCO Stores ČR	MAKRO Cash & Carry
Poradenství, outsourcing, audit	Deloitte ČR	Ernst & Young	PwC ČR
Advokátní kancelář	AK Brož & Sokol & Novák	AK Allen & Overy	Havel, Holásek & Partners
Spotřebitelský průmysl	Plzeňský Prazdroj	Kofola	Coca-Cola
Telekomunikace	T-Mobile	Telefonica	Vodafone

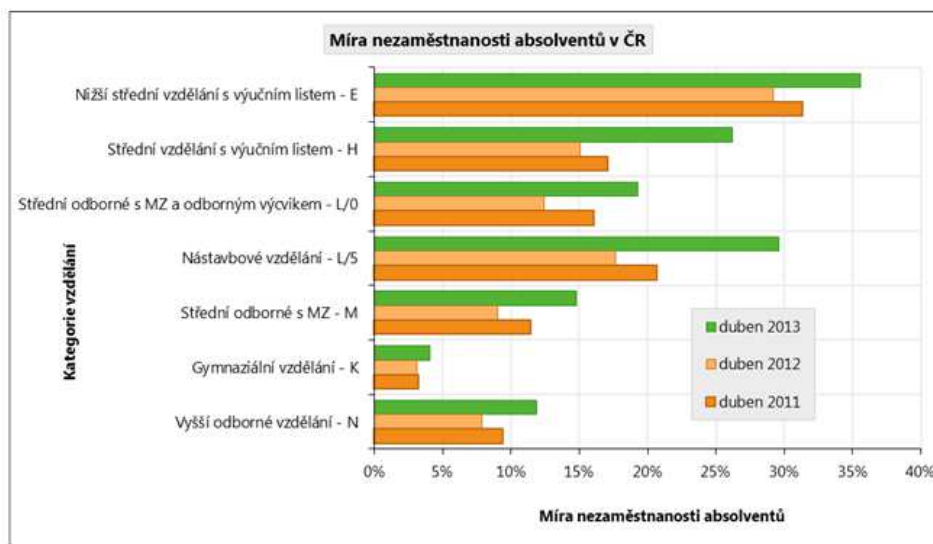
Zdroj: <http://www.topzamestnavatele.cz/vysledky/>

V posledním ročníku ankety TOP zaměstnavatel se na přední pozici v oboru bankovníctví a pojišťovnictví objevila opět Česká spořitelna, a.s., která zvítězila i v předešlých dvou ročnících. Zájem absolventů o finanční instituce je, proto je důležité podporovat povědomí silného zaměstnavatele i u této skupiny uchazečů.

Stejně jako se sleduje celková míra nezaměstnanosti, která se aktuálně pohybuje mezi 7-8 %, tak je důležité sledovat i míru nezaměstnanosti jednotlivých skupin obyvatelstva. Absolventi patří mezi početnou skupinu ekonomicky aktivních obyvatel, ve které je budoucnost. Již dlouhodobě nejnižší nezaměstnanost sledujeme u

absolventů s vyšším vzděláním. Následující tabulka ukazuje nezaměstnanost absolventů v České republice dle úrovně vzdělání v letech 2011-2013.

Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti absolventů v České republice



. Zdroj: Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu/12>

Mezi nejdůležitější projevy zaměstnatelnosti patří schopnost absolventů získat první zaměstnání a udržet si tuto získanou práci po určitou delší dobu. Z tohoto důvodu je míra nezaměstnanosti absolventů považována za dobré měřítko jejich zaměstnatelnosti na trhu práce. Je však třeba brát v potaz, že zaměstnanost a nezaměstnanost nezávisí jen na kvalitě získaného vzdělání. Často hraje zásadní roli celková ekonomická situace země, kdy v období recese míra nezaměstnanosti celkově stoupá a naopak v době růstu je pracovní nabídka bohatší. Čím vyšší je míra nezaměstnanosti absolventů, tím větší jsou jejich problémy při hledání zaměstnání. Dle srovnání poptávky po absolventech na trhu práce dle úrovně jejich vzdělání je zřejmé, že existuje přímá závislost mezi úrovní vzdělání a uplatnitelností na trhu práce. Znamená to, že čím vyšší je dosažená úroveň vzdělání absolventů, tím snadněji nacházejí zaměstnání. Toto je samozřejmě také závislé na oboru, který absolvent vystudoval.

K 30. 4. 2014 evidoval ÚP ČR 29 331 absolventů škol všech stupňů vzdělání a mladistvých. Jejich počet klesl ve srovnání s předchozím měsícem o 2 103 osob a meziročně o 5 020 uchazečů. Na celkové míře nezaměstnanosti České republiky se podíleli 5,1 % (březen 2014 – 5,2 %, duben 2013 – 6,1 %).



## ZÁVĚR

Útvary Lidských zdrojů jsou ve společnostech převážně útvary podpůrnými a servisními. Je ale důležité si uvědomit, že lidský faktor je jeden z nejpodstatnějších zdrojů, kterými společnost disponuje. Výběru kvalitních zaměstnanců je stěžejní věnovat pozornost již v počátku po samotnou adaptaci získaného zaměstnance. Pokud není na samotném počátku dobře vydefinován profil hledaného zaměstnance, je těžké provést kvalitní výběr a následné začlenění nováčka do týmu. V rámci pracovního kolektivu by měla být příjemná a přátelská atmosféra a otevřená komunikace, protože tyto faktory zásadně ovlivňují motivaci a pracovní výkon a vypovídají o silné firemní kultuře. U nových zaměstnanců z řad absolventů je výběr a adaptace o to důležitější, vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o první pracovní zkušenost na plný úvazek a dojem z první pracovní pozice ovlivňuje pracovní začlenění i v budoucnosti.

Cílem této diplomové práce byla analýza používaných metod při získávání a výběru zaměstnanců v jedné velké finanční instituci. Samotný pohled na tyto metody byl zúžen cílovou skupinou absolventů středních a vysokých škol. Následně jsem celý proces získávání zhodnotila a nastínila návrhy, které by mohly vést ke zlepšení celého procesu získávání absolventů v této instituci. Situaci absolventů jsem dokreslila výsledky z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 136 absolventů středních a vysokých škol.

Absolventi patří mezi jednu z nejvíce rizikových skupin ekonomicky aktivních obyvatel, která se hůře uplatňuje na trhu práce. Nezaměstnanost absolventů ovlivňuje celková ekonomická situace v zemi, celková nezaměstnanost a stav nabídky volných pracovních míst. Absolventi škol jsou znevýhodněni nedostatkem praxe, chybějícími pracovními návyky a minimem zkušeností. Při nástupu do zaměstnání, ale mohou společnosti nabídnout nové odborné teoretické poznatky získané při studiu, znalost cizích jazyků a práce na PC a větší přizpůsobivost a chuť k práci.

Na základě zjištěných teoretických poznatků v odborné literatuře jsem zanalyzovala proces získávání absolventů v jedné z největších finančních institucí u nás. Vzhledem k tomu, že v této společnosti pracuji v útvaru Lidských zdrojů, nebyl problém proces zanalyzovat přímo v praxi. Informace jsem získávala od kolegů a využívala jsem i své zkušenosti. Tato společnost využívá v získávání absolventů stejné metody, které se používají pro získávání ostatních zaměstnanců. Rozdíl je ve větším cílení na tuto skupinu, která má konkrétní specifické požadavky a znaky.

Samotné nabídky pracovních míst pro absolventy jsou inzerovány na kariérních stránkách společnosti a různých pracovních serverech. V případě absolventů

společnost také inzeruje některé pracovní nabídky pro absolventy na pracovních serverech určených právě absolventům. Navíc společnost využívá dlouhodobou spolupráci se středními a vysokými školami, kde studentům nabízí možnost absolvovat ve společnosti stáž či praxi. Tito studenti, v případě, že se v praxi osvědčí, jsou kvalitním zdrojem výběru při obsazování pracovního místa. Nejčastější výběrovou metodou je interview, které je doplňováno různými doplňkovými metodami, jako jsou odborné testy nebo online diagnostiky. V případě nástupu absolventa do společnosti je období adaptace zaměřeno na seznámení se společností, firemní kulturou a odbornou problematikou pozice.

Proces získávání absolventů je v této společnosti propracován a podporován různými podněty ze strany HR marketingu. V závěru praktické části diplomové práce jsem, ale i přesto uvedla několik návrhů, o kterých si myslím, že by celý proces pro skupinu absolventů mohly ještě zlepšit a podpořit tak silné jméno společnosti a zvýšit zájem absolventů u finanční instituce pracovat.

## POUŽITÁ LITERATURA

- 1 ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2 BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd.. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3 DALE, Margaret, 2007. Vybíráme zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s.. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 4 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 5 FOOT, HOOK, Margaret, 2005. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515.
- 6 HRONÍK, František, 2005. Poznejte své zaměstnance. 2. vyd. Brno Era. ISBN 8073660202.
- 7 HRONÍK, František, 2007. Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno: Motiv press,s.r.o.. ISBN 978-80-254-0698-4.
- 8 KOUBEK, Josef, 2005. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- 9 KOUBEK, Josef, 1997. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- 10 ŠIKÝŘ, Martin, 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 11 ULRICH, Dave, 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1 Diskriminace na trhu práce. Parlamentnilisty.cz [online]. 2012 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z:  
[http://www.parlamentnilisty.cz/profily-sprava/user-data/06B091AE/file/24481-STEM\\_diskriminace\\_prace\\_1104.pdf](http://www.parlamentnilisty.cz/profily-sprava/user-data/06B091AE/file/24481-STEM_diskriminace_prace_1104.pdf)
- 2 Interní materiály finanční instituce
- 3 Kompetenční pohovor. Karieraweb.cz [online]. 2009 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37807650-kompetencni-pohovor>
- 4 Listina základních práv a svobod. Usoud [online]. 1992 [cit. 2013-11-9]. Dostupné z: <http://www.usoud.cz/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>

- 5 Mezinárodní účetní standardy. Europa.eu [online]. 2010 [cit. 2014-11-9]. Dostupné z:  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/single\\_market\\_services/financial\\_services\\_general\\_framework/l26040\\_cs.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/financial_services_general_framework/l26040_cs.htm)
- 6 Nezaměstnanost absolventů. Infoabsolvent.cz [online]. 2013 [cit. 2014-1-5]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu/12>
- 7 Nové trendy a možnosti při přijímacím pohovoru. DMC management Consulting [online]. 2013 [cit.2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/268-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru>
- 8 Průzkum LMC. LMC.EU [online]. 2011 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z:<http://www.lmc.eu/media/tiskove-zpravy/pruzkum-lmc-73-uchazecu-o-praci-vnima-diskriminaci-vinzeratech-dvema-tretinam-vadi/>
- 9 Uplatnění absolventů. sipkhk.cz [online]. 2010 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z: <http://www.sipkhk.cz/data-statistiky/uplatneni-absolventu/>
- 10 Virtuální assessment centrum. Atraktivní práce.cz [online]. 2012 [cit. 2013-11-24]. Dostupné z:<http://www.atraktivni-prace.cz/virtualni-assessment-centrum/>
- 11 Zákoník práce. Zákony centrum.cz [online]. 2000 [cit. 2013-11-9]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace>
- 12 Zákon o ochraně osobních údajů. Zákony centrum.cz [online]. 2000 [cit. 2013-11-9]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-ochrane-osobnich-udaju>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků.....	15
Obrázek 2: Společenství v oblasti lidských zdrojů: kategorie partnerství.....	16
Obrázek 3: Proces získávání zaměstnanců.....	17
Obrázek 4: Vrstvy BEI.....	28
Obrázek 5: Struktura interview.....	29
Obrázek 6: Členění kompetencí podle základního pozorovacího schématu.....	30
Obrázek 7: Křivka normálního rozdělení.....	32
Obrázek 8: Orgány finanční instituce.....	42
Obrázek 9: Označení pozic pro absolventy SŠ a VŠ.....	46
Obrázek 10: Proces absolventského programu.....	49
Graf 1: Průzkum ohledně diskriminace na trhu práce.....	12
Graf 2: Počty reakcí na pracovní nabídky.....	51
Graf 3: Počty nastupujících absolventů SŠ a VŠ do finanční instituce.....	56
Graf 4: Zdroje všech nastupujících do finanční instituce – 2013.....	57
Graf 5: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 1.....	61
Graf 6: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 2.....	61
Graf 7: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 3.....	62
Graf 8: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 4.....	63
Graf 9: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 5.....	63
Graf 10: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 6.....	64
Graf 11: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 7.....	65
Graf 12: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 8.....	66
Graf 13: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 9.....	66
Graf 14: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 10.....	67
Graf 15: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 11.....	67
Graf 16: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 12.....	68
Graf 17: Vyhodnocení dotazníku – otázka č. 13.....	68
Tabulka 1: Finanční ukazatele společnosti.....	41
Tabulka 2: Počet pozic – 2013.....	46
Tabulka 3: Počty zaregistrovaných studentů.....	48

Tabulka 4: Srovnání nástupů na HPP vs. nástupy absolventů.....	57
Tabulka 5: Průzkum ČeSU 2013/2014 .....	70
Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti absolventů v České republice.....	71

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Harmonogram AC.....	I
Příloha B: Dotazník.....	II

# PŘÍLOHY

Příloha A

## HARMONOGRAM

### AC JUNIOR NÁKUPČÍ

max 10 kandidátů

Časový průběh	Aktivita
9:00 - 9:05	<b>Uvítání</b>
9:05 - 9:15	<b>Informace o společnosti</b>
9:15 - 9:40	<b>Sebeprezentace (představení uchazečů)</b> V rámci prezentace je úkolem účastníků zodpovědět tyto otázky (držet se těchto okruhů): → <i>Motivace, proč nákupčí junior?</i> → <i>Jmenujte Váš největší úspěch.</i> → <i>Něco zajímavé o Vás</i> <i>Prezentace každý 3 min.</i>
9:40 - 9:50	<b>Představení pozice</b>
9:50 - 11:00	<b>Týmový úkol - výběrové řízení na dodavatele kancelářských potřeb</b> Cíl: Zjistit kvalitu projevu a prezentace, schopnost řešení a improvizace, obchodní myšlení, motivovanost, schopnost prosadit se a práce v týmu. <i>Čas na diskuzi 15 min.</i> <i>Čas na prezentaci 5 min.</i>
11.00 - 11:30	<b>Přestávka</b> Revize kandidátů, případně dohoda s kým nebudeme v rámci AC pokračovat.
11:40 - cca 14:30	<b>Individuální pohovor - na každého 15 min</b> 1) Individuální pohovor 2) Písemné úkoly – diagnostika  Mezi tím, co se budou střídat na individuálním pohovoru, budou ostatní vyplňovat písemný test (diagnostika) - 2 testy (osobnostní profil, kariérový kompas).

## Dotazník - absolventi

Dobrý den,

věnujte prosím několik vteřin svého času vyplnění následujícího dotazníku. Získaná data budou sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci mapující situaci absolventů SŠ a VŠ na trhu práce a ve výběrových řízeních. Pokud patříte do skupiny absolventů střední či vysoké školy budu velice ráda za Vaši spolupráci. Absolventem je chápán člověk nejdéle 2 roky po ukončení svého studia.

Předem děkuji Monika Lustigová

\*Povinné pole

### 1. Pohlaví \*

Označte jen jednu elipsu.

- žena  
 muž

### 2. Jste absolvent... \*

Označte jen jednu elipsu.

- SŠ  
 VŠ - Bc.  
 VŠ - Ing., Mgr.

### 3. Hledáte, hledal/a jste pracovní uplatnění v : \*

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Administrativa  
 Marketing, reklama  
 Lidské zdroje  
 Komunikace, PR  
 Bankovníctví, pojišťovnictví, finance  
 Ekonomie  
 IT  
 budu pokračovat ve studiu



**4. V jaké společnosti byste rád/a pracoval/a, pracujete? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- výrobní, strojírenská společnost
- finanční instituce
- soukromník, živnostník
- telekomunikační společnost
- nezisková organizace
- státní správa
- chci podnikat

**5. Myslíte, že najdete, našel jste pracovní uplatnění v oboru, který jste vystudoval/a? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ANO
- spíše ANO
- nevím
- spíše NE
- NE

**6. Ziskal/a jste již praxi během studia? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ANO
- NE

**7. Jaký očekáváte nástupní plat jako absolvent? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- pod 15 000 Kč
- 15 000 - 20 000 Kč
- 21 000 - 25 000 Kč
- 26 000 - 30 000 Kč
- nad 30 000 Kč

**8. Absolvoval/a jste již nějaké výběrové řízení? \***

*Pokud odpovíte NE pokračujte otázkou č. 11*

*Označte jen jednu elipsu.*

- ANO
- NE

**9. Jakou formu mělo výběrové řízení?**

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- interview
- vícekolové interview
- Assessment centrum

**10. Kolik výběrových řízení jste asolvoval/a než jste nastoupil/a do zaměstnání?**

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 a více
- ještě zaměstnání nemám

**11. Jste ochoten/a za zaměstnáním dojíždět? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ANO - do 10 km
- ANO - do 30 km
- ANO - do 50 km
- ANO - více jak 50 km
- NE

**12. Jste ochoten z důvodu zaměstnání změnit současné bydliště a přestěhovat se? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- ANO
- NE

**13. Jaké zaměstnanecké benefity jsou pro Vás při hledání zaměstnání důležité? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- týden dovolené navíc
- stravenky
- home office
- sick days
- mobilní telefon
- pružná pracovní doba
- Jiné: .....

**Mám zájem o zpracovaný výstup z dotazníku  
zaslaný na email.**

Pokud ANO uveďte Váš email.

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Bc. Monika Lustigová

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované

Název práce: Nábor a získávání absolventů SŠ a VŠ ve velké finanční instituci

Rok: 2014

Počet stran textu: 70

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 7

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Vladka Fischerová-Katzerová