

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Získávání a výběr zaměstnanců pro retailové pozice společnosti MONETA Money Bank, a.s., region Severních Čech

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Veselá/MF21

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 17. 4. 2019, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, paní PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za trpělivé metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat doporučení pro zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic regionu Severních Čech ve společnosti MONETA Money Bank, a.s. na základě výsledků výzkumného šetření. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle, a to popsat systém získávání zaměstnanců a zjistit jeho nedostatky, popsat systém výběru zaměstnanců a zjistit jeho nedostatky.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko – metodologická část práce obsahuje shrnutí poznatků ze sekundárních zdrojů, kterými byla odborná česká i zahraniční literatura, články v oblasti procesů získávání a výběru zaměstnanců. V práci je využita komparace názorů různých autorů. V praktické části práce je využita metoda dotazníkového šetření, které bylo realizováno v období od 1. 2. 2019, do 1. 3. 2019. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 respondentů z celkem 185 oslovených. Soubor respondentů tvořili muži i ženy ve věku od 15 do 60 let. Respondentům byly kladeny otevřené i uzavřené dotazy zabývající se procesem získávání a procesem výběru zaměstnanců, odpovědi byly zaznamenávány online za pomoci aplikace Microsoft Forms a ručně vyhodnocovány v aplikaci Microsoft Excel.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Závěry provedených metod výzkumu ukázaly, že současný proces získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic společnosti MONETA Money Bank, a.s. funguje bez větších komplikací. Po identifikaci průběhu obou procesů a porovnání výsledků souborů respondentů HR oddělení, manažerů obchodních týmů a zaměstnanců retail sales je zřejmé, že má společnost zaběhnutý, fungující způsob získávání i výběru, díky převaze kladných reakcí respondentů. Mezi nejvíce pozitivně hodnocené patřilo vedení pohovorů, jež hodnotilo kladně 84% zaměstnanců retailového bankovníctví a 65% respondentů HR oddělení a MOT, dále připravenost manažerů na výběrové řízení, které kladně hodnotilo celkem 94% respondentů retailového bankovníctví. Mezi další pozitiva byla řazena ochota ze strany HR oddělení a MOT, jejich vstřícnost a zároveň profesionalita, rychlé jednání a individuální přístup ke kandidátům. Na základě výzkumu bylo identifikováno několik oblastí pro zlepšení získávání a výběru zaměstnanců, které byly formulovány v doporučení pro zlepšení procesu. Negativní hodnocení se týkalo zejména nedostatečného povědomí o plnění prodejních cílů, což udalo celkem 32% respondentů retailového bankovníctví a 40% respondentů HR oddělení a MOT a uskutečnění výběru pomocí skupinového pohovoru, jež negativně hodnotilo 15% respondentů retailového bankovníctví. Oba soubory respondentů se shodly na zmatené komunikaci od sdělení výsledků výběrového řízení po nástup do zaměstnání.

4. Závěry a doporučení:

Vyhodnocení celkového procesu získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic bylo soubory respondentů retailového bankovníctví i manažerů obchodních týmů zhodnoceno s převahou pozitivních hodnocení u obou jednotlivých procesů. Proces výběrového řízení byl hodnocen z pohledu pravdivosti informací v inzerci, vedení výběrových řízení, dále pak dle připravenosti personalisty/manažera, také z pohledu množství informací získaných/podaných při výběrovém řízení či doby reakce společnosti na životopis či přímo na výsledky řízení. Průměrné hodnocení celkového procesu výběrového řízení respondentů retailového bankovníctví bylo 1.87, hodnocení respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů 2.6. Návrhy doporučení pro zlepšení získávání výběru zaměstnanců spočívaly v úpravě inzerce pozice Osobní bankéř/ka, v důsledku negativního hodnocení ohledně nedostatečného zdůraznění prodejní část náplně práce a zesílení podpory metody doporučení interních zaměstnanců, v důsledku širokého výčtu metod využívaných společností oproti metodám využitých zaměstnanci retailového bankovníctví. Návrh pro zlepšení procesů výběru zaměstnanců spočíval ve vyřazení metody skupinových pohovorů díky negativním zkušenostem kandidátů s touto metodou a podpory manažerů v efektivním pořádání osobních rozhovorů s následným onboardingem nově nastupujících. Pro podporu manažerů v těchto procesech bylo navrženo interní školení tvrdých i měkkých manažerských dovedností. Tyto kroky by měly vést ke zlepšení procesu získávání i výběru zaměstnanců bez výrazných časových či finančních nákladů.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KLÍČOVÁ SLOVA

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, bankovníctví, retail sales

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of diploma work is to form a recommendation for improving the system of gaining and choosing employees of retail places in the region of North of Czech in the company MONETA Money Bank, a.s. based on results from a research investigation. For reaching the main goal there are partial aims set, and description of the system of recruiting staff and identifying its shortages.

2. Research methods:

Theoretical – methodological part of the thesis contains a summary of the findings from the secondary sources, which was professional Czech and foreign literature, paragraphs in the process of recruiting and selecting employees. At work is used a comparison of different opinions from different authors. In the practical part of work the method of survey research is used. Research was realised from 1st of February 2019 til 1st of March 2019. The survey research was completed by 82 responders out of 185 approached in total. The file of respondents was made up by men and women of the age 15 to 60 years old Respondents were asked open and narrow questions regarding the process of gaining and the process of selecting employees, answers were gathered and noted with the help of the application Microsoft Forms and manually evaluated using the application Microsoft Excel.

3. Result of research:

The conclusions of the research methods have shown, that current process of gaining and selecting employees of retail positions in the company MONETA Money bank a.s. works without any major complications. After identifying both processes and comparing results of respondents of the HR department, managers of commercial teams and retail sales employees it is clear, that the company is running, a working method of gaining and selecting, by the most positive feedback. The most positive evaluation was the conduct of interviews, which was positively evaluated by 84% of retail sales employees and 65% of respondents of the HR department and managers of commercial teams. Next positive evaluations were about preparedness of HR department about the tender, total 94% respondents of both files, next their professionalism, fast and individual acting. Based on the research there have been identified some areas for improvement of choosing staff, which have been formed in the recommendation for improving the process. In particular, the negative assessment concerned the lack of awareness of the fulfillment of sales targets, as reported by a total of 32% of retail banking respondents and 40% of HR and MOT respondents and group interview selection, which 15% of retail banking respondents negatively assessed. Both sets of respondents agreed on confused communication from the announcement of the results of the selection process to the start of employment.

4. Conclusions and recommendation:

Evaluation of the overall process of recruiting and selecting employees for retail positions were files of respondents of retail banking and business team managers it has been reviewed, with mostly positive reviews with both individual processes. The selection process was rated from the point of view of truly advertising information, conducting selecting procedures, furthermore by the readiness of the manager, also from the point of view of the amount of information received/submitted during the selection process or the reaction time of the company on the CV or directly on the results of the research. The average rating of the respondents of retail banking was 1.87, reviewing of respondents of HR department and managers of commercial teams was 2.6. Suggestions of recommendations for improvement of recruiting and selecting employees consisted in adjustment of advertising position of Personal banker, as a result of a negative assessment of the lack of emphasis on the sales part of the job and strengthen the support of the method recommended for internal staff. Proposal to improve employee selection processes involved excluding the method of group conversations due to the negative experience of the candidates with this method and support managers in effectively organizing personal conversation with an onboarding newly starting employee. For supporting managers in these processes internal training of hard and soft management skills have been proposed. Those steps should lead to improving the process of recruiting and choosing employees without expressive time or financial costs.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Gaining employees, selecting employees, banking, retail sales

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management
M51 Firm Employment Decisions

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Denisa Veselá
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Získávání a výběr zaměstnanců pro retailové pozice společnosti MONETA Money Bank, a.s., region Severních Čech
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Získávání zaměstnanců2.2 Zdroje získávání2.3 Výběr zaměstnanců2.4 Metody výběru2.5 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Výsledky výzkumu3.3 Doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. 14th edition. London : KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.• HRONÍK, F. <i>Jak se nespálit při výběru zaměstnanců</i>. 2. vyd. Praha : Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-904-1336-8.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky</i>. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-726-1168-3.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 11. 2018• Zpracování teoretické části do 1. 1. 2019• Zpracování výsledků do 1. 3. 2019• Finální verze do 1. 5. 2019
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 31. 10. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko – metodologická část	3
2.1 Získávání zaměstnanců	3
2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	4
2.1.2 Alternativy obsazení pracovního místa	5
2.1.3 Specifikace pracovního místa	6
2.2 Zdroje získávání	8
2.2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců	9
2.2.2 Vnější zdroje zaměstnanců	10
2.3 Výběr zaměstnanců	18
2.4 Metody výběru	20
2.4.1 Analýza dokumentace uchazečů	20
2.4.2 Výběrové rozhovory	22
2.4.3 Assessment centra	25
2.4.4 Testy	26
2.5 Metodika práce	27
3 Praktická část	31
3.1 Představení společnosti	31
3.2 Výsledky výzkumu	32
3.3 Doporučení	49
4 Závěr	54

Seznam zkratk

HR	Human Resources (Lidské zdroje)
MOT	Manažer/ka obchodního týmu

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odpovědi respondentů retailového bankovníctví ohledně informací chybějících při pohovoru.....	40
Tabulka 2 Hodnocení celkového procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví.....	41
Tabulka 3 Hodnocení celkového procesu výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT	42

Seznam grafů

Graf 1 Způsob nalezení volné pozice dle respondentů retailového bankovníctví.....	32
Graf 2 Způsob inzerce volných pozic dle respondentů HR oddělení a MOT	33
Graf 3 Druh absolvovaného výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví	35
Graf 4 Druh absolvovaného výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT.....	36

1 Úvod

Hlavními strategiemi společností v nejrůznějších odvětvích je zejména úspěšnost na trhu a schopnost podniku vytvářet zisk. K těmto cílům lze dodat také snahu podniku se na trhu udržet a neustále obhajovat, či dokonce zlepšovat své postavení. Personální práce je s těmito strategiemi úzce spojena, jelikož má za úkol obsazení pracovních míst a také jejich udržení, zvyšování efektivity řízení lidských zdrojů a tím přispívat k větší výkonnosti podniku.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je aktuálním tématem s potenciálem i do dob budoucích, jelikož lidské zdroje jako takové hrají velice významnou roli pro celkový rozvoj organizace. Jeho aktuálnost a důležitost se navyšuje také se současnou situací na trhu práce, kdy obsazovaných pracovních míst oproti volným zdrojům je méně. O to důležitější roli hrají možnosti, které má společnost k dispozici a také volba způsobu jak získávání, tak výběru zaměstnance.

Získávání a výběr pracovníků je nepřetržitý proces. Aby mohla firma dosáhnout svých podnikatelských cílů, které si předem stanovila, musí sehnat zaměstnance, kteří budou disponovat odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a v neposlední řadě také motivací. Již při prvotní potřebě společnosti obsadit volné pracovní místo je třeba klást důraz na výběr adekvátních metod, které pro tyto procesy využije. Je třeba je přizpůsobit cílové skupině potenciálních zájemců o nabízenou pozici. Tyto metody pak slouží k upoutání zájmu uchazečů, ze kterých budou vybráni ti nejvhodnější pro danou pracovní pozici. Samotný výběr zaměstnance není méně významný, ani jednoduchý. Výběr nesprávného kandidáta může společnosti přivodit nesnáze v podobě narušení stabilního chodu společnosti, ohrožení firemní kultury či nemalých finančních výdajů.

Lidské zdroje jsou tedy jedním z nejdůležitějších prostředků k naplnění firemních cílů a ze strany personálního oddělení je třeba úsilí správně zanalyzovat jak samotné pracovní místo, tak i uchazeče o něj. Organizace si uvědomují, že potenciální zaměstnanec je zapotřebí zaujmout natolik, aby se rozhodl využít svůj potenciál, znalosti i dovednosti právě v jejich podniku. Z toho důvodu je důležité, aby fáze procesů získávání a výběru zaměstnanců byly předem plánované, dobře promyšlené, a také aby byly prováděny odborně, za účasti osob zodpovědných jak za řízení lidských zdrojů, tak vedoucími pracovníky hledajícími nové posily do svých týmů. K náboru i výběru může být využita a kombinována celá řada metod, ty nejvyužívanější jsou na základě odborné literatury podrobněji popsány v teoreticko – metodologické části této práce. Vhodnost použití jednotlivých metod se odvíjí od velikosti organizace, obsazovaného pracovního místa a v neposlední řadě od finančních možností organizace.

Jak klíčové personální činnosti nábor a výběr zaměstnanci jsou, demonstroval Koubek (2014, s. 93) v citovaném LaPierovo pokusu: „*Můžeme předvídat chování lidí jen na základě toho, co nám o sobě řeknou? Určitě ne! Dokazuje to slavný experiment, který již roku 1934 realizoval LaPiere: spolu s jedním čínským párem navštívil 251 amerických hotelů a restaurací. Pouze v jednom případě je odmítli obsloužit. Když ale po několika měsících LaPiere poslal těmto navštíveným hotelům a restauracím dopis s otázkou, zda by obsloužili Číňany, ze 128 odpovědí jich 92 % bylo záporných.*“ Uvedený pokus názorně ilustruje, jak je ošemetné ptát se lidí, co by v určité situaci dělali, a prozrazuje, že klíčem k dobrému výběru je schopnost předpovídat reálné chování oproti postojům.

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat doporučení pro zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic regionu Severních Čech ve společnosti MONETA Money Bank, a.s. na základě výsledků výzkumného šetření. Pro dosažení hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle, a to popis systému získávání zaměstnanců a zjištění jeho nedostatků, popis systému výběru zaměstnanců a zjištění jeho nedostatků.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoreticko – metodologickou část a analytickou část. Teoreticko – metodologická část práce zahrnuje zpracování tématu získávání a výběru zaměstnanců s použitím dostupných zdrojů, ne starších 10 let. První kapitola se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců, na obecné vysvětlení tohoto pojmu a detailněji se rozšiřuje na podkapitoly alternativ obsazení pracovního místa a specifikaci pracovního místa. Dále pokračuje v rozdělení na vnitřní a vnější zdroje získávání a uvedení jednotlivých metod získávání. Pokračování této části navazuje na výběr zaměstnanců, který je taktéž nejprve popsán z významového hlediska a dále rozšířen o jednotlivé metody výběru.

Teoreticko-metodologickou část práce završuje metodologie práce obsahující v první řadě představení výzkumné metody zvolené pro tuto práci, kterou je dotazníkové šetření. Popisuje, jaký styl otázek je v dotazníku uveden a blíže specifikuje jednotlivé otázky. Dále popisuje soubor respondentů, kterým byl dotazník rozdělán, rozděluje je na dvě části a přibližuje čtenáři jednotlivé pozice, které soubor respondentů představuje. To vede k větší zainteresovanosti čtenáře a ten se dokáže „lépe sblížit“ s jejich fungováním. V neposlední řadě interpretuje návratnost dotazníku z jednotlivých souborů respondentů a udává způsob sběru a analýzy dat.

Analytická část práce navazuje na poznatky z teoreticko – metodologické části a věnuje se konkrétní společnosti působící v České republice – MONETA Money Bank a.s. Společnost MONETA Money Bank a.s. byla vybrána z důvodu osobní účasti v procesu získávání i výběru zaměstnanců pro retailové pozice. Za dobu spolupráce s personálním oddělením se tato výběrová řízení jeví jako nejfrekventovanější, jelikož poptávka po zaměstnancích na tyto pozice je prakticky neustále vysoká a z hlediska této práce proto nejzajímavější.

V první části analytické části práce je nejprve stručně popsána charakteristika zmíněné společnosti, její historie a hlavní pole působení. Následuje interpretace výsledků dotazníkového šetření, které jsou graficky znázorněny a popsány s ohledem na procentuální rozdělení odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. Dále analytická část práce přechází ve shrnutí výsledků výzkumného šetření a popisu jednotlivých procesů získávání a výběru zaměstnanců s pomocí komparace jednotlivých souborů respondentů.

Pokračování práce přechází v představení jednotlivých návrhů na zlepšení postupů jak získávání, tak výběru zaměstnanců. Doporučení jsou popsána včetně postupů pro jejich dosažení a časových a finančních nákladů. V závěru práce dochází k celkovému shrnutí výsledků práce. Jak bylo již řečeno, nábor a výběr pracovníků představuje proces, od kterého se odvíjí úspěch celého podniku, proto se nesmí podceňovat a je tedy velmi důležité se na něj dobře připravit.

2 Teoreticko – metodologická část

Teoreticko – metodologická část práce zahrnuje zpracování pojmů týkajících se tématu získávání a výběru zaměstnanců s použitím dostupných literárních i online českých a zahraničních zdrojů. První část kapitoly se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců, kdy je nejprve definováno, co získávání zaměstnanců znamená v obecném měřítku a dále jsou vymezeny dva základní zdroje získávání – vnitřní a vnější. Pokračování teoreticko – metodologické části popisuje výběr pracovníků a metody výběrových řízení. Pro práci jsou záměrně vybrány takové metody, které jsou zároveň nejčastěji zastoupeny ve vybrané společnosti. Závěrem této kapitoly je uvedena metodika práce, která blíže specifikuje analytickou část, jelikož je v ní podrobněji rozebrán zvolený způsob výzkumu, včetně techniky sběru dat.

2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců znamená proces, který má počátek již při samém identifikování volného pracovního místa. Taková identifikace má za následek potřebu volnou pozici také obsadit. Jak udává Měrtlová (2014, s. 49), jedná se o personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Předpokladem pro efektivní získávání zaměstnanců je samozřejmě znalost povahy jednotlivých pracovních míst. S tím se shoduje i Šikýř (2016, s. 95), podle kterého je získávání zaměstnanců úvodní etapou obsazování volných pracovních míst. Účelem je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o volné pracovní místo, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Tyto skutečnosti rozšiřuje Koubek (2014, s. 93), který oproti výše uvedeným autorům definuje nábor z širšího hlediska, jak zmiňuje, nábor a výběr zaměstnanců jsou klíčové personální činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Nábor i výběr zaměstnanců je dle něj „*královskou vstupní branou do oblasti lidských zdrojů.*“

Měrtlová (2014, s. 50) a Šikýř (2016, s. 95) zmiňují postup, který provází celý proces získávání pracovníků a zahrnuje:

Dle Měrtlové (2014, s. 51):

- identifikaci potřeby získávání pracovníků;
- popis a specifikaci pracovního místa;
- zvážení alternativ – domácí zaměstnanec, rozdělení práce mezi ostatní zaměstnance, přijetí nového zaměstnance na dočasný pracovní poměr, externí dodavatel (agenturní zaměstnávání)
- identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů – vnitřní zdroje, vnější zdroje, kombinace obou zdrojů.

Dle Šikýře (2016, s. 96):

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na zaměstnance;
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů požadovaných od uchazeče;
- jakým způsobem a kde uveřejnit nabídku zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů.

Výše uvedení autoři se v některých bodech postupu procesu získávání pracovníků shodují, v jiných naopak rozcházejí. Shodují se například ve vymezení pojmu získávání zaměstnanců, tedy o potřebě obsazení volného pracovního místa. V různých bodech osnovy se ale rozcházejí. Například Měrtlová (2014, s. 51) vychází již z prvopočátku dění, tedy ze samotné identifikace potřeby obsazení volného místa, Šikýř (2016, s. 96) naopak v literatuře zmiňuje jako první již samotné alternativy na obsazení pozice, tedy neuvádí identifikaci potřeby společnosti pozici obsadit. Autoři se dále rozcházejí v podání požadavků při získávání pracovníků. Měrtlová (2014, s. 51) v procesu uvádí stanovení specifikace pracovního místa, kdežto Šikýř se zaměřuje přímo na stanovení požadavků na zaměstnance jako takové. Šikýř dále oproti Měrtlové popisuje body osnovy více detailněji, jelikož popisuje proces od stanovení metod, po určení dokumentace a uveřejnění nabídky. Autorka tyto body shrnuje stručně do jednoho. Šikýř (2016, s. 96) také oproti autorce zahrnuje proces předběžného výběru uchazečů stále do procesu získávání zaměstnanců. V základních bodech se ale autoři víceméně shodují. Jedná se o specifikaci pracovního místa a požadavků na něj, zvážení alternativ obsazení pracovního místa a v identifikaci metod, které společnost pro získávání nových uchazečů využije. Těmto bodům se práce věnuje v následujících, níže uvedených odstavcích.

Koubek (2015, s. 126) doplňuje pojem získávání pracovníků a definuje jej jako klíčovou fází formování pracovní síly organizace, která do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici. Jinými slovy rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Oproti autorce Měrtlové (2014, s. 50) a Šikýřovi (2016, s. 96) udává, že termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personalistika snaží především – nejen získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků, kteří jsou motivovaní a jejichž individuální zájmy se co možná nejvíce ztotožňují se zájmy organizace.

Definice Koubka (2015, s. 126), Šikýře (2016, s. 96) a Měrtlové (2014, s. 50) doplňuje Bělohávek (2016, s. 31) poukazuje na důležitý faktor, kterým je aktuální situace na trhu práce. V situaci, kdy je trh pracovních sil v konkrétní profesi napjatý, bude zaměstnavatel vděčný za každého nově nalezeného člověka, který splňuje minimální požadavky na kvalifikaci a schopnosti. Od toho se poté ovšem může odvíjet jak kvalita odvedené práce jednotlivce, tak i výsledky celého týmu. Zde se naskytuje otázka, jakým způsobem zajistit větší počet uchazečů na obsazovanou pozici. Jako první by měla každá společnost jasně identifikovat potřebu získávání nových pracovníků a případně prozkoumat takzvané alternativy obsazení pracovního místa, čímž se práce zabývá v odstavcích níže.

2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Internetový časopis *Businessvize* (2019, online) popisuje jako startovací proces získávání pracovníků fází, kdy firma zjistí, že potřebuje dalšího pracovníka. Je proto vhodné si interně definovat ukazatele, které společnosti pomohou rozhodnout, kdy nového pracovníka skutečně potřebuje, a stanovit jasně definované parametry. Problém je však v tom, jaké parametry zvolit za určující. Šikýř (2016, s. 95) je definuje jako jakési standardy, tedy co se od procesu očekává a čeho má být za jakých okolností dosaženo. Vodítkem mohou být například přesčasové hodiny v daném oddělení, plán na příští rok, který by měl umět počítat s člověkohodinami potřebnými k zajištění plánovaných výnosů či změny v obsazení daného pracoviště (výpovědi, rodičovské a mateřské dovolené, zkrácené úvazky, dlouhodobé nemoci atd.). Nastavení těchto parametrů by mělo být pokud možno neměnné a zejména identické pro všechna oddělení.

Dle Koubka (2015, s. 132) musí identifikace potřeby vycházet jednak z plánů organizace, ale oproti výše uvedenému internetovému časopisu *Businessvize* (2019, online) také jednak z momentální, operativní potřeby. Plány činnosti (výroby), investic, technického rozvoje aj. jsou základnou, z níž personalisté ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt potřebu pracovníků v organizaci. Prvním krokem v procesu získávání pracovníků je tedy rozhodnout o tom, zda máme volné pracovní místo, jež chceme obsadit. Volným místem může být dle Dvořákové (2012, s. 145) nová pozice, která byla identifikována podnikovým strategickým plánem, nebo dle Koubka (2015, s. 132) může tedy vzniknout i tak, že se ho některý zaměstnanec vzdal, odešel do důchodu nebo byl propuštěn.

K odhadům potřeby pracovníků lze také použít různé metody, které lze rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní, jak udává Koubek (2015, s. 132). Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. Kvantitativní metody odhadu jsou protipólem metody intuitivní a používají matematické či statistické metody. K tomu vyžadují zpravidla množství dat. V praxi jsou intuitivní metody méně náročné na podklady, jsou operativnější, srozumitelnější a v neposlední řadě i méně nákladné. Oproti Koubkovi (2015, s. 132) zmiňuje Dvořáková (2012, s. 145) mnohé další metody pro předpověď poptávky. Lze použít například odborné odhady, které vycházejí z úsudku manažerů o potřebách lidských zdrojů za řízenou organizační jednotku z hlediska počtu a kvalifikační struktury. Dále existují metody extrapolace a indexování, které staví na minulých trendech. Poskytují hrubé a krátkodobé odhady potřeby lidských zdrojů. Při využití analýzy rozpočtu organizace a jeho rozdělení je odhaleno, kolik dalších zaměstnanců je nutné přijmout, opět jde o krátkodobé odhady. Poslední metoda se týká modelování s využitím matematických vzorců, které kombinují extrapolaci, indexování, odborné odhady a výsledky průzkumů k předpovědi poptávky po práci. Tato metoda je ze všech uvedených nejsložitější, jelikož nejvíce upřesňuje potřeby lidských zdrojů. Pro společnost je před samotným nastavením procesu získání zaměstnance důležité zvážit alternativy obsazení pracovního místa, které jsou uvedeny v podkapitole 2.1.2.

2.1.2 Alternativy obsazení pracovního místa

V této podkapitole jsou blíže popsány alternativy, které lze využít v případě uvolnění pracovního místa. Takové uvolnění může mít více příčin, například v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnance do starobního důchodu, nově vytvořenou pozicí či ukončením pracovního poměru se zaměstnancem, který do té doby pozici zastával. Šikýř (2016, s. 95) uvádí následující alternativy obsazení pracovního místa. Jedná se o dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa či sloučení s jiným pracovním místem. Současně autor uvádí možnost změnit pracovněprávní vztah, kdy obvyklý pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nahradí pracovním poměrem na dobu určitou, pracovním poměrem s kratší pracovní dobou, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce.

Armstrong (2015, s. 133) zvažuje následující alternativy a oproti Šikýřovi (2016, s. 95) je také rozšiřuje a slučuje. Dle něj je možné využít následující alternativy. Jedná se o zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů, které nejsou nezbytně nutné, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti a pokrytí práce pomocí externího dodavatele (smlouvou s jinou organizací poskytující „pronájem“ služeb chybějících dané společnosti).

Zvážení alternativ obsazení volné pozice zmiňuje také Koubek (2015, s. 133), který klade v moderním řízení lidských zdrojů mimořádný důraz na hospodaření s pracovními silami a na soustavné snižování nákladů práce. V důsledku toho také nastiňuje jisté alternativy před samotným hledáním jiných zdrojů zaměstnanců, jako výše zmíněné sloučení pracovních úkolů, pokrytí práce pomocí přesčasů, zvážení možnosti částečného úvazku či dočasné obsazení pomocí externích dodavatelů. Taková možnost je ovšem mnohdy finančně náročná a tím pádem nemusí být vhodná pro všechny společnosti. Autor ovšem doplňuje také stav, kdy po posouzení situace společnost musí nezbytně vyžadovat práci na plný úvazek. V takové chvíli proces získávání pracovníků začne přecházet v další části, počínaje specifikací pracovního místa včetně požadavků na zaměstnance.

2.1.3 Specifikace pracovního místa

V případě, že nastane situace, kdy společnost rozhodne potřebu obsazení pracovního místa, musí být dalším krokem dle Armstronga (2015, s. 150) detailní vymezení specifikace pracovního místa. Konkrétně by měl být tedy stanoven podrobný popis obsazované pozice, a to včetně požadavků na nového zaměstnance, čili co přesně musí nový pracovník na tomto místě splňovat. Podobnou specifikaci udává i internetový časopis Businessvize (2019, online), který popisuje specifikaci co nejpřesnějších požadavků za důležitou, jelikož právě tato specifikace bude sloužit k vyloučení uchazečů o práci z finálních pohovorů. Pokud bude společnost požadovat například vysokoškolské vzdělání, pak je vhodné si předem vyjasnit detaily, tedy zdali má být bakalářské, či magisterské, v jakém má být oboru, atd. Čím přesnější tyto parametry jsou, tím méně práce poté společnost čeká při výběru.

Pro každé pracovní místo musí být dále stanoveny činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Specifikace, jak popisují Brůha, Bukovjan, Čornejová (2016, s. 90), má vyjadřovat hlavní úkoly, které musí být na daném místě splněny, také očekávané přínosy pracoviště pro firmu a způsobilosti, které musí pracovník na poptávaném místě ovládat (například práce s počítačem, znalost světového jazyka, umění obsluhy speciálního zařízení, apod.). V neposlední řadě bývají součástí popisu pracovního místa obvykle i vztahy a spolupráce s ostatními pracovišti.

Koubek (2015, s. 140) popisuje specifikaci pracovního místa z obecnějšího hlediska, udává, že v obecném měřítku je tedy specifikace pracovního místa souborem charakteristik pracovního místa, ve kterém jsou zahrnuty veškeré poznatky, které jsou na danou pozici kladeny a které zaměstnavatel popisuje s cílem najmout dle nich vhodného uchazeče. Tato specifikace v nejširším slova smyslu nezahrnuje pouze popis pozice, ale i pracovníka a jeho předpokladů pro budoucí výkon povolání. Zároveň je důležitým dokumentem pro samotný recruitment. Dá se říci, že je to pro společnost jakýsi rozcestník, který určuje kvalifikovanost uchazeče.

Tracy (2015, s. 32) se ztotožňuje s Koubkem (2015, s. 140) a zároveň doplňuje názor a doporučení společností, které tkví v popisu práce jako seznamu úkolů, které má pracovník plnit od první chvíle, kdy přijde ráno do práce, až dokud odpoledne neskončí. Jakmile se totiž nějaký detail nezařadí, může se stát, že si společnost vybere špatně.

Požadavky se mohou dle Šikýře (2016, s. 110) rozdělit podle důležitosti, a to na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nezbytné požadavky jsou ty, které jsou ve většině případů stanovené nějakým předpisem a jsou nezbytné pro výkon daného zaměstnání. Jedná se například o nejvyšší dosažené vzdělání. Žádoucí požadavky mají za úkol pojistit zaměstnavatele v tom, že zaměstnanec bude mít na poptávané pozici dobré výsledky, což nejčastěji bývá spojeno s pracovními zkušenostmi uchazeče. Vítané požadavky zvyšují úspěšnost uchazeče o pracovní pozici oproti ostatním uchazečům, a zvyšují tím pádem také jeho status u zaměstnavatele. Jedná se o specifické dovednosti, jako je znalost cizích jazyků. Nakonec pak okrajové požadavky jsou jakýmsi doplňkem, který nejsou momentálně až tak důležitý, protože je lze nabýt i během zaměstnání.

Váchal a Vochozka (2013, s. 107), Frischmann a Žufan (2017, s. 58) dělí požadavky na uchazeče jednodušeji, i když v základních bodech se střetávají, a rozlišují pouze dvě skupiny - „tvrdé dovednosti“ a „měkké dovednosti“. Tvrdé dovednosti (v praxi používán spíše anglický název hard skills) jsou ty, které jsou podmínkou k tomu, aby daný uchazeč byl schopný práci vykonávat. Patří mezi ně například dovednosti dělnických profesí, ale také účetnictví, právní znalosti, práce s výpočetní technikou, ale také, dle Váchala a Vochozky (2013, s. 107), manažerské dovednosti, jako je analýza rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtů a mnohé další.

Na druhé straně měkké dovednosti (v praxi používán spíše anglický název soft skills) se dle Frischmanna a Žufana (2017, s. 58) mohou v čase u pracovníka rozvíjet. Jsou to osobnostní charakteristiky kandidáta, jenž splňuje tvrdé požadavky. Patří mezi ně organizační schopnosti, rychlost adaptace na nové pracovní místo, práce v týmu či odolnost vůči stresu. Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 107) tvoří měkké dovednosti na rozdíl od tvrdých veškeré dovednosti spojené s vedením lidí. Jedná se zejména o motivaci v podobě nástrojů hmotné i nehmotné povahy, či komunikaci s nadřízenými či podřízenými. Frischmann a Žufan (2017, s. 58) a Váchal a Vochozka (2013, s. 107) vymezují tvrdé a měkké dovednosti z jiných úhlů pohledů, Váchal a Vochozka je pojímají spíše z manažerského hlediska, ovšem shodují se v typickém znaku měkkých dovedností, a to, že se jedná o dovednosti, které jsou těžce měřitelné.

Specifikaci nelze brát jako směrodatnou pouze pro personalisty, ale také pro samotné uchazeče o volnou pozici. Jak uvádí Koubek (2015, s. 132) a Urban (2009, s. 74), charakteristiky pracovního místa se stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a dodávají potenciálnímu zájemci o pozici důležitý milník v podobě rozhodnutí, zda na nabídku reagovat či nikoliv. Je tedy v zájmu společnosti uzpůsobit charakteristiku nejen jejím potřebám, ale také aktuálním trendům přidávajícím na atraktivnosti pro uchazeče. Aby podnik správně vybral nového zaměstnance, musí zřetelně vymezit obsazovanou pracovní pozici i očekávání pracovních výsledků. Toto je důležité pro určení požadavků na novou pracovní sílu a na její osobní předpoklady, které jsou klíčové pro danou pracovní pozici. Čím lépe je náplň práce dané pozice vymezena, tím snazší a zdárný je pak samotný proces získávání pracovníků. S popisem náplně práce mohou pomoci úspěšní pracovníci na daném pracovním místě nebo pozorování výkonu práce na pracovní pozici. Po vytvoření popisu pracovního místa se nesmí zapomínat také na jeho pravidelnou aktualizaci, kvůli správné vypovídající schopnosti o to, co se skutečně od zaměstnance požaduje a jaká je jeho skutečná náplň práce a její podmínky. Tím se podnik může vyhnout chybám, ke kterým dochází v důsledku nenaplněného očekávání uchazečů o danou pracovní pozici.

Následkem jsou výpovědi ve zkušební době a pro podnik zvýšené náklady na náborový proces. Níže je uveden příklad specifikace popisu práce společnosti Hays (2019):

Přehled

- název oddělení a pracovní pozice;
- mzdový rozsah;
- popis základní práce;
- cíle pracovní pozice;
- specifické odpovědnosti;

Rozsah odpovědnosti

- každodenní povinnosti;
- vůči komu je pracovní pozice odpovědná (tj. komu podává hlášení);
- pracovní proces od začátku až do konce;
- typický pracovní den (je-li to vhodné);
- příklady jednorázových projektů (oživují práci, oživí i specifikaci).

Takový typ pracovní specifikace je sice pouze jeden z mnoha, obsahuje ovšem několik zásadních postřehů, a to zejména část rozsahu odpovědnosti, body typický pracovní den a příklady jednorázových projektů. Koubek (2015, s. 133) zdůrazňuje důležitost popisu pracovního místa takovým způsobem, aby poskytl uchazeči realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky jsou tak důležité, že je bez nich uchazeč nezpůsobilý.

Armstrong (2015, s. 344) upozorňuje na riziko specifikace požadavků na pracovníka jako na přílišné nadhodnocení kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je sice přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním (potenciální uchazeč může mít tendenci sám sebe podceňovat a na nabídku nereagovat pouze z důvodu myšlenky, že by to nebylo k ničemu) a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří již byli vybráni, a to z důvodu nevyužití jejich talentu (proč je pozice vypsána, když má společnost možnost využít interního potenciálu?). Jako problém definuje autor naopak také podhodnocení požadavků, ale k tomu dle něj dochází v mnohem menším měřítku. Byla by zde sice větší šance na vyšší aktivitu uchazečů, díky nízké kvalifikaci ale bezpředmětná.

2.2 Zdroje získávání

Po identifikaci volného pracovního místa, ať již uvolněného odchozím zaměstnancem, nebo na nově vytvořené místo v organizaci přichází otázka, jakým způsobem dané místo obsadit. Je třeba určit, zdali můžeme nálet vhodného pracovníka uvnitř firmy a pokud ne, jakým způsobem budeme kandidáta na trhu práce vyhledávat. Úkolem v obecném měřítku je, jak zmiňuje Koubek (2015, s. 126), zajištění takové činnosti, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů o tyto pozice. Vše přitom spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Zdroje získávání zaměstnanců se dle autorů (Koubek, Armstrong, Šikýř, Bělohlávek, aj.) dělí na vnitřní a vnější zdroje. Obě metody mají své výhody i nevýhody, které práce zmiňuje v odstavcích 2.2.1 a 2.2.2. Armstrong (2015, s. 348) doporučuje v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, i když jsou organizace, které upřednostňují politiku rovné příležitosti. Znamená to, že uchazeči z vnitřních zdrojů mají stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších. Toto tvrzení je dáno zejména tím, že uchazeči zevnitř společnosti jsou již obeznámeni s organizační kulturou a dalšími milníky, které jsou pro dané místo určující.

2.2.1 Vnitřní zdroje zaměstnanců

Vnitřními zdroji se rozumí pracovníci z řad stávajících zaměstnanců firmy. Měrtlová (2014, s. 49) popisuje získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů jako pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Jinými slovy lze hovořit o vnitřním náboru, který je uskutečňován například pomocí zveřejnění nabízené pozice na vnitřní síti podnikového informačního systému, Šikýř (2016, s. 97) oproti autorce doplňuje také rozeslání nabídek elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení zaměstnance v podniku. Měrtlová dále zmiňuje rozlišení tří druhů pohybu zaměstnanců, které jsou vertikální (povyšování zaměstnanců), horizontální (převádění na jinou práci) a přefazování na nižší pozici.

Koubek (2015, s. 129) pojímá rozdělení vnitřních zdrojů pracovních sil jiným způsobem než autoři Měrtlová (2014, s. 49) a Šikýř (2016, s. 97) a popisuje je spíše než pohyby jako možnosti, odkud se zdroje zevnitř organizace mohou nalézt. Jedná se o pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje (substituce lidské práce stroji, využití produktivnější technologie, zlepšení organizace práce), dále se jedná o pracovníky uvolněné v souvislosti s ukončením činnosti či s jinými organizačními změnami, pracovníky dozrálé k výkonu náročnější práce než na současném pracovním místě a pracovníky, kteří jsou na současném místě využití, avšak mají zájem přejít na uvolněné, nebo nově vytvořené pracovní místo.

Vnitřní zdroje zaměstnanců s sebou nesou své výhody i nevýhody. Mezi výhody dle Brůhy, Bukovjana a Čornejové (2016, s. 107) patří například to, že společnost zná své zaměstnance, tedy může předpokládat, zdali se na obsazované místo hodí, či nikoliv, zdali má potřebnou kvalifikaci a pokud ne, zdali mu ji společnost může poskytnout v rámci rozvoje určitých schopností/vědomostí a převést je ve zkušenosti. Na druhé straně, zaměstnanec zná také firmu, tedy v případě, že se rozhodne pro kariéerní postup v podobě nové pracovní pozice, přijímá tím výzvu a zároveň dává společnosti svou loajalitu. Dále pro obě strany, tedy pro zaměstnance i zaměstnavatele odpadá etapa profesionální a sociální adaptace, což je z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele náročná etapa (během adaptace nového zaměstnance může například docházet k nepřijetí ze strany současného kolektivu). Díky snazší adaptaci dochází k nižším vynaloženým nákladům a času. V neposlední řadě hraje roli také důležitá motivace pro zaměstnance firmy.

Koubek (2015, s. 130) taktéž popisuje motivaci současných zaměstnanců jako výhodu využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců, jelikož jim umožňuje funkční postup, rozšiřuje jejich kvalifikaci, zvyšuje jejich spokojenost a podněcuje jejich oddanost. Motivace je hnacím pohonem, a zvláště ve formě sebeuplatnění. Pracovníkům, kteří v organizaci působí léta, může časem dojít „hnačí pohon.“ Bělohlávek (2016, s. 31) udává, že i v případě, kdy nepředpokládáme, že by byl někdo ze současných pracovníků schopen ve výběrovém řízení uspět, je vhodné někoho takového zařadit, aby bylo vidět, že vlastní lidé mají šanci.

Dále Koubek (2015, s. 130) popisuje obdobné výhody jako výše uvedený Brůha, Bukovjan a Čornejová (2016, s. 107) a přidá k nim navíc ale také lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků a lepší využití zkušeností, které pracovníci v organizaci získali. Díky „přesunu“ z místa na místo v rámci společnosti si současný zaměstnanec uchovává své „know – how“ a nepřenáší jej ke konkurenci, jak v podobě organizační kultury či způsobu podnikání.

Naopak nevýhody uvádí Koubek (2015, s. 130) ve třech jednoduchých bodech. Prvním jsou překážky v pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. Jinak řečeno, současný zaměstnanec má menší šanci přinést do společnosti „nový vítr“. Další nevýhodou je soutěžení o povýšení. To může mezi zaměstnanci vzbudit rivalitu a poškodit tak mezilidské vztahy na pracovišti a tím pádem i celkovou výkonnost zaměstnanců. Poslední nevýhodou, kterou autor uvádí je to, že pracovníci mohou být povyšováni na místo, kde už nestačí plnit úkoly úspěšně.

Brůha, Bukovjan a Čornejová (2016, s. 107) bere nevýhody tohoto zdroje získávání zaměstnanců o něco více stroze, uvádí pouze dvě, a to svázanost stávajícího zaměstnance se známým prostředím, pracovní skupinou a menší pravděpodobnost přijetí nových, progresivnějších metod řízení. Měrtlová (2016, s. 50) se ztotožňuje s názory výše uvedených autorů, mezi nevýhody vnitřních zdrojů zaměstnanců řadí omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců z jiných společností, nepřiměřené soutěžení mezi stávajícími zaměstnanci, a navíc zmiňuje možnost, že se stávající zaměstnanci na novou pozici mohou dostat „ze zásluhy“.

2.2.2 Vnější zdroje zaměstnanců

Vnějšími zdroji zaměstnanců se při obsazování volné pozice rozumí takové, které společnost nenachází v řadách vlastních zaměstnanců. Měrtlová (2016, s. 50) zmiňuje, že se tento způsob používá v případech, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje, nebo je potřeba obsadit pozice, které jsou specifické určitými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči z firmy. Jako prostředky využívané k dosažení přijetí zaměstnance autorka udává sdělovací prostředky, zprostředkovatelské agentury, školy, univerzity a úřady práce.

Kocianová (2010, s. 84) doplňuje Měrtlovou (2016, s. 50) a doplňuje fakt, že počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, zejména situace na trhu práce, pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě. Tento názor má a považuje ho za nezbytný i Armstrong (2009, s. 347), který pověst organizace, tedy její silné a slabé stránky pro přilákání uchazečů považuje za nezbytné zejména v případech, kdy se společnost setkává s obtížemi při přilákání či udržení jejich zájmu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) popisuje vnější zdroje zaměstnanců jako „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Jako metody sloužící k získávání udává zejména nabídku práce na místní vývěsce, nabídku práce prostřednictvím úřadu práce, on-line nabídku prostřednictvím Job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace, inzerci v tisku, rozhlasu a televizi, spolupráci s vzdělávacími institucemi, také s odbory, veletrhy pracovních příležitostí, služby personálních agentur, samostatné přihlášení uchazeče či doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Obdobné zdroje jako Dvořáková a kol. (2012, s. 146) udává také autorka Kocianová (2010, s. 85), podle které mezi metody získávání pracovníků patří inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury), spolupráce se vzdělávacími institucemi, s úřady práce, se sdružením odborníků (odborníky), doporučení kandidáta, přímé oslovení a vývěsky spolu s letáky. Pro srovnání s výše uvedenými autory je uveden i Brůha, Bukovjan a Čornejová (2016, s. 107-108), kteří mezi vnější zdroje zaměstnanců řadí spolupráci s úřady práce, inzerci v místních, regionálních i celostátních médiích, časopisech a odborných periodikách, služby komerčních agentur (oproti autorům Kocianová a Dvořáková tento způsob popisuje jako využívaný zejména při získávání kvalifikovaných odborníků a manažerů), spolupráci s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními, doporučení od vlastních zaměstnanců, informační personální databázi firmy.

Záleží pouze na organizaci, jaké možnosti z této pestré škály využije. To se může odvíjet například od množství financí, které má společnost k dispozici nebo také od toho, kolik času na získání nového zaměstnance má. Tegze (2019, s. 248) udává, že pokud chce společnost mít šanci získat špičkové odborníky, musí v recruitmentu neustále přemýšlet o nových možnostech. *„Inzerovat pracovní pozice na jobs.cz opravdu nestačí. Neustálým sledováním a zlepšováním svého plánu si vytvoříme možnost získat do svého týmu opravdu kvalitní lidi.“* (Tegze, 2019, s. 248)

Taktéž metoda vnějšího zdroje získávání zaměstnanců má své výhody i nevýhody. Mezi výhody využití vnějších zdrojů zaměstnanců řadí Měrtlová (2014, s. 52) přijetí zaměstnance s novými pohledy, názory, zaměstnanec není dále zatížen stereotypem, také využití znalostí nového zaměstnance bez dalších výdajů pro podnik a oproti výběru mezi řadami vlastních zaměstnanců v neposlední řadě širší možnost výběru nových kolegů. Pokud společnost vybírá nového zaměstnance mimo organizaci, otevírají se jí nové možnosti. Pokud společnost přijme například zaměstnance ihned po ukončení studia, může si ho „přetvořit“ k obrazu svému a snáze ho naučit firemní kultuře. Pokud společnost zaměstná naopak kandidáta, který zaměstnání mění, může se od něj naopak ledacos přiučit. To vše ale záleží na preferencích společnosti a specifikacích pracovního místa i samotného pracovníka. K výhodám tohoto zdroje pracovníků se vyjadřuje také Kocianová (2010, s. 84), která se ztotožňuje s širší nabídkou pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa a přidává názor, že nově příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě (oproti povýšenému spolupracovníkovi), čímž je míněná nižší autorita pracovníka, kterého zaměstnanci znají, jsou zvyklí na jeho pozici. V případě přesunu na vyšší pozici, například na manažerskou, k němu hůře získávají potřebný respekt. Dle Kocianové (2010, s. 84) má také nový pracovník zpravidla velké pracovní nasazení a je zdrojem „know-how“ a tudíž může přinést organizaci nové impulzy, nový pohled na dlouhotrvající problémy.

Dalším autorem popisujícím výhody nalézání pracovníků z vnějších zdrojů je Koubek (2015, s. 130), který popisuje pestrou škálu a paletu schopností i talentů mimo organizaci jako mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Tím se ztotožňuje s výroky Měrtlové (2014, s. 52) i Kocianové (2010, s. 84), dále i v tom, že do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenčí. Poslední výhodou je pak to, že výběr zvenjšku organizace je levnější, snazší a také rychlejší. To se vztahuje zvláště na vysoce kvalifikované techniky či manažery zvenku oproti jejich „výchově“ přímo v organizaci.

Tento zdroj zaměstnanců s sebou přináší ovšem i nevýhody. Mezi ně řadí Koubek (2015, s. 130) například vysoké náklady, které musí společnost vynaložit na inzerci a sní spojené přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů. Všechny tyto aktivity s sebou přináší nejen finanční, ale i časové náklady. Každá z jednotlivých fází získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tedy inzerce, kontakt s uchazeči i jejich hodnocení jsou samostatnými skupinami, na které je třeba vynaložit úsilí v podobě jejich plánování s ohledem na druh obsazované pozice, ale i například na aktuální situaci na trhu práce. Další nevýhodou popisuje Kocianová (2010, s. 84), která zmiňuje adaptaci nových zaměstnanců, jelikož je výrazně delší oproti situaci, kdy zaměstnanec přichází z vlastních řad společnosti. Dále s ní mohou být také spojené možné spory, kterým dají vzniknout vztahy s dosavadními pracovníky organizace, kteří se mohou cítit kvalifikovanější pro získání obsazovaného místa, a to právě díky jejich znalostem organizace díky jejich působení uvnitř. Dalším autorem ztotožňujícím se s výše uvedenými nevýhodami je Měrtlová (2014, s. 50). Autorka mezi ně řadí, stejně jako Koubek (2015, s. 130) vyšší náklady a delší dobu na zapracování a adaptaci.

K výše zmíněným zdrojům získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů přidává Měrtlová (2014, s. 51) také formu kombinovanou. Ta zahrnuje jak získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů, tak i ze zdrojů vlastních. Organizace nejprve začne se získáváním uchazečů v rámci podniku, a pokud není úspěšná, uchýlí se k ostatním zdrojům zvenčí. Tato metoda se jeví jako vhodná díky širšímu záběru možných kandidátů, nevýhodou ovšem může být časová prodleva při nutnosti obsazení pracovního místa co nejrychleji. Dle Tegzeho (2019, s. 248) může ovšem nastat i opačná situace, kdy proběhne výběrové řízení z vnějších zdrojů kandidátů. Pokud nikdo nespĺňuje požadavky, může se organizace obrátit na vlastní zaměstnance, kteří splňují požadované znalosti/dovednosti/předpoklady lépe. Vlastní zaměstnanci se s tímto způsobem ovšem nemusí ztotožnit z důvodu upřednostnění vnějších zdrojů jako prvotních. Dále jsou blíže specifikovány jednotlivé vnější zdroje získávání pracovníků.

Mezi nejběžnější zdroje získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří například internetové portály, personální agentury a doporučení kandidáta. Ke všem zdrojům je ale nutná kvalitní inzerce, základní kamen nábora, který se pojí téměř se všemi autory zmíněnými zdroji. Ta se poté rozšiřuje různými toky uvnitř i vně organizace a je určujícím nástrojem pro prvotní zájem uchazeče. Jak uvádí Tegze (2019, s. 248), také inzerování pracovních nabídek prochází inovacemi a je velice ovlivňováno všemožnými trendy. Od dob inzerátů ve znění „Hledá se výpomoc“ nebo „Hledáme lidi“ se inzerování nabídek výrazně změnilo. Od jednoduché informace o názvu práce a kontaktu se inzerát posunul tam, kde dominují informace o výhodách, které jsou s potenciálním novým zaměstnavatelem spojeny. Pro představu o inzerci společnosti MONETA Money Bank, a.s. je v příloze 3 uveden příklad inzerátu na pozici Osobního bankéře.

Inzerce na internetových portálech

Tracy (2015, s. 41) přiřazuje inzerci na internetových portálech vysokou důležitost. Dle něj je internet nejrychleji rostoucím zdrojem možných kandidátů. Je totiž rychlý, účinný, v zásadě levný a má široký záběr. Díky těmto vlastnostem by se měl stát významnou součástí náborové strategie. Také webové stránky každé společnosti by ve 21. století měly mít tlačítko „volná místa“, kde společnost nabízí popisy práce všech momentálně volných míst.

Dle Armstronga (2015, s. 353) spočívá proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí z přilákání, třídění a předvýběru uchazečů. Dále udává, že použije-li se tento způsob jako jediný, stojí to pouze jednu dvacetinu nákladů oproti ostatním metodám. Dále je zde výhodou poskytnutí mnohem více informací, které lze ještě více snadno aktualizovat. Mezi hlavní typy online stránek pro účely získávání pracovníků jsou pak stránky pracovních míst, stránky médií a stránky agentur.

Šikýř (2016, s. 77) se ztotožňuje s výše uvedenými názory Armstronga (2015, s. 353) a Tracyho (2015, s. 41) a elektronické získávání neboli e-recruitment uvádí jako moderní metodu získávání zaměstnanců, založený na využití dostupných služeb internetu, zejména webových stránek a elektronické pošty. Za účelem uveřejnění nabídek zaměstnání a komunikace s uchazeči zaměstnavatelé běžně využívají vlastní webové stránky, kde je využita část často nazývaná „kariéra“, kam zaměstnavatel vyvěsí volné pracovní pozice a uchazeč má možnost se skrze ně rovnou na pozici přihlásit. Dále to mohou být webové stránky specializovaných pracovních serverů (Jobs.cz, Práce.cz, Pracezarochem.cz apod.), personálních agentur a přidává také inzerci na stránkách úřadu práce.

Šikýř (2016, s. 76) popisuje výhody a nevýhody inzerce na internetových portálech. Mezi výhody řadí relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů, dále pak zpravidla velký prostor pro uveřejnění informací, které by mohly být pro potenciální kandidáty podstatné. Armstrong (2015, s. 353) se ztotožňuje s Šikýřem (2016, s. 76) a mezi výhody řadí taktéž rychlost oslovení potenciálních kandidátů a relativně nízké náklady, které se s tímto způsobem inzerce pojí.

Mezi nevýhody řadí Šikýř (2016, s. 76) naopak omezenou použitelnost, to znamená, že se nehodí pro úplně všechna povolání. Dále tento způsob inzerce vyžaduje příslušné technické a programové vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Inzerce pomocí personálních agentur

Tracy (2015, s. 40) uvádí personální agentury či headhuntery jako další výborný zdroj vysoce kvalitních uchazečů. Za určitých okolností totiž mohou společnosti ušetřit mnoho peněz i času, a to díky prosívání kandidátů. S tím se ztotožňuje i Šikýř (2016, s. 76), který této metodě přidává plusové body díky tomu, že si personální agentury samy uveřejňují nabídky práce a zároveň je jimi prováděn i předběžný výběr vhodných uchazečů. K těmto výhodám přidává navíc i dostatečný přehled agentur o situaci na trhu práce, využívání databází klientů agentur práce.

Skutečností s vykřičníkem je dle Tracyho (2015, s. 40) zde ale jasný a srozumitelný popis osoby ze strany společnosti, jakou společnost hledá. V tomto případě, tedy s využitím služeb personálních agentur je nutností společnosti dát dohromady srozumitelný a detailní popis práce/inzerát. Zjednoduší se tím prohledávání databází a zvýší pravděpodobnost, že pošlou takové lidi, jaké společnost chce.

Armstrong (2015, s. 355) se ztotožňuje s názorem Tracyho (2015, s. 40) a Šikýře (2016, s. 76) a na externích službách nalézá řadu argumentů v jejich prospěch. Tento způsob hledání vhodných uchazečů popisuje jako rychlý, efektivní, oproti Tracymu (2015, s. 40) ho ale považuje za dosti drahý. Doslova: „*Stojí to peníze, ale může ušetřit čas a potíže.*“ (Armstrong (2015, s. 355))

Dalším totožným znakem výše uvedených autorů Armstronga (2015, s. 355), Tracyho (2015, s. 40) a Šikýře (2016, s. 76), je pak pečlivá informovanost agentury o tom, co se od potenciálních kandidátů očekává. Čas od času totiž nabízejí nevyhovující uchazeče, toto riziko lze ale snížit, jestliže jim společnost sdělí jasně své požadavky.

Stejný názor jako Armstrong (2015, s. 355) zastává i Kocianová (2010, s. 87), která využívání externích zprostředkovatelských agentur popisuje jako často diskutovanou metodu, a to hlavně z důvodu finanční náročnosti a kvality těchto služeb. Navíc udává další nevýhodu, a to neserióznost některých dodavatelů. Na druhou stranu se ovšem ztotožňuje i s výhodami, tedy pokud agentura poskytuje kvalitní služby, může ušetřit společnosti čas investovaný do vyhledávání lidí a krátit čas, ve kterém jsou kvalitní uchazeči získáni. Důležité je věnovat výběru externího zprostředkovatele dostatek času a energie, například získat reference o dané společnosti, případně porovnat finanční nároky různých dodavatelů.

Nevýhody využití personálních agentur shrnuje Frichsmann a Žufan (2017, s. 59). Jako hlavní udávají to, že je zaměstnavatel izolován od procesu a musí se spolehnout na vybranou agenturu. Agentura totiž nemusí zcela chápat a mít detail ohledně týmu, kam by nový zaměstnanec šel, o celkové situaci ve společnosti či detaily ohledně náplně práce. Poté často dochází k tomu, že se agentura musí tak i tak na nabírající společnost mnohokrát obracet a požadovat detaily, které chce uchazeč vědět. Agentury často využívají metodu tzv. headhuntingu. Headhunting je postup, při kterém headhunter, což bývá většinou zaměstnanec agentury práce, vyhledá vhodného kandidáta podle zadání zaměstnavatele bez ohledu na jeho pracovní status (což samo o sobě nemusí být oslovenému příjemné) a snaží se ho přemluvit ke změně, případně zjistí předpoklady, za kterých by o nabídce uvažoval, a ty poté předá zadavateli. Za všechny tyto služby náleží agentuře samozřejmě sjednaná finanční odměna.

Doporučení kandidáta

„Obecně platí, že každý člověk zná v průměru asi 300 dalších lidí křestním jménem. Pokud se každý z vašich zaměstnanců dozví, že hledáte určitý typ člověka pro jistou pozici, všichni budou mít oči na stopkách, jestli na někoho takového při svých aktivitách nenarazí. Mnohé společnosti dnes zaměstnancům za nalezení vhodného kandidáta na danou pozici nabízejí zvláštní odměny. Pokud uděláte totéž, budou pro vás hledat všichni vaši zaměstnanci“ Tracy (2015, s. 39).

Internetový článek Šmídové (2014, online) se zaměřuje na způsob získávání zaměstnanců s využitím doporučení kandidáta. Udává, že v procesu hledání zaměstnanců zde nefigurují pouze dvě strany, firma a kandidát, ale strany tři. Třetím je takzvaný doporučující. Článek taktéž zmiňuje, že v praxi společnost za nalezení vhodného kandidáta nabídne finanční odměnu. Doporučující samozřejmě dostane svou odměnu až ve chvíli, kdy společnost navrhovaného kandidáta skutečně přijme-naváže s ním pracovněprávní vztah. Koubek (2015, s. 138) obdobně jako Šmídová (2014, online) řadí doporučení současného pracovníka organizace mezi pasivní metody získávání pracovníků a mimo finanční motivace zmiňuje i důležitost toho, aby měli současní pracovníci organizace dostatečné množství informací o pracovním místě, aby byly potenciálním kandidátům podávány aktuální a pravdivé informace. Pro aktuální informace o nabízených pozicích je například vhodné vytvoření informačního systému (např. nástěnky), aby o volných pozicích zaměstnanci věděli. Ze strany společnosti je k tomu však zapotřebí její pravidelná aktualizace, aby nedocházelo k doporučování kandidátů na již obsazenou či zrušenou pozici.

Tento způsob vyhledávání kandidátů shledávají Šmídová (2014, online) i Koubek (2015, s. 138) za velice přínosný, zejména díky větší spolehlivosti vůči potenciálním zaměstnancům a nižším nákladům pro společnost. Se spolehlivostí této metody souhlasí a doporučuje jej i Schánová (2015, s. 120). Velká část zaměstnavatelů totiž slyší spíše na slovo „doporučuji“ od člověka, kterého znají a mají k němu důvěru, než na kandidáta, kterého téměř neznají (a přesto se shoduje s požadavky na pozici). Roli zde hraje to, že doporučující se za svého kandidáta a za to, že se vše dokáže v krátké době naučit, zaručí. Pak má téměř vyhráno.

Mezi nevýhody řadí naopak Šmídová (2014, online), Koubek (2015, s. 138) a Šikýř (2016, s. 76) nebezpečí vytváření klik ve společnostech, kdy se jedinci mohou chovat především jako přátelé, což může ohrozit pracovní výkon i morálku na pracovišti.

Kocianová (2010, s. 88) rozšiřuje popis metody na doporučení uchazeče vlastním pracovníkem jednak jako situaci, kdy vlastní pracovník doporučí organizaci vhodného jedince, nebo pracovník přímo informuje kandidáta o volném pracovním místě. Pro podporu této metody svědčí argument, že pracovníci běžně nedoporučí nevhodného kandidáta, protože by tím poškodili sami sebe. Tím se shoduje s výše uvedenými autory článku i publikací a metodu doporučení kandidáta shledává pro společnost za přínosnou. Crispin (2014, online) dále metodu doporučení rozšiřuje a doporučuje využívat k získávání zaměstnanců i osoby z vnějšku organizace, které lze motivovat odměnou za doporučení vhodného uchazeče. K využití ale doporučuje stanovit určitá kvalitativní měřítka, aby byli organizaci doporučováni kvalitní kandidáti. Jako vhodné zdroje se jeví především rodinní příslušníci současných zaměstnanců, dlouhodobí zákazníci či odběratelé či bývalí zaměstnanci organizace. Jedná se o jedince, kteří mají alespoň základní povědomí o fungování organizace a zároveň znají její specifika a organizační kulturu.

Vzdělávací instituce

Koubek (2015, s. 138) a Bělohlávek (2016, s. 31) popisují spolupráci organizace a vzdělávací instituce za široce využívanou a oboustranně výhodnou. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, a tím si zajišťuje přísun pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých pracovníků příslušného vzdělání.

Dvořáková a kol. (2012, s. 147), zmiňuje, že studenty lze oslovit například pomocí sponzoringu. V praxi to znamená, že těmto studentům vyplácí společnost stipendium v určité výši. Studenti se tím zavazují k odpracování domluvené doby v příslušné organizaci, a to po ukončení jejich studia na dané škole. Koubek (2015, s. 138) doplňuje Dvořákovou a kol (2012, s. 147) a jako vhodnou formu udává rovněž praxe a stáže během studia, během kterých může organizace snadno zjistit, zdali je student vhodným potenciálním zaměstnancem. Dobrým zdrojem informací mohou být i pedagogové, kteří mají o studentech zpravidla přehled, často i o některých absolventech školy, které může mít společnost jako další potenciální zdroj kandidátů.

Jako další formu popisuje Koubek (2015, s. 138), který zmiňuje, že dobré jméno organizace i vztahy se vzdělávacími institucemi může posílit lektorská činnost některého zaměstnance organizace, který může na škole přednášet například jako externista. Výhodou je, že studenty zároveň obohacuje o informace z organizační praxe. U studentů tím může navýšit jeho zájem

začít s danou společností spolupracovat, buď při studiu, či po jeho ukončení. Tato metoda s sebou přináší své výhody a nevýhody.

Bělohávek (2016, s. 31) popisuje výhodu této metody to, že škola často dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, organizace je pak informována o profilu a může si udělat obrázek o znalostech a dovednostech absolventa příslušné školy. Nevýhodou je sezonnost nástupu absolventů do zaměstnání a tím pádem i nemožnost obsazovat volné pozice operativně dle potřeb organizace. V tom případě má společnost možnost využití některé z alternativních metod obsazení volné pozice, které jsou zmíněné v podkapitole 2.2.1. V ČR tato metoda spolupráce u jistých společností funguje již léta, není ale nijak systémově celostátně daná. Šikýř (2016, s. 76) oproti Bělohávkovi (2016, s. 31) popisuje jako výhodu spolupráce se vzdělávacími institucemi relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny potenciálních kandidátů, talentovaných studentů a absolventů. Naopak mezi nevýhody řadí nedostatek pracovních zkušeností a stejně jako Bělohávek (2016, s. 31) udává sezónní nástupy absolventů.

Úřady práce

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) spolu s Koubkem (2015, s. 139) se shodují na výhodách inzerce na vývěskách úřadu práce, jelikož ji považují za levný způsob (úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně, jelikož náklady jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti), kterým se osloví zejména zájemci o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní pozice, u kterých se požaduje základní až střední vzdělání ukončené maturitou. Šikýř (2016, s. 76) doplňuje další výhody inzerce na úřadech práce, mezi které řadí přehled o situaci na trhu práce, evidenci potenciálních uchazečů, či talentovaných studentů a absolventů. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využívaly. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností). Spolu s výše uvedenými autory se shoduje i internetový časopis Businessvize (2010) ohledně inzerce na úřadech práce zmiňuje, že pro velké i malé firmy může být tato metoda velice efektivní. Konkrétně například společnost Emco, známý výrobce Müsli a distributor mnoha zahraničních značek, zde našla svého klíčového zaměstnance – toho času nezaměstnanou absolventku potravinářské chemie, která následně v počátcích firmy vybuodovala celé její portfolio nabídky Müsli produktů.

Koubek (2015, s. 140) a Šikýř (2016, s. 76) ovšem zmiňují i nevýhodu, kterou je omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadu práce. Kromě toho mnozí nezaměstnaní (zejména s vyšší kvalifikací) dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami a u úřadu práce se mnohdy ani neregistrují. Internetový časopis Businessvize (2010) doplňuje v dnešní době další častý problém vyskytující se u této metody, a to, že díky štědré státní politice (ne)zaměstnanosti si řada uchazečů o práci přijde jen pro razítko, přitom ve skutečnosti pro danou společnost pracovat nechce.

Sociální sítě

Dle Hučkové (2014, online) pomáhají sociální sítě kontakty navazovat, ale i udržovat. Zároveň je díky nim možné snadno a rychle sdílet, či šířit dále. V případě, že je obsazována konkrétní pozice, lze se během chvíle spojit se všemi lidmi, se kterými pomocí dané sociální sítě udržujeme kontakt, případně je požádat o šíření dané skutečnosti, tedy že společnost obsazuje pracovní pozici. S využitím sociálních sítí roste počet referencí a případných doporučení, zároveň si společnost může tímto způsobem formovat své jméno a sloužit jako nástroj personálního marketingu.

Rozvíjení dobrého jména organizace pomocí prezentace společnosti na sociálních sítích popisuje mimo Hučkové (2014, online) také Bersin (2013, s. 3), který jej zároveň rozšiřuje o jednotlivé sociální sítě. S ohledem na současnou dobu udává jako nejvyužívanější sociální sítě zejména Facebook, Twitter a LinkedIn.

Šikýř (2016, s. 99) popisuje Inzerci na sociálních sítích, neboli „social networking“, jako metodu nejvíce rozvíjející se právě v těchto letech. V systémech sociálních sítí, jako je Facebook, Myspace, nebo LinkedIn, si každý uživatel zakládá vlastní účet a vepisuje své osobní údaje, včetně zájmů či právě zaměstnání. Tento účet uživateli umožňuje navzájem se propojit s ostatními uživateli a navázat přátelské i pracovní vztahy. Šikýř (2016, s. 99) zmiňuje výhodu této metody, a to široký okruh uživatelů těchto sítí, které může společnost či personální agentura případně oslovit. Nevýhodou je pak větší časová náročnost, kdy najít, oslovit, zaujmout a vybrat uchazeče je obtížný proces, který často na jedné z fází troskotá.

S nevýhodou procesu udávanou Šikýřem (2016, s. 99) souhlasí i Tegze (2019, s.), který zaujmout uchazeče, kterého společnost/agentura předvybrala, považuje za složitý proces a doporučuje zásady pro snazší průběh procesu navázání kontaktu. Jedná se například o personifikaci zpráv, snahu ukázat potenciálnímu kandidátovi zájem společnosti o něj. Doporučuje: „*Chovejme se k uchazečům vždy s respektem a snažme se, aby na nás nezapomněli.*“ (Tegze, 2019, s. 215)

Inzerování v médiích

Kocianová (2010, s. 85) popisuje inzerci pomocí médií za poměrně úspěšnou. Pomocí médií lze inzerovat například v tisku, v rozhlase, v televizi, a to jak v celostátních, tak v lokálních médiích či v zahraničí. Poměrně úspěšnou, v případě pozic specialistů, může být i inzerce v odborných či vědeckých časopisech. Organizace může inzerovat sama, nebo může také spolupracovat s profesionálními agenturami. V každém případě by měla inzerce splňovat jisté zásady. Pro efektivní inzerci musí být totiž inzerát vytvořen takovým způsobem, aby oslovil cílovou skupinu kandidátů a podnítil tak jejich zájem o nabízenou pozici. Monzel (2009, s. 82) doplňuje Kocianovou (2010, s. 85) a mezi inzerci v médiích řadí mimo inzerci v tisku, rozhlase či v televizi také kino a venkovní reklamu/plakáty. Kino je médium „velkých obrazů“, vyhledávají ho především mladí lidé. Reklamní účinek této metody je intenzivní, ale krátký. Pouze u častějších uživatelů lze dosáhnout více kontaktů, v případě kombinace s dalším doplňkovým médiem, jako jsou zmíněné venkovní reklamy/plakáty. Zásah této metody inzerce je velký a zahrnuje téměř celé obyvatelstvo.

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) zmiňuje taktéž, jako Kocianová (2010, s. 85) metodu inzerce v tisku a považuje ji za přínosnou zejména v situaci, kdy společnost hledá zaměstnance se základním až středoškolským vzděláním a obsazuje dělnické, či administrativní pozice. Doporučuje využití lokálního tisku s kratším a jednodušším obsahem inzerce. Koubek (2015, s. 138) autorky doplňuje, inzerce dle něj může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní záběr. To závisí na tom, jak obtížné je nalézt potřebného pracovníka.

Koubek (2015, s. 138) zmiňuje výhodu této metody, a to rychlost dosahu k potenciálním kandidátům, stejně jako Šikýř (2016, s. 76), který k rychlosti oslovení potenciálních kandidátů přidává také jejich rozsah, a to na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni. Autoři také zmiňují jisté nevýhody, například cenu inzerce a z ní vyplývající snahu tuto cenu minimalizovat na úkor kvality a efektivity inzerce. Dále zpravidla omezený prostor pro uveřejnění podstatných informací, které by se k potenciálním kandidátům měly dostat.

Uchazeči hlásící se sami

Koubek (2015, s. 140) popisuje, že k ideálnímu stavu, kdy se na pozici hlásí dostatek kvalitních kandidátů, by měl nejprve předcházet vhodný personální marketing a budování dobrého jména společnosti. Hlavní výhodou, pokud se kandidát na pozici sám přihlásí, jsou především nízké náklady, čímž se ztotožňuje i Šikýř (2016, s.76), který mezi hlavní výhodu udává snížení nákladů na inzerci.

Jako nevýhodu lze dle Koubka (2015, s. 140) naopak především považovat často velké množství hlásících se kandidátů, kteří nejsou pro danou pozici vhodní. Tuto nevýhodu udává taktéž Šikýř (2016, s. 76), který zmiňuje značný počet nevhodných kandidátů a administraci spojenou s vyřizováním těchto žádostí uchazečů za nevýhodu.

Koubek (2016, s. 140) přesto doporučuje, že i za předpokladu, že kandidát nesplňuje požadavky na pozici, by se měl zaměstnanec organizace jejich reakcemi zabývat, reagovat na jejich žádosti, poděkovat za zájem a na základě jejich souhlasu si například vytvářet vhodnou databázi talentů pro případnou budoucí spolupráci.

2.3 Výběr zaměstnanců

Ve chvíli, kdy je společnost finálně rozhodnuta, jakým způsobem bude probíhat komunikace mezi potencionálními kandidáty a zaměstnavatelem, a nabídka je zveřejněna, se v ideálním případě začínají na pozici přihlašovat uchazeči o zaměstnání (Koubek, 2015, s. 166). Na čase je zamyslet se, jak udává Šikýř (2016, s. 102) nad další otázkou, a to, jak budou uchazeči posuzováni. Tedy je ten správný čas vybrat, jakým způsobem bude ověřováno, jaký uchazeč je vhodný, a jaký ne. Samotný výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců, neboli nábor, kterým se práce zabývá v odstavcích výše. Je neméně důležitý, jelikož výběr uchazečů získaných pomocí vnějších i vnitřních zdrojů může udat tempo vývoje dané společnosti. Jak zmiňuje Koubek (2014, s. 93), zatímco pod slovem nábor rozumíme obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání zaměstnanců do společnosti, výběr zaměstnanců znamená především konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty.

Tracy (2015, s. 17) bere správný postup při výběru lidí jako klíč k úspěchu v podnikání. Pro budoucnost společnosti není dle jeho názoru nic důležitějšího než umět najít ty správné lidi, kteří tu budoucnost vybudují. Chyba při výběru má za následek to, že podnik není v průběhu času schopen dosahovat očekávaných výsledků, selhává v důležitých oblastech a může se stát, že úplně skončí. Plných 95% úspěchu firmy tedy spočívá především v lidech, kteří v ní a pro ni pracují. Pokud má společnost ty správné lidi, je úspěch v podstatě zaručen.

Šikýř (2016, s. 102) a Koubek (2015, s. 166) se k výběru zaměstnanců staví jako k druhé etapě modelového postupu obsazování volných pracovních míst. U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze je blíže popsána v kapitole 2 – získávání zaměstnanců, jedná se o specifikaci pracovního místa a požadavků na potenciálního nového pracovníka. Následuje vyhodnocovací fáze a také obsahuje určité kroky. Jedná se o: zkoumání dokumentace uchazeče, předběžný pohovor, testování, pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření (v případě potřeby), rozhodnutí o výběru a informování uchazeče o výsledku. Jen výjimečně stačí použití pouze jeden z kroků, většinou se používá kombinace dvou a více.

Koubek (2015, s. 167) a Tegze (2019, s. 307) uvádí jako celkový účel výběru rozhodnutí, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe splňovat požadavky pro výkon práce, odborný růst i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci. Samotný výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Jeho kvalita a přiměřenost použitých metod má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici. Výběr pracovníků se tedy provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců, které jsou popsány v odstavci 2.4 této práce.

Metody výběru zaměstnanců zmiňuje i Barták (2010, s. 113), který uvádí, že v souvislosti s výběrem nových zaměstnanců, začleněním do pracovních týmů nebo profesním růstem ve společnosti, lze hovořit o tzv. diagnostických metodách. Ty jsou užitečné zejména pro personální management, který představuje souhrn postupů, činností a praktik, které se týkají zaměstnanců organizací a díky správnému nastavení a využití těchto metod do praxe se stávají efektivní pro stávající i budoucí zaměstnance společnosti a tím pádem mohou mít dopad i na celkové fungování společnosti. S tím se ztotožňuje i Wágnerová (2011, s. 68), která diagnostické metody popisuje jako nástroj, s jehož pomocí je zaměstnanec vybírán dle různých aspektů jeho osobnosti.

Pro příslušnou pozici jsou hledány především klady, sociální a osobnostní předpoklady pro danou práci, možnosti rozvíjení předpokladů a dovedností člověka, způsoby hodnocení a motivace. Úkolem personalisty není pouze hledání a pojmenovávání chyb, ale také možnost vytvořit z případných nedostatků klady nebo je neutralizovat. Kolik osob má tento proces na starosti, záleží na velikosti společnosti a personálního oddělení. Může ho tvořit jedna osoba, ale také 30. Od toho se poté může odvíjet to, jak hluboce je strategie firmy zakotvena a používána v praxi. Personalista vytváří závěry nejen na základě své intuice, ale také na základě nejrůznějších metod.

Pro zefektivnění metod musí být dodržovány čtyři zásadní kritéria. Těmi jsou, jak zmiňuje Koubek (2015, s. 23) objektivita, reliabilita, standardizace a validita. Objektivní metodou je taková metoda, která vyprodukuje výsledky naprosto nezávislé na zadávající osobě. Personalista musí dbát na to, aby jeho chování nezakreslilo výsledky a aby si hodnocený nemohl sám výsledky vylepšit. Objektivita personální metody závisí na správném zadávání pokynů, na jednoznačnosti situace a na vytvoření stejného prostředí v rámci možností pro všechny hodnocené. Pojem reliabilita připomíná, že je potřeba u každé metody ověřit spolehlivost. Standardizace je proces, při kterém je zajištěn stejný přístup při měření. Důležitou část standardizace tvoří stanovení norem. Posledním aspektem je validita, která zajišťuje přesnost a spolehlivost metody.

Tegze (2019, s. 307) a Janišová a Křivánek (2013, s. 203) dodávají k výše uvedeným popisům výběru zaměstnanců jednu dosud nezmiňovanou, důležitou skutečnost, a to zkušenost samotného uchazeče. Zkušenost uchazeče (neboli candidate experience) je kombinací pocitů a pohledů, které si uchazeč utváří během celého náborového procesu. Není to zážitek ve smyslu neobvyklosti, jde o celkový pohled kandidáta na výběrový proces. To, jak profesionálně společnost při tomto procesu vystupuje, formuje pohled uchazeče na firmu a její značku. Autor tím zmínil zásadní skutečnost, a to, že pokud bude kandidát vybrán, i on se stane součástí propagace značky a spolutvůrcem pohledu veřejnosti na firmu. V opačném případě, tedy pokud bude z výběrového řízení vyřazen/zamítnut, neznamená to, že s ním společnost musí jednat netaktně, či s nezájmem. Dobrý dojem otevírá dveře k dalším kontaktům, v opačném případě si společnost může vysloužit zápornou reklamu.

„Podle studie *The North American CandE Awards* 46% kandidátů, kteří mají špatnou zkušenost s výběrovým procesem, upřednostní konkurenci před společností, se kterou tuto špatnou zkušenost udělali.“ (Tegze, 2019, s. 308)

2.4 Metody výběru

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů. Vše se vztahuje k posouzení jednotlivých uchazečů v návaznosti na nároky obsazovaného pracovního místa. Cílem je dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K takovému výběru, jak udává Kocianová (2010, s. 98), Armstrong (2015, s. 369), Kolman (2016, s. 5), existuje řada metod. Žádná z nich nemůže ovšem zaručit zcela spolehlivě, jak bude vybraný uchazeč úspěšný. Dle jejich názoru neexistuje univerzální metoda, ale za nejlepší se v praxi osvědčuje kombinace více metod.

Mezi nejužívanější metody výběru pracovníků patří:

- analýza dokumentace uchazečů (životopis a motivační dopis, firemní dotazník, osobní dotazník, ústní či písemné reference, lékařské vyšetření);
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti (testy schopností a testy osobnosti);
- assessment centre. Kocianová (2010, s. 98)

2.4.1 Analýza dokumentace uchazečů

Personalista či manažer posuzující jako první-rozhoduje binárně, tedy hodnotí uchazeče, zda splňují nebo nesplňují požadavky na danou pracovní pozici. Tento předvýběr je realizován většinou studiem životopisů, motivačního dopisu a prozkoumáním dalších podkladů, které uchazeč poskytl (certifikát, diplom, reference, osvědčení atd.) (Frischmann a Žufan, 2017, s. 65).

S Frischmannem a Žufanem (2017, s. 65) se shoduje i Kocianová (2010, s. 99), která bere předvýběr uchazečů pomocí studia životopisů, motivačního dopisu a další dokumentace, neboli jejich analýzu za základní metodou výběru kandidátů. Takové dokumenty zahrnují tedy zejména firemní dotazník, motivační dopis, životopis, potvrzení o vzdělání a další dokumenty, které ukazují kvalifikovanost uchazeče na danou pozici. Věnovat analýze dokumentů dostatečnou pozornost je velice důležité, neboť uchazeči mohou v těchto dokumentech podávat neúplné, či naprosto nepravdivé informace. Zároveň také slouží jako vodítko k samotnému výběrovému řízení a je proto na místě je důkladně prostudovat.

Za standartní dokument považuje Kocianová (2010, s. 99), Koubek (2015, s. 175) a Měrtllová (2014, s. 55) strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Životopis obsahuje přehled praxe a vzdělání uchazeče a to chronologicky, tj. na prvním místě je poslední dosažené vzdělání a poslední zaměstnání. Pro personalisty posuzující životopis uchazeče jsou směrodatné různé informace, které životopis obsahuje. Například jak často mění zaměstnavatele, zda ukončil zahájené studium, zda existují časové rezervy mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání, nebo zda se odpovědnosti uchazeče zužovaly, či naopak rozšiřovaly. Autoři rozbor životopisu shledávají za oblíbenou metodu výběru pracovníků, která se však zpravidla používá v kombinaci i s jinou metodou výběru.

Samotný životopis nemá bez osobního kontaktu s uchazečem tu správnou vypovídající hodnotu. „*Životopis totiž není život a pouze něco zprostředkovaně prezentuje. Když chcete ty nejlepší, jen se čtením si rozhodně nevystačíte. I tady platí – chce to mluvit, mluvit a zase mluvit.*“ (Schuster, 2010, s. 51). Spolu se strukturovaným životopisem se standardně zaměstnavateli poskytuje i motivační, neboli průvodní dopis. Není ovšem tak častý jako samotný životopis. Motivační dopis má za úkol oslovit zaměstnavatele a vzbudit v něm zájem pozvat uchazeče na výběrové řízení. Průvodní dopis má ovšem, stejně jako životopis, několik pravidel, která je nutno dodržovat, aby u potenciálního zaměstnavatele nevzbudil spíše opačný efekt. Kocianová (2010, s. 99) tento dokument a jeho podobu popisuje tak, aby prezentoval zájem uchazeče o danou pozici, ovšem v míře odpovídající skutečnosti. Pisatel by neměl přehnaně vychvalovat svou osobu, ani rozepisovat motivační dopis přes několik stran.

Dalším standartním dokumentem je i firemní, nebo osobní dotazník, jak uvádí Kocianová (2010, s. 100). Dotazníky poskytují základní informace požadované po uchazečích. Jsou využívány při předvýběru i v průběhu výběrového řízení. Standardně obsahují identifikační údaje uchazeče, přehled jeho vzdělání a další informace, jako jazykové znalosti, řidičský průkaz, práce na PC aj. Dotazníky jsou využívány hlavně v případech, kdy se na danou pozici hlásí větší množství uchazečů. Na jeho vytváření se podílí současní zaměstnanci společnosti, kteří obsazovaná místa zastávají a vytvářejí tím profil „ideálního“ kandidáta, podle kterého se poté třídí dotazníky uchazečů na pozici a jsou posunuti dále do výběrového řízení, nebo vyřazení. Koubek (2015, s. 175) dodává, že dotazník vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu nastupujícího zaměstnance a je zdrojem evidence pracovníků. V poslední době začíná být trendem mít všechny dokumenty v elektronické podobě, a to včetně dotazníků. Nastupujícím pracovníkům i zaměstnancům personálních oddělení tato podoba může ulehčit mnoho práce a nesnadného dohledávání informací o zaměstnancích.

Jak již bylo zmíněno, dotazníky jsou taktéž hojně využívanou metodou a dají se využít při předvýběru uchazečů, i pro účely získání dat v průběhu výběrového řízení. Základem dotazníků jsou dle Pauknerové (2012, s. 263) otázky, které lze rozlišit na výzkumné a funkční. Otázky výzkumné zjišťují informace, které se vztahují přímo k cílům daného výzkumu. Otázky funkční nemají bezprostřední vztah k obsahové oblasti dotazníku, ale plní celou řadu jiných funkcí. Jedná se o: - otázky identifikační, které obsahují zejména sociologická data jako je věk, pohlaví, vzdělání nebo pracovní zařazení; - otázky úvodní a motivační, které poskytují dotazované osobě informaci o cílech daného výzkumu. Smyslem je též navození jeho zájmu; - otázky kontrolní neboli verifikační, které umožní posouzení spolehlivosti výpovědi dotazovaného na výzkumné otázky (Pauknerová, 2012, s. 264). Dotazníkové otázky mohou být položeny ve dvou variantách. Těmi jsou otevřené a uzavřené dotazníkové otázky.

U otevřených dotazníků se odpovědi vypisují tazatelem přímo a vlastními slovy. Tento typ je využíván převážně v předvýzkumech. U uzavřených otázek se nabízí několik variant odpovědí, z nichž si tazatel vybírá nejvíce vyhovující. Dalším případem je to, kdy zaměření otázek neumožní jednoznačnou kategorizaci odpovědí. Vyhodnocení odpovědí je považováno v tomto případě za celkem obtížné a často je potřeba provést obtížnou kategorizaci. Uzavřené otázky se vyhodnocují jednodušeji, například počítačovým zpracováním. Největším negativem této dotazníkové metody je dle Koubka (2015, s. 173) a Kocianové (2010, s. 114) nižší validita, jelikož je zde možnost záměrného zkreslení vlastních výsledků. V této souvislosti existují určitá opatření, která slouží pro zvýšení validity a patří k nim například metoda nucené volby či lžiskóry.

Koubek (2015, s. 173) a Kocianová (2010, s. 114) také zmiňují zjištění, že úpravy odpovědí se děly méně často v případě, kdy adepti byli seznámeni s možnými následky, pokud by se odhalilo jejich podvádění. Dle autorova názoru, by měly být v personalistice využívány dotazníky v kombinaci s rozhovorem. Z pohledu uvedených autorů vyplývá skutečnost, že metodu dotazníkového šetření lze použít na zodpovězení mnoha forem výzkumných otázek. Faktem zůstává, že tazatelé mohou při vyplňování ovlivnit výsledek ve svůj prospěch na úkor reality. Z toho vyplývá, že stejně jako při metodě analýzy životopisu by i s touto metodou mělo být využito i další metody.

Výhodami dotazníku dle Evangelu (2009, s. 43) jsou: časová úspora, možnost srovnání s podobnými typy lidí, rychlé vyhodnocení a možnost pracovat individuálním tempem. Nevýhodami jsou pak spatřovány v časové náročnosti při vytváření dotazníku a nízká možnost individuální odpovědi (což ovšem může být částečně řešeno otevřenými otázkami). Další výhodou a zároveň novinkou na trhu práce je takzvaný videodotazník. Jedná se o jednoduchou webovou aplikaci. Personalista, který obdrží životopis uchazeče a shledá ho zajímavým, zašle kandidátovi e mailem odkaz na videodotazník.

Uchazeč poté doma na počítači nastaví webkameru, mikrofon a začne zodpovídat dotazy společnosti (Webový portál Jobs.cz, online, 2014). Společnosti to může pomoci vidět skutečného člověka z masa a kostí a více se ujistit o jeho pozvání na výběrové řízení.

Posledním způsobem analýzy dokumentace uchazečů jsou reference a pracovní posudky, které si zaměstnavatel může vyžádat od předchozího zaměstnavatele. Jsou ústním či písemným vyjádřením jiných osob o člověku. Názory na jejich spolehlivost jsou ovšem různé, jelikož mohou a nemusí být objektivní, s čímž se shodují i autoři Kocianová (2010, s. 100-101) a Bělohávek (2016, s. 33). Autoři přiřazují větší spolehlivost psaným posudkům, protože „co je psáno, to je dáno“. Nevýhodou může pak být nízká vypovídající hodnota, jelikož písemné vyjádření nemusí poskytnout takové informace, které jsou pro společnost důležité. Ústní reference mohou být naopak cennější, protože mohou poskytnout více informací. Bohužel jejich validita není nikdy stoprocentní, jelikož nelze vyloučit jejich zkreslení v pozitivním i negativním slova smyslu. V pozitivním slova smyslu může jít například o snahu pomoci odcházejícímu pracovníkovi získat nové uplatnění, negativní pak mohou vyplývat z negativních vztahů na pracovišti. Reference může být hodnotná pouze, pokud je známo, že ji podává společnosti známá osoba, na kterou se lze spolehnout.

2.4.2 Výběrové rozhovory

Rozhovor se řadí k nejčastěji používaným metodám personální práce. Koubek (2015, s. 180) udává za jeho cíl získat takové informace o respondentovi, které více přiblíží, zdali se hodí, nebo naopak nehodí pro obsazovanou pozici.

Rozhovorem se nehodnotí pouze dosavadní praxe či kandidátovy dovednosti, hodnotí se také například, jak by mohl zapadnout do týmu ostatních pracovníků. Tegze (2019, s. 309), trefně popisuje fakt, že pohovor nesmí probíhat jako výslech nebo se proměnit v jeden velký test, kdy kandidát musí nakreslit strom, případně odpovídat na dotazy ve stylu kolik pingpongových míčků se vejde do automobilu. Snaha nastolit v dialogu přátelskou atmosféru může přinést profit všem stranám a společnosti neubere nic z její profesionality.

Obdobný názor jako Tegze (2019, s. 309) zastává i Bock (2015, s. 88) který zároveň doplňuje problém prvního dojmu a zajetých frází. Zmiňuje, že kandidát se nedá poznat během prvních 10-ti sekund a slovní kreace tisíckrát využitých frází se také moc neosvědčí. Jedná se například o klasický dotaz: Kde se vidíte za 10 let? Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky? Společnost a člověk, který vede výběrová řízení, by měl počítat s počáteční nervozitou kandidáta, vést řízení v přátelské atmosféře ale zároveň brát v potaz fakt, že na takové typy otázek jsou kandidáti mnohdy předem připraveni.

Bělohlávek (2017, s. 45) vymezuje 2 přístupy, jak lze vést pohovor. Prvním je tzv. **měkký přístup**, při kterém se hodnotitel snaží navodit pozitivní a uvolněnou atmosféru. Cílem je větší otevřenost kandidáta. K tomu přispívá, když tazatel pokládá otázky tak, aby navazovaly na odpovědi uchazeče. Ztrácí se tím dojem výsledku a pohovor pak působí spíše jako přátelský rozhovor. Tazatel může také přispět nějakým svým osobním zážitkem, což velmi uvolňuje atmosféru. Cílem druhého, tzv. **tvrdého přístupu**, je dostat kandidáta pod tlak a sledovat jeho reakce ve stresujících a kritických situacích. Lze využít různých testů a simulací, které více napoví o uchazečově chování. Za ideální přístup je považována kombinace obou zmíněných – vést přátelský pohovor, ale pak položit stresující otázku nebo simulující situaci.

Šikýř (2016, s. 103) a Bělohlávek (2017, s. 50) poukazují na doporučení spočívající v ukázce postupu při pracovním pohovoru. Pohovor by měl obvykle začínat neformálně, například poznámkou nebo dotazem, pro navázání kontaktu s kandidátem. Následně by měl být kandidát informován o průběhu pohovoru, pro jeho představu o tom, co může očekávat. Posléze by měly být poskytnuty informace o organizaci a pracovním místě. Následuje prostor pro představení uchazeče a doplnění údajů o jeho profesním životě. Tazatelem jsou současně doptávány objektivní údaje, které lze doložit (praxe, vzdělání apod.), ale také zájmy, postoje či názory. Na závěr pohovoru by měl tazatel uchazeči poděkovat za účast a informovat jej o dalších krocích (kdy a jak bude uchazeč informován o výsledku výběrového řízení). Pohovor by měl být dlouhý 30-90 minut s ohledem na charakter pracovní pozice.

Další rozdělení zmiňují autoři Kocianová (2010, s. 102), Šikýř (2016, s. 104) a Koubek (2014, s. 100), kteří rozdělují rozhovory dle míry strukturovanosti. Jedná se o rozhovory **nestruturované** a **struturované**. Nestruturovaný rozhovor je v zásadě improvizací bez přípravy témat a otázek. Otázky, jejich pořadí a čas vymezený pro rozhovor se vyvíjí až podle aktuální situace. Například jak bude uchazeč na otázky reagovat. Jeho nevýhodou je to, že nedokáže zaručit porovnání výsledků od různých uchazečů, tedy poskytuje nerelevantní informace vzhledem k obsazované pozici. Je totiž pravděpodobné, že takový typ rozhovoru nepovede ke zdárnému cíli, a to získat kvalitního uchazeče. Naopak struturovaný, neboli standardizovaný rozhovor je předem připravený a má jasně daný seznam otázek, které se uchazeči kladou. Otázky se položí všem pozvaným uchazečům a odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Časový rámeček se ovšem také nedá nikdy předvídat s přesností. Také vše záleží na reakcích uchazeče. Tento druh rozhovoru umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů. Nevýhody má ovšem také, není zde možnost rozhovor dále rozvíjet a pokládat mnohdy přínosné doplňující otázky.

Šikýř (2016, s. 104) a Koubek (2014, s. 100) ke zvyše zmíněným standartním typům rozhovorů přidávají další formu, a to rozhovor **polostruturovaný** (polostandardizovaný). Tato forma vychází sice z předem připraveného souboru otázek, tazatel je ale může v průběhu rozhovoru dále rozvíjet dle potřeby. Tím se vyvaruje nevýhodám obou předchozích rozdělení tedy přílišné nepřipravenosti, či naopak přílišné připravenosti vedení rozhovoru. Poslední formou, kterou autoři zmiňují a doplňují tím základní rozdělení, je takzvané „**screeningové interview**.“

To se oproti klasicky uváděnému rozdělení liší v tom, že spolu tazatel i uchazeč mohou hovořit nejen tváří tvář, ale i telefonicky. Tento rozhovor totiž trvá zhruba 10–15 minut, je velmi krátký. Může se využít jako metoda předvýběru uchazečů. Pokud si společnost zvolí formu rozhovoru, může jej dále rozvíjet. Strukturovaný, nestruturovaný i polostruturovaný rozhovor lze vést v různém počtu uchazečů i tazatelů.

Jak udává Kocianová (2010, s. 101) a Svoboda (2013, s. 530), využívá se klasický rozhovor mezi dvěma osobami, tedy **rozhovor individuální** (1+1 osoba, tzv. diskuze mezi čtyřma očima). Je to nejběžnější metoda, která poskytuje příležitost k navázání úzkého kontaktu s uchazečem. Nevýhoda ovšem spočívá v nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele. Proto je v praxi využívána série vícero individuálních pohovorů, která tento problém do jisté míry řeší.

Dalším druhem, jak udává Kocianová (2010, s. 101) je **výběrový panel**. Výběrový panel tvoří dva či více lidí na straně tazatelů, a to zpravidla personalista a potenciální nadřízený uchazeče. Společnost může využít případně i potenciální spolupracovníky, či externí specialista. Takový druh výběrového pohovoru umožňuje tazatelům sdílení různých postřehů a následnou diskuzi o vhodnosti uchazeče. Naopak nevýhodou může být méně uvolněná atmosféra, uchazeč se totiž v přítomnosti více lidí nemusí cítit příjemně a podat dobrý výkon. Výhody a nevýhody metody výběrového panelu popisuje i Koubek (2014, s. 101). Metodu dle jeho názoru využívá čím dál více společností, jelikož je posuzování kandidáta spravedlivější a snadněji se zjišťují detaily povahy člověka. Nevýhodou bývá ale častější nervozita, která může vyvolat dojem plachosti, což může výsledek zkreslit. Výhodou je naopak možnost provést pouze jednokolové výběrové řízení. V opačném případě může být kandidát veden přes více výběrových kol, kdy na každém může být jiný posuzovatel z různých oddělení společnosti. Měrtlová (2014, s. 54) a Koubek (2015, s. 179) přidávají i metodu takzvaného **postupného rozhovoru**. Je to rozhovor 1+1 s různými posuzovateli, který se neustále opakuje. Pro uchazeče je však mnohem náročnější, jelikož s každým pohovorem se snižuje spontánnost odpovědí. Uchazeč se postupně učí, jak na připravené dotazy odpovídat a může si mnohé rozmyslet.

Ačkoliv se rozhovor řadí mezi nejpřirozenější psychologické metody, není pro každého člověka jednoduché ho vést a pro uchazeče není lehké při něm obstát dle představ obou stran. Tracy (2015, s. 48) zmiňuje jednoduchou pomůcku, která může pohovorujícím pomoci. V angličtině se jí říká „Swan Formula“ a přišel s ní personální manažer John Swan. Ten jednotlivým písmenům ve svém jménu přiřadil čtyři základní vlastnosti, o které by měla společnost u budoucího zaměstnance stát: „*S jako smart (tedy chytrý), W jako work hard, tedy pracovitý, A jako ambitious, tedy houževnatý a N jako nice, tedy příjemný.*“

Každá společnost ovšem zaměstnává lidi, tudíž se vstupním pohovorům nikdy nejde zcela vyhnout. Kolman (2016, s. 112) zmiňuje možnosti uvedené v kapitolách výše, tedy možnost zadat výběr zaměstnanců například personální agentuře, ale výsledkem jejich činnosti udává vždy pouze jako doporučení, koho přijmout a koho ne. Vlastní rozhodnutí musí provést odpovědný vedoucí pracovník (neboli executive officer), na němž bude spočívat odpovědnost za rozhodnutí a výsledky za proces výběru. S tím souhlasí i Schuster (2010, s. 48), který jinými slovy říká, že kdo nechává výběr nových zaměstnanců na druhých, dopouští se manažerského hříchu, který se mu může vymstít. A to tak, že jako podřízené dostane nevhodné kandidáty.

Výhodou této metody je možnost volby stylu a přizpůsobení aktuální situaci, dále pak možnost pozorovat nonverbální chování a rozpoznat komunikační styl, což zmiňuje Svoboda (2013, s. 488) a Šikýř (2016, s. 103). Oba autoři dále uvádí, že při setkání osob tváří v tvář, je možné kromě zhodnocení zkušeností a znalostí pro danou pozici určit i povahové rysy.

Na základě verbálního projevu lze usoudit, jak je člověk inteligentní a zda je schopen logického myšlení. Tím se výběrový pohovor stává nevhodnější metodou výběru zaměstnanců, neboť umožňuje komplexní prozkoumání a hodnocení odborné způsobilosti i povahových vlastností kandidátů. Nevýhodou může být časová náročnost, subjektivní hodnocení a malá možnost vzájemně porovnávat. Aby byl výběrový pohovor co nejefektivnější metodou, je třeba ho správně připravit, provést a vyhodnotit.

2.4.3 Assessment centra

Assessment centrum (neboli AC) je velmi populární metodou využívanou řadou společností. Koubek (2014, s. 106) ji přiřazuje zejména pro manažerské a obchodní pozice. Je založena na principu multisituační zkoušky, která se více či méně situuje do reálných podmínek výkonu určité práce. Tato metoda s sebou ovšem přináší také mnoho rozdílných názorů. Jistě má své výhody i nevýhody, první zásadou ovšem je dodržovat jisté zásady a průběh.

S tím se ztotožňují i Koubek (2014, s. 107) a Šikýř (2014, s. 105), kteří jsou zajedno v tom, že použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů jak při skupinovém, tak při individuálním řešení určitých modelových situací či úkolů. V těchto úkolech mají uchazeči prokázat jak odbornou způsobilost pro výkon práce, tak potenciál pro odborný rozvoj, týmového ducha či obecně zájem o danou pozici. Trendem je pořádání tzv. „Assesment centra nanečisto“, kdy si například studenti či čerství absolventi vyzkouší průběh takového řízení nanečisto.

Brůha, Bukovjan, Čornejová (2016, s. 95) popisují assessment centrum jako metodu probíhající přímo na pracovišti nebo na místech mimo pracoviště. Jeho smyslem je výběr nejvhodnějšího kandidáta. Postup sestává z praktických úkolů, který se váže k dané pracovní pozici. Může se jednat například o prodejní rozhovor pro prodejce, týmové řešení daného problému apod. Součástí centra jsou individuální úlohy, párové či skupinové úlohy nebo psychodiagnostické testy. Tato metoda dává uchazeči prostor ukázat, jak by se zachoval v reálných situacích, jak během práce uvažuje a hlavně, jaká je jeho součinnost s ostatními „kolegy“ absolvujícími ono výběrové řízení. Dle toho se dá snadno rozpoznat, jakou úlohu v týmu by si pravděpodobně vybral i v reálném pracovním týmu. Koubek (2014, s. 107) doplňuje několik principů dodržování efektivní metodologie assessment centra. K základním třem principům patří princip vícera očí (několik pozorovatelů), princip dostatečně dlouhého trvání AC a princip různého úhlu pohledu (dostatečně variabilní modelové situace). Dále je určující, aby situace skutečně vystihovaly práci na obsazované pozici a také je dostatečná proměnnost situací.

Jak uvádí Hroník (2012, s. 371), hlavními výhodami assessment center jsou lepší kvalita výběru, možnost srovnání kandidátů a možnost dozvědět se o nich více, jelikož se prověří celá řada jejich dovedností. Výhodu představují i flexibilita, komplexnost a mnohostrannost hodnocení, učení se a s tím související zpětná vazba. Výhody uvádí i Evangelu (2009, s. 49), který mezi ně řadí a doplňuje také možnost obměny pro různé pozice, navození situací z praxe či rozpoznání sociální angažovanosti. S Hroníkem (2012, s. 371) se shoduje zejména v komplexnosti diagnostiky o uchazeči.

Mezi základní nevýhody se dle Hroníka (2012, s. 153), Kocianové (2010, s. 103) a Evangelu (2009, s. 49) řadí časová a finanční náročnost. Assesoři se musejí řádně na celou akci připravit, zajistit zde dobrou organizaci a celý den nebo dny musejí být v centrech. Oproti tomu webový portál Flek.cz upozorňuje zejména na vhodnost využití této metody zejména při obsazování důležitých až klíčových pozic, potřebu vedení assessment centra profesionálními hodnotiteli a s výše uvedenými autory shoduje se na časové náročnosti tohoto typu výběrového řízení.

Dle výše uvedených autorů Hroníka, Kocianové a Evangelu jsou assessment centra formou výběrového řízení, které je praktické, tyto nevýhody jsou pro společnosti mnohdy zásadní. Assessment centra se ovšem spousta společností naučilo pořádat samo, bez pomoci externích firem. Je to právě důvod finančních nákladů, od kterých se dá tímto ustoupit. K tomu musí mít společnost ale vhodné prostředky, jako je dostatek hodnotitelů a dostatek kandidátů, s čímž se pojí další nevýhoda, a to správný výběr posuzovatelů, nebezpečí nejednotného hodnocení hodnotitelů a potřebná péče o testované (nesmějí odejít demotivovaní).

2.4.4 Testy

Testy jsou dle Evangelu (2009, s. 176) oblíbenou a prospěšnou metodou, které mohou sloužit několika způsoby. Buď jako doprovodná metoda k předvýběru uchazečů, nebo další pomůcka k další hlavní metodě. Před samotným použitím testů je vhodné zvážit hodnotu výsledků pro obsazovanou pozici, což znamená zvážit, zdali je uchazeče vůbec nutné testovat. Armstrong (2015, s. 387) popisuje metodu testování také jako metodu zabezpečující validnější a spolehlivější informace o úrovni inteligence uchazeče, charakteristikách jeho osobnosti, schopnostech, vlohách a dovednostech, než jaké lze získat pouze z pohovoru.

Také metoda testování má své výhody i nevýhody. Dle Evangelu (2009, s. 176) a Šikýře (2014, s. 104) jsou výhodou testů přesně hodnotitelné výsledky, rychlé vyhodnocení, možnost zjistit úroveň dovedností a časovou úsporu pro obě strany. Naopak nevýhodou je fakt, že testy nezachytí individuální rozpoložení testované osoby. Testy také neinformují, jestli jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi. Zároveň jsou časově náročné na vytvoření. Testových metod existuje celé množství a jejich používání je v personální praxi sice užitečné, avšak je zapotřebí je skloubit i s jinými metodami, jak je uvedeno v kapitolách výše, například s metodou rozhovorů či je uvést jako doplněk assessment centra. Výsledkem je pak celkový obraz na potenciálního zaměstnance společnosti.

Kocianová oproti výše zmíněným autorům doplňuje důležitý fakt, a to, že aby byly testy všeobecně použitelné, musí mít základní vlastnosti, kterými jsou validita (test skutečně měří, co měřit má), reliabilita (stabilita výsledků v průběhu času), standardizace (stanovení jednotné instrukce a způsob administrace) a objektivita (výsledek testu není ovlivněn osobou, která test provádí). Existuje mnoho druhů testů, v této kapitole jich bude zmíněno několik vybraných.

Známými a využívanými testy jsou **testy schopností**. Armstrong (2016, s. 391) je popisuje jako metodu měřící charakteristiky související s prací, jako například numerické schopnosti, verbální, mechanické nebo schopnosti vnímání a dělí je na testy potenciálních a získaných schopností. Potenciální schopnosti mají za úkol předpovídat potenciál, který uchazeč potřebuje k výkonu určité práce, naopak testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na psacím stroji. Kocianová (2010, s. 114) rozšiřuje testy schopností o normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Koubek (2014, s. 99) udává, trend dnešní doby hovořící spíše proti přečeňování odborných znalostí. Přijatý uchazeč se totiž může v novém zaměstnání leccos naučit, kdežto jeho charakterové vlastnosti změnit příliš nelze. I přesto jsou tyto testy často využívány, zejména tam, kde společnost hledá spíše „hotového“ člověka, neprioritizuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, nebo daná pozice vyžaduje specifické odborné znalosti a dovednosti, které mohou převažovat nad ostatními kompetencemi.

Dalšími často užívanými testy jsou **testy osobnosti**. Kocianová (2010, s. 115) a Šikýř (2014, s. 104) je popisují jako běžně využívanou metodu výběru pracovníků. Umožňují prozkoumat a posuzovat charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí uchazečů vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak celková struktura osobnosti uchazeče.

Kocianová (2010, s. 115) ovšem zmiňuje také to, že i ve vědě je velmi sporné, kterými faktory lze osobnostní strukturu člověka dostatečně popsat. V této souvislosti zmiňuje tzv. Big 5-model faktorů osobnosti objevující se v novějších studiích. Jedná se o extroverzi (družnost, hovornost, dominanci,..), neuroticismus (deprimovanost, rozpačitost,..), snášenlivost (zdvořilost, kooperaci, tolerantnost,..), svědomitost (spolehlivost, starostlivost, spořádanost,..) a otevřenost vůči zkušenostem (nápaditost, mnohostrannost, otevřenost,..). Bělohávek (2016, s. 33) doplňuje výše uvedené autory a udává, že testy osobnosti se dělí na vlastnosti osobnosti (jaký člověk je) a motivaci (co člověk chce). Na závěr doplňuje důležitost doplnění testu osobnosti o rozhovor, který ověří získané poznatky.

Projektivní testy jsou dalšími z testů zaměřující se na psychickou stránku uchazeče. Dle Bělohávek (2016, s. 33) zkoumají nepřímým způsobem skryté tendence osobnosti, spočívají například v kreslení postavy nebo stromu, sestavování pořadí barev podle oblíbenosti, odhadování významů skvrn nebo nakreslení pohybů ruky. Jsou využívány spíše v klinické psychologii a jejich používání v personálním výběru je diskutabilní. Pro jejich využití je nezbytná přítomnost vyškoleného psychologa. Kocianová (2010, s. 116) popisuje projektivní testy spíše z praxe. Testovaný jedinec je instruován, co se od něho vyžaduje a není mu zřejmé, jak má reagovat, aby test ovlivnil v pozitivním směru. Výsledky testů jsou pak vyhodnoceny podle standardizovaných kritérií, v rámci něhož psycholog vyhodnocuje do určité míry na základě zkušeností, do určité míry na základě intuice.

Poslední kategorií základních typů testů jsou dle Koubka (2015, s. 175) **testy inteligence**. Ty mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky na uchazeče (paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení, schopnost úsudku apod.). Armstrong (2015, s. 389) doplňuje totiž s testy inteligence. Ta spočívá v tom, že testy musejí být založeny na nějaké normě udávající inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Inteligence je ale vysoce složitým pojmem a množstvím teorií inteligence a tedy i variant existujících nástrojů výrazně komplikuje výběr i vyhodnocení testu inteligence.

2.5 Metodika práce

Metodika práce vymezuje postupy, dle kterých byla práce vypracována. V teoreticko – metodologické části práce byly využity odborné knižní zdroje a webové články českých i zahraničních autorů, jejichž publikace byly vyhledány a zapůjčeny v knihovně či nalezeny na internetu a byly zpracovány pomocí literární rešerše. Zdroje jsou písemně zaznamenány v seznamu literatury. Poznatky z teoreticko – metodologické části práce jsou následně využity pro navazující analytickou část práce.

Pro výzkum analytické části práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena z důvodu zjištění co nejvíce informací o průběhu získávání i výběru zaměstnanců. Otázky byly kladeny s možností otevřených i uzavřených odpovědí a s možností jedné i více odpovědí. Možnosti odpovědí na otázky byly uzpůsobeny jejímu typu. Otázky v dotazníku byly poskládány v návaznosti na proces výběrového řízení, tedy od získávání po výběr zaměstnanců.

Průzkumné šetření bylo uskutečněné přímo ve společnosti MONETA Money Bank a.s. a zaměstnanců uvnitř společnosti. Část byla rozdána zaměstnancům HR oddělení a manažerům jednotlivých obchodních týmů, druhá část pak zaměstnancům Retail Sales, region Severních Čech.

Technika sběru a analýza dat

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Microsoft Forms, která slouží zejména interním potřebám, pokud je třeba udělat průzkum mezi zaměstnanci. V aplikaci je možné zvolit mezi průzkumem či formulářem a tvořit ho pomocí hodnot, které nabízí. Jak již bylo výše zmíněno, pro práci byla zvolena metoda dotazníkového šetření a byly v něm použity otevřené i uzavřené otázky. Dotazník byl rozposlán e mailovou komunikací pomocí zmíněné aplikace Microsoft Forms ve dvou provedeních, zvláště pro bankéře a HR oddělení a manažery obchodních týmů a pro zaměstnance retail sales (osobní a hypoteční bankéři, pokladníci). Otázky měly stejné zaměření, pouze byly jinak formulovány s ohledem na cílovou skupinu dotazovaných. Otázek bylo celkem 26 v případě souboru respondentů retailového bankovníctví, 27 jich pak bylo položeno souboru respondentů HR oddělení a MOT, díky větvení otázek na podotázky. Jejich celkové znění je uvedeno v přílohách 1 a 2. Výsledky byly zaznamenávány elektronicky v aplikaci Microsoft Forms a vyhodnoceny v programu Microsoft Excel, zejména díky propojenosti programů a možnosti převést data přímo do Microsoft Excel.

Dotazník se zaměřoval postupně na získávání, výběr zaměstnanců a na obecné dotazy pro identifikaci respondentů, vše s ohledem na téma práce. Významově byly dotazy kladeny stejně, pouze byly upraveny do formy odpovídající oběma skupinám – zaměstnancům retail sales a manažerům spolu s HR oddělením. Dotazník byl vytvořen v těchto provedeních z důvodu následného porovnání výsledků obou skupin na jednotlivé dotazy. Otázky v dotazníku se nejprve zaměřily na pozici respondenta a jeho druh pracovního poměru z důvodu klasifikace výsledků šetření. Dotazy na věkovou kategorii a pohlaví respondenta pro další kategorizaci byly dány až na závěr dotazníku.

Otázky cílené na proces získávání a výběru zaměstnanců byly kladeny postupně s ohledem na osnovu práce. Nejprve se zaměřovaly na počátek náboru, tedy na způsob inzerce, validitu dat uvedených v inzerci a rozmezí reakce společnosti na zájem kandidátů. Pokračovaly v zaměření na typ výběrového řízení, počet kol výběrového řízení, počet osob účastněných na výběrovém řízení a délku jednoho kola výběrového řízení. Následovaly otevřené otázky na hodnocení výběrového pohovoru, na připravenost manažerů/HR oddělení a na hodnocení množství informací poskytnutých při výběrovém řízení.

Poslední část dotazníku se dotazovala na poslední fázi výběru zaměstnanců. Týkala se doby reakce od výběrového řízení po sdělení výsledků, celkové hodnocení procesu v rozmezí 1-6, na dokumentaci požadovanou při nástupu do zaměstnání. Závěrem bylo celkové hodnocení, klady, zápory procesu náboru a výběru, a zdali se představy před nástupem na danou pozici liší oproti skutečnosti.

Statistické zpracování bylo provedeno ručně. Výstupy byly zaznamenány a uceleny do grafického znázornění, nebo dle druhu odpovědí shrnuty a srovnány pouze slovně. Pro přehlednost byly oba dotazníky uvedeny do příloh. U odpovědí byla upravena pouze forma, nikoliv jejich obsah. Všechny uvedené výsledky jsou zcela autentické a originální. U odpovědí byly zaznamenávány pouze pracovní pozice, nikoli žádné identifikační údaje, jako jméno, e mailová adresa či mobilní číslo. Diplomová práce byla průběžně konzultována s vybranými zástupci MONETA Money Bank a.s. a také smluvně ošetřena.

Charakteristika respondentů

Dotazník byl rozdán celkem 185 zaměstnancům MONETA Money Bank a.s. se zaměřením na výše zmíněné pozice. 160 zaměstnanců tvořilo soubor zaměstnanců retail sales, region Severních Čech, 25 zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Věková hranice se pohybuje mezi 15 lety a je neomezená. Dotazník byl rozdán mužům i ženám. Celková návratnost dotazníků byla 82 zaměstnanců, tedy 51,2 %. Soubor respondentů tvořilo celkem 20 zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů (80 %), a 62 zaměstnanců retailového bankovníctví severních Čech (39 %). Pro upřesnění pojmu Severní Čechy je vymezena zkoumaná oblast, která zahrnuje města a pobočky v nich umístěné, viz příloha číslo 4. pro upřesnění charakteristiky respondentů následuje vyhodnocení identifikačních otázek.

Celková průměrná doba vyplňování dotazníků byla 18 minut a 45 sekund u souboru respondentů retailového bankovníctví, u respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů byla zaznamenána celková průměrná doba vyplňování 16 minut a 58 sekund, tedy o necelé dvě minuty kratší.

Vyhodnocení identifikačních otázek

První identifikační otázka se týkala pohlaví respondentů. Z výsledných hodnot vyplývá, že větší podíl respondentů u obou zkoumaných souborů respondentů tvořily ženy. Celkem odpovídalo 18 mužů (29 %) a 44 žen (71 %) u pozic retailového bankovníctví a 5 mužů (25 %) a 15 žen (75 %) na pozicích HR oddělení spolu s manažery obchodních týmů.

Druhá identifikační otázka zjišťovala věkové rozložení respondentů v jednotlivých věkových kategoriích. Věkové rozdělení respondentů je u obou souborů rozdílné. V souboru respondentů retailového bankovníctví byla nejvíce zastoupenou kategorií kategorie 26-40 let, celkem 61 %, druhou nejvíce zastoupenou pak kategorie 15-25 let, 24 %. Do kategorie 41-60 let se zařadilo 15 % respondentů. Do kategorie 61 let a více se nezařadil ani jeden respondent. Naopak soubor respondentů HR oddělení a MOT zaznamenal věkové rozložení 50:50 ve prospěch kategorií 26-40 let a 41-60 let. Kategorie 15-25 let a 61 a více let nebyly zastoupeny žádným z respondentů.

Následující otázka se doptávala, zdali respondenti pracují ve společnosti na hlavní pracovní poměr, či na dohodu o pracovní činnosti/Dohodu o provedení práce. 100 % respondentů ze souboru zaměstnanců retailového bankovníctví působí ve společnosti na hlavní pracovní poměr, stejně tak je tomu u zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů, tedy 100 % respondentů pracuje na hlavní pracovní poměr.

Poslední identifikační otázka zjišťovala pracovní pozici respondentů ve společnosti. Soubor respondentů retailového bankovníctví byl nejvíce zastoupen respondenty na pozici Osobní bankéř/ka, celkem 74 %, druhou nejvíce zastoupenou byla pak pozice Pokladník/k, celkem 16 %, nejméně zastoupenou pak pozice Hypoteční bankéř/ka, celkem 10 %. U souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů bylo zastoupení na jednotlivých pozicích více vyrovnané. Nejvíce zastoupenou pozicí byla Manažer/ka obchodního týmu, celkem 40 %, v těsném počtu pak pozice Recruiter/ka, celkem 35 %. Nejméně, avšak stále ve vyrovnaném počtu byla zastoupena pozice Business partner, celkem 25 %. Pro bližší představení pozic uvedených ve výzkumném šetření a detailnější vymezení jejich náplně práce jsou dále uvedeny stručné charakteristiky jednotlivých pozic.

HR oddělení a manažeři obchodních týmů byli vybráni jako vzorek respondentů, jelikož jejich pracovní náplň navazuje na téma této práce, tudíž mají co dočinění se získáváním a výběrem zaměstnanců retailových pozic. V první řadě se jedná o manažery obchodních týmů regionu Sever.

Manažeři obchodních týmů jsou zaměstnanci mající na starost několik poboček v rámci severních Čech. V rámci své pozice zodpovídají za celkové obchodní výsledky jejich týmů a jejich fungování, řešení jednotlivých situací, které v rámci týmu mohou nastat. Také se aktivně podílí na procesu získávání i výběru zaměstnanců, jelikož mají co dočinění se samotnou inzercí, selekcí kandidátů, doporučení zaměstnanců společnosti i vedení výběrových řízení. Také se aktivně podílí na následném výběru vhodného uchazeče.

Dále se jedná o regionální business partnery, kteří jsou zodpovědní za zaměstnance daného regionu, a stejně jako manažeři obchodních týmů se potýkají s činnostmi týkající se procesu doporučení kandidáta, inzercí, výběrovými řízeními i výběrem zaměstnanců. Rozdíl mezi činnostmi manažera obchodního týmu a regionálního business partnera je v tom, že business partner se potýká spíše možnostmi, jak uchazeče přilákat a v samotném rozhodování o vítězném uchazeči mají spíše poradní hlas, kdežto manažer obchodního týmu je více začleněný do rozhodování o přijetí či zamítnutí uchazečů a má rozhodující hlas při jejich výběru.

Poslední oslovenou skupinou jsou pak regionální recruiteři, patřící taktéž do souboru respondentů HR oddělení. Regionální recruiteři mají na starost vytvoření inzerce, zpracování uchazečů, kontakt s uchazeči ohledně výběrového řízení, systémově poté oficiální zamítnutí těch, kteří nebyli vybráni. Dále jsou v neustálém kontaktu s manažery obchodního týmu a business partnery z důvodu komunikace ohledně inzerce, rozesílání CV manažerům a výsledků jejich telefonického kontaktu s uchazeči. Pokud se recruiter zúčastní osobně výběrového řízení, při rozhodování o vítězi má, stejně jako business partner, spíše poradní hlas.

Na druhé straně je dotazník rozdaný souboru zaměstnanců retail sales. Tento soubor byl vybrán z důvodu aktivní účasti v celém procesu získávání i výběru zaměstnanců. To se týká pozic Osobní bankéř/ka, Pokladník/k a Hypoteční bankéř/ka. Pozice osobního a hypotečního bankéře jsou obě prodejní pozice, každá zaměřená na jiný sortiment klientů. Osobní bankéř má na starosti fyzické osoby a živnostníky docházející na pobočku a řešící bankovní účty, úvěry, kreditní karty, pojištění, investice, atd. Hlavní náplní práce je udržování kontaktu se stávajícími klienty, ale také postupné budování nové klientely. Dále osobní bankéř vykonává činnosti, jako je prodej produktů banky s ohledem na aktuální situaci daného klienta.

Hypoteční bankéř má na starosti klientelu poptávající hypotéku. Jejich náplň práce je tedy rozšířenější, a je třeba mít povědomí nejen o klasických produktech banky, ale zejména o hypotečních úvěrech. Samozřejmostí je pak péče a podpora klientely, budování nové klientely a vzájemná spolupráce s osobními bankéři.

Poslední pozicí retailového bankovníctví je pokladník/k. Pokladníci mají na starost práci s pokladnou, odpovídají za vklady a výběry hotovostí, odkazují klienty na kolegy osobní bankéře a aktivně s klienty banky komunikují. Každá pobočka ovšem nemusí mít svého pokladníka, záleží na její velikosti. Druhou možností je střídání osobních bankéřů na pokladně.

3 Praktická část

Praktická část práce navazuje na část teoreticko-metodologickou a zaměřuje se na výsledky výzkumného šetření vybrané společnosti a následné doporučení na zlepšení postupů. Nejprve je ve zkratce představena společnost MONETA Money Bank, a.s., její historie a hlavní pole působení. Aplikovanou metodou zvolenou pro výzkum bylo dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou interpretovány v podkapitole 3.2. Na základě těchto zjištění byla navržena doporučení, která mohou zlepšit současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců pořádaných zkoumanou společností.

3.1 Představení společnosti

MONETA Money Bank je česká bankovní instituce, která dříve patřila pod finanční skupinu General Electric. Společnost se specializuje na bankovní služby pro fyzické osoby a podnikatelské subjekty, mezi něž patří především malé a střední podniky (MONETA Money Bank, 2019).

MONETA Money Bank byla založena v roce 1998, přičemž až do 17. ledna 2005 působila pod názvem GE Capital Bank, kdy americká korporace General Electric (GE) vstoupila se svou divizí GE Capital Bank na český trh. Společnost General Electric prostřednictvím své divize GE Money koupila část společnosti Agrobanky, a.s., která byla v té době v nucené správě. Koupí převzala zdravou část banky včetně pobočkové sítě. Dodnes patří mezi největší české peněžní ústavy, aktuálně jí patří čtvrté místo na trhu. V roce 2008 prošla GE kompletní změnou vizualizace značky a z banky GE Capital Bank se stala GE Money Bank (MONETA Money Bank, 2019).

V roce 2016, po rozhodnutí společnosti GE prodat veškeré své finanční divize, vstupuje česká GE Money Bank na burzu a stává se ryze českou bankou MONETA Money Bank, včetně dceřiných společností GE Money Auto, s.r.o. se přejmenovalo na MONETA Auto, s.r.o. a GE Money Leasing, s.r.o. na MONETA Leasing, s.r.o. (MONETA Money Bank, 2019).

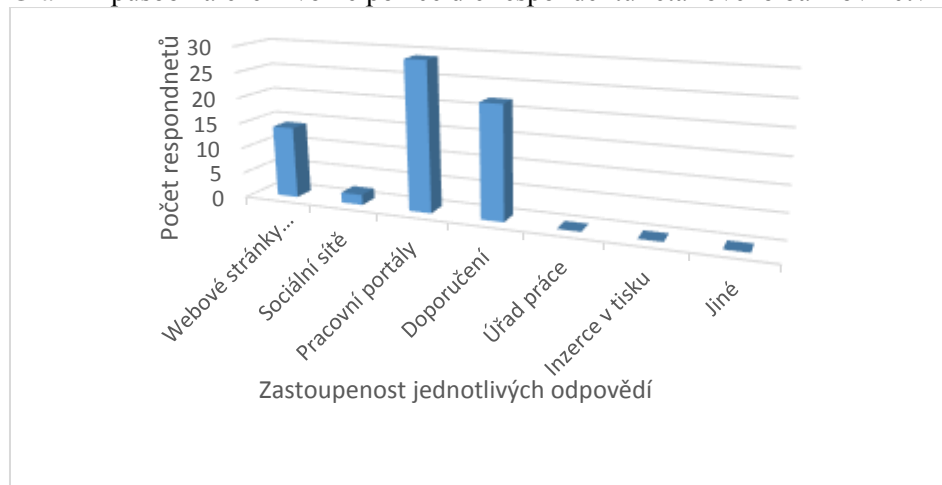
S novým názvem MONETA Money Bank získala opravdovou, silnou a jednoznačně rozpoznatelnou identitu coby ryze česká bankovní instituce. MONETA Money Bank navazuje na stabilitu a důvěryhodnost GE Money Bank, zachovává kontinuitu a zároveň umožňuje bance se dále rozvíjet. Své podnikání zakládá na etickém kodexu, který stanovuje závazek dodržování integrity v jednání s klienty, dodavateli i zaměstnanci. Také dodržuje etický kodex České bankovní asociace, jejíž je členem. MONETA Money Bank získala řadu ocenění v odborných i veřejných anketách a soutěžích. Zatím největší úspěch zaznamenala v soutěži Mobilní aplikace roku 2017, kde excelovala se svou mobilní aplikací Smart banka, která se na trhu řadí mezi nejnovativnější dodnes. MONETA má jasnou vizi. Chce být nejnovativnější organizací poskytující finanční služby v České republice v očích klientů, zaměstnanců i komunit, ve kterých podniká (MONETA Money Bank, 2019).

3.2 Výsledky výzkumu

V následující části jsou shrnuta data z dotazníkového šetření. Data jsou uspořádána dle pořadí jednotlivých otázek a komparována na základě jednotlivých souborů respondentů, tedy dle zaměstnanců retailového bankovníctví a zaměstnanců HR oddělení, spolu s manažery obchodních týmů. Výsledky jsou znázorněny postupně, dle zhodnocení a porovnání otázek zaměřujících se nejprve na procesy získávání a následného výběru zaměstnanců.

V první řadě se otázky zaměřovaly blíže na proces získávání zaměstnanců. První z nich zněla: „Jak jste se o volné pozici dozvěděli?“ Tedy se respondentů dotazovala, jaký byl zdroj jejich prvotního zájmu o nabízenou pozici. Otázka byla položena souboru respondentů retailového bankovníctví. U otázky byla možnost volby více odpovědí. Výsledky znázorňuje graf č. 1.

Graf 1 Způsob nalezení volné pozice dle respondentů retailového bankovníctví

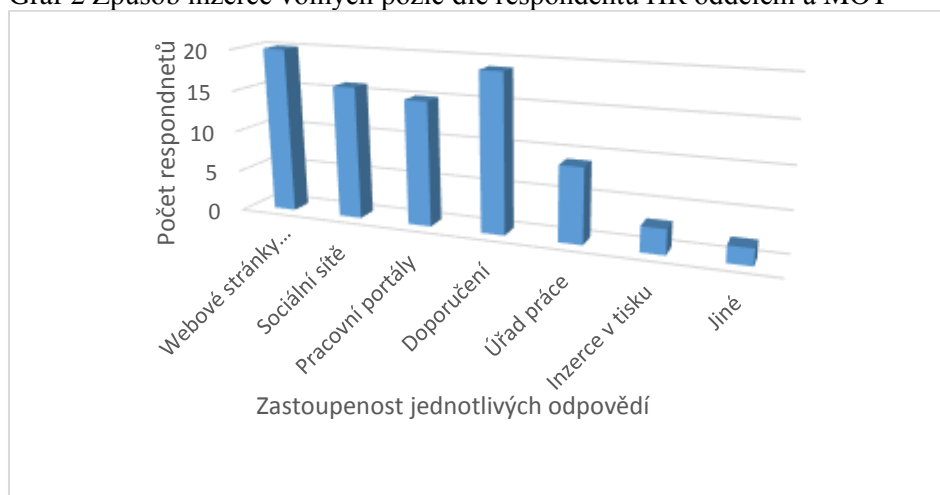


Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1 ukazuje, že respondenti retailového bankovníctví jako nejčastější způsob nalezení volné pozice udali pracovní portály, celkem 47 %. Druhým nejčastějším způsobem nalezení volné pozice bylo doporučení, celkem 35 %. 23 % respondentů udalo taktéž formu inzerce na webových stránkách společnosti a 3 % respondentů udalo formu inzerce na sociálních sítích. Naopak formy nalezení pozice s pomocí úřadů práce, inzerce v tisku či jiné formy nebyly respondenty uvedeny ani v jednom případě.

Respondentům HR oddělení a manažerům obchodních týmů byla položena stejná otázka, která byla ovšem definována s ohledem na složení souboru respondentů. Její znění bylo: „Jakým způsobem inzerujete volné pozice pro retail sales?“ U otázky byla možnost volby více odpovědí. Výsledky znázorňuje graf č. 2.

Graf 2 Způsob inzerce volných pozic dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů ukazují více vyrovnané odpovědi, než tomu bylo u souboru respondentů retailového bankovníctví, jehož výsledky jsou znázorněny grafem č. 1. Jako nejčastější formu inzerce volných pozic pro retailové bankovníctví uvedl tento soubor webové stránky společnosti, celkem 100 %. Další, hojně zastoupenou formou pak bylo doporučení kandidáta, celkem 95 %, následovaly formy inzerce na sociálních sítích, celkem 80 % a pracovních portálech, celkem 75 %. Nejméně zastoupenými formami pak byla inzerce na úřadech práce, celkem 45 % a inzerce v tisku, kterou uvedlo celkem 15 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. 10% respondentů uvedlo jiný způsob inzerce, než uvedené v možnostech. Jednalo se o přímé tipy na konkrétní bankéře na základě konzultace s lokálním manažerem. Další způsob zvýraznění volné pozice pak respondenti udali formou digitální obrazovky, která promítá volné pozice přímo na konkrétní pobočce.

Výsledné grafy znázorňují, že způsob, jakým společnost inzeruje volné pozice pro retailové bankovníctví a z druhého pohledu naopak způsob zjištění, že se ve společnosti obsazuje volná retailová pozice obsazuje, je u obou souborů respondentů rozdílný. Zatímco respondenti retailového bankovníctví volili jako nejvíce zastoupené pouze dvě možnosti, tedy pracovní portály a doporučení zaměstnancem MONETA, zaměstnanci HR oddělení a manažeri obchodních týmů měli zastoupení jednotlivých odpovědí více vyrovnané, tudíž využívají větší množství zdrojů kandidátů.

Otázka č. 4 se respondentů retailového bankovníctví dotazovala na informaci, zdali informace uvedené v inzerátech považují za odpovídající realitě, tedy zdali po nástupu do zaměstnání shledávali informace v něm za vypovídající, shodné s náplní práce. Její plné znění bylo: „Pokud jste se o volné pozici dozvěděl/a pomocí inzerátu, odpovídaly či neodpovídaly informace uvedené v něm realitě?“

Výsledky této otázky ukazují, že celkem 53 % respondentů retailového bankovníctví uvedlo, že informace uvedené v inzerátu zcela odpovídají realitě, neshledali na něm tudíž žádné chybějící či nepravdivé informace. 16 % respondentů byla uvedena odpověď „některé z informací uvedených v inzerátu neodpovídají realitě“, dle jejich reakcí nejsou tedy veškeré informace v inzerátu lživé, ale byly v něm nalezeny nesrovnalosti. Žádný z respondentů neuvedl odpověď, že žádná z informací uvedených v inzerci neodpovídá realitě.

31 % respondentů uvedlo, že se o volné pozici nedozvěděli z inzerátu, pozice byla tedy nalezena jinou metodou. Výsledky otázky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 5.

Otázku dotazující se na pravdivost informací uvedených v inzerátu dle respondentů retailového bankovníctví doplňovala podotázka ve znění: „Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídaly realitě.“ Podotázka se týkala pouze respondentů, kteří uvedli, že některé, či žádné z informací realitě neodpovídají.

Výsledné hodnocení této podotázky se týkalo zejména jasnější specifikace náplně práce se zaměřením na prodej produktů, s tím spojený tlak na navolávání klientů a domlouvání osobních schůzek. Respondenti také zmínili, že byly v inzerci požity pouze informativní, neúplné informace. Mezi další reakce udávající soubor respondentů retailového bankovníctví dále patřil způsob odměňování a osobní ohodnocení. Bankéři mnohdy plní práci dobře, přesto nedosáhnou na nadstandardní odměnu. Dle respondentů retailového bankovníctví byl dále zmíněn důraz na specifikaci způsobu konání výběrového řízení (v inzerci nebyla zmíněna informace o hromadném pohovoru). Reálné reakce respondentů jsou uvedeny v příloze č. 6.

Tatáž otázka byla položena i respondentům souboru HR oddělení a manažerů obchodních týmů, její plné znění bylo: „Hodnotíte informace uvedené v inzerátu jako odpovídající realitě?“

Výsledky otázky poukazují na fakt, že soubor respondentů sestávající z HR oddělení a manažerů obchodních týmů uvedl jako nejvíce zastoupenou odpověď „informace zcela odpovídají realitě“, celkem 85 %. Pouze 15 % z nich pak uvedlo, že některé z informací realitě neodpovídají, dle jejich reakcí nejsou tedy veškeré informace v inzerátu lživé, ale byly nalezeny nesrovnalosti a žádný z respondentů neuvedl, že žádná z informací neodpovídá realitě. Výsledky otázky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 7.

Otázku doplňovala podotázka doptávající se: „Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídají realitě.“ Doptávala se tedy na příklady, jaké informace v inzerci respondentům HR oddělení a manažerů obchodních týmů chybí, tedy je nepovažují za dostatečné. Podotázka se týkala pouze respondentů, kteří uvedli, že některé, či žádné z informací realitě neodpovídají.

Odpovědi respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů se týkaly skutečností, že v inzerci není dostatečně rozebrána náplň práce, tudíž uchazeč nemůže přesně vědět, co ho čeká. Tato skutečnost pak může mít za následek jeho odchod ve zkušební době. S tím se pojila i reakce, že znění inzerce vypadá příliš idealisticky, přesněji fráze „*pečovat o naše klienty, radit jim při výběru a prodávat naše produkty a služby na obchodním místě.*“ (Celková podoba inzerátu pro pozici osobního bankéře je pro lepší představu uvedena v příloze č. 3) Chybí zde zmínka o plnění obchodního plánu. Dále respondenti udali, že specifické pozice vypadají v inzerátu lukrativněji, přitom se jedná pouze o seniornější pozici. Respondenty nebyl uveden název příslušné pozice. Reálné reakce respondentů jsou uvedeny v příloze č. 8.

Následující otázka, 6. v pořadí, zněla: Jaká byla doba reakce personálního oddělení mezi vaším prvotním zájmem a pozváním na výběrové řízení?“ Otázka byla v tomto znění položena souboru respondentů retailového bankovníctví.

Z výsledných hodnot vyplývá, že soubor respondentů retailového bankovníctví na tuto otázku odpovídal ve většině možnostmi do 1 týdne či do 2 týdnů. V prvním případě, tedy u možnosti „do 1 týdne,“ tomu tak bylo u 50 % respondentů, ve druhém případě, tedy u možnosti „do 2 týdnů,“ pak takto odpovědělo 44 % respondentů.

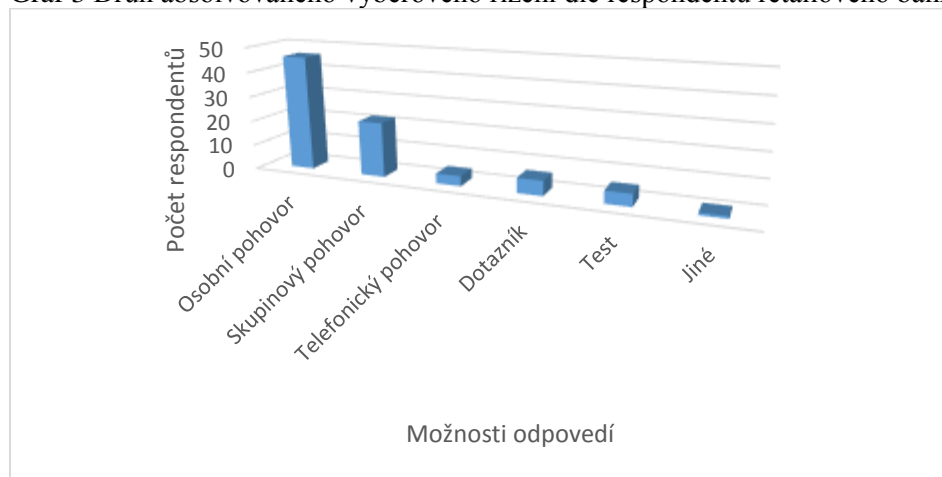
Odpověď udávající reakci do „1 měsíce“ uvedlo 5 % respondentů, reakci delší než 1 měsíc pouze 2 % respondentů. Výsledky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 9.

Tatáž otázka byla opět položena i druhému souboru respondentů, tedy HR oddělení a manažerům obchodních týmů ve znění: „Jaká je doba reakce personálního oddělení mezi prvotním zájmem uchazeče a pozváním na výběrové řízení?“ Otázka zjišťovala pohled respondentů na dobu reakce personálního oddělení mezi prvotním zájmem uchazeče, tedy zaslaným životopisem a samotným pozváním na výběrové řízení ze strany společnosti.

Soubor respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů uvedl obdobné reakce jako respondenti retailového bankovníctví. Odpověď udávající reakci do 1 týdne uvedlo 55 % respondentů (respondenti retailového bankovníctví tuto možnost udali v množství 50%), odpověď do 2 týdnů 40 % respondentů (respondenti retailového bankovníctví tuto možnost udali v množství 44 %). Zbývající odpovědi sestávaly pouze z 5% respondentů uvádějících možnost „do 1 měsíce“ (respondenti retailového bankovníctví odpověděli taktéž v množství 5 %). Poslední možnost uvádějící reakci delší než 1 měsíc, neuvedl ani jeden ze souboru respondentů. Výsledky jsou graficky znázorněny a uvedeny v příloze č. 10.

Další otázka položená souboru respondentů retailového bankovníctví se týkala již samotného výběrového řízení a zněla: „Jaký typ výběrového řízení jste pro danou pozici absolvoval/a?“ U otázky měli respondenti možnost vícečetné odpovědi.

Graf 3 Druh absolvovaného výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

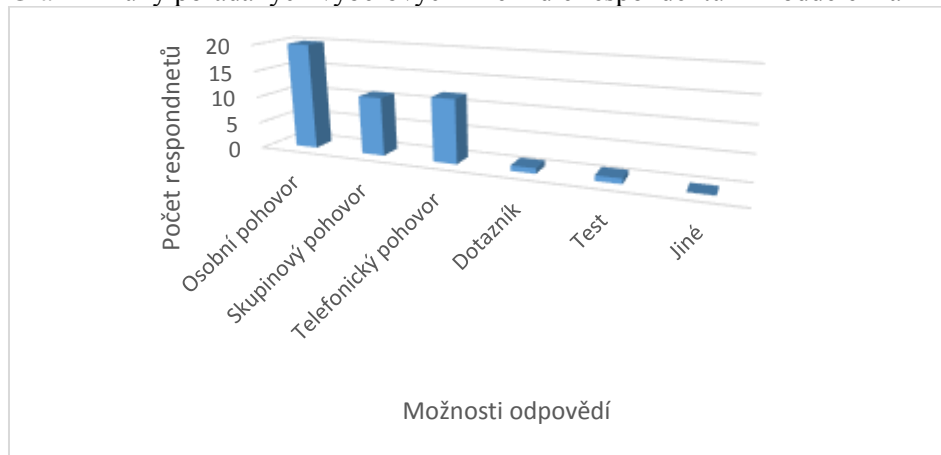


Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu č. 3 je patrné, že největší poměr respondentů retailového bankovníctví uvedl možnost osobního pohovoru, celkem 74 %. Další nejvíce zastoupenou, a tedy i absolvovanou metodou výběrového řízení, byl skupinový pohovor, který uvedlo množství 35 % respondentů. Další odpovědi byly zastoupeny pouze v malém množství. Patřila mezi ně metoda dotazníku, zastoupená celkem 10 % respondentů, dále metoda testu, kterou volilo celkem 8 % respondentů. Nejméně zastoupenou metodou pak metoda telefonického pohovoru, kterou volilo celkem 6 % respondentů. 2 % respondentů uvedlo, že žádné výběrové řízení nebylo absolvováno.

Otázka doptávající se na druhy výběrových řízení byla položena i respondentům HR oddělení spolu s manažery obchodních týmů. Oproti souboru respondentů retailového bankovníctví byla ovšem položena ve znění: „Jaký typ výběrových řízení na pozice retailového bankovníctví zpravidla pořádáte?“ U otázky měli respondenti možnost vícečetné odpovědi. Výsledky jsou znázorněny v grafu č. 4.

Graf 4 Druhy pořádaných výběrových řízení dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafického znázornění vyplývá, že největší poměr respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů udává jako nejfrekventovanější odpověď, a tudíž nejčastěji využívanou metodu výběrového řízení osobního pohovor, jež udalo celých 100 % respondentů. Druhou nejfrekventovanější odpovědí byl telefonický pohovor, který zaznamenalo celkem 60 % respondentů a skupinový pohovor, který zvolilo celkem 55 % respondentů. Nejméně zastoupené byly odpovědi dotazník, který byl zastoupen pouze 5 % respondentů a test, který byl taktéž zastoupen 5 % respondentů. Možnost pořádání výběrových řízení pomocí jiných metod nebyla respondenty zastoupena.

Otázka č. 8 byla nejprve položena souboru respondentů retailového bankovníctví a zněla: „Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se zúčastnil/a?“ Z výsledků této otázky vyplynulo, že nejvíce respondentů absolvovalo jednokolové, případně dvoukolové výběrové řízení. Jednokolové výběrové řízení absolvovalo celkem 53 % respondentů retailového bankovníctví, dvoukolové výběrové řízení absolvovalo celkem 47 % respondentů. Možnost 3 a více kol výběrového řízení nebylo mezi respondenty zastoupeno.

Otázka č. 8 byla taktéž položena i souboru respondentů sestávajícího z HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Její plné znění bylo: „Kolik kolová výběrová řízení pro retailové pozice zpravidla pořádáte?“ Výsledky otázky byly následující.

Z reakcí respondentů HR oddělení a MOT vyplynulo, že pro retailové pozice se v první řadě pořádají jednokolová výběrová řízení, která udalo celkem 70 % respondentů. Další nejvíce zastoupenou odpovědí byla dvoukolová výběrová řízení, která udalo celkem 30 % respondentů. Poslední možnost 3 a více kol výběrového řízení pořádaných společnostmi pro retailové pozice nebylo mezi respondenty zastoupeno, stejně jako u souboru respondentů retailového bankovníctví.

Následující otázka položená respondentům retailového bankovníctví zněla: „Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru?“ Výsledky otázky zaměřující se na počet hodnotících osob ukazují, že nejčastější počet hodnotících osob, které se přímo účastnily výběrového řízení pro retailové, pozice jsou 2 osoby. Tuto možnost zvolilo celkem 56 % zaměstnanců retailového bankovníctví. Následující možnost pouze 1 osoby účastněné na výběrovém řízení udalo celkem 23 % respondentů retailového bankovníctví. Poslední možnost, tedy počet osob účastněných výběrového pohovoru v počtu 3 a více hodnotících osob bylo zastoupeno 21 % respondentů retailového bankovníctví. Výsledky otázky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 11.

Stejně znění otázky zaměřující se na počet hodnotících osob, které se zpravidla účastní výběrových řízení, bylo položeno také respondentům HR oddělení a manažerům obchodních týmů. Z výsledků této otázky je patrné, že z pohledu respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů je taktéž nejčastější počet osob účastnících se výběrových pohovorů celkem 2 osoby. Tuto možnost udalo celkem 90 % zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Následující možnost pouze 1 osoby účastněné výběrového pohovoru udalo celkem 5 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Poslední možnost, tedy počet osob účastněných výběrového pohovoru v počtu 3 a více hodnotících osob bylo zastoupeno 5 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Výsledky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 12.

Následující otázka, poslední týkající se obecných informací ohledně procesu výběrových řízení, zněla: „Jaká byla délka trvání jednoho kola výběrového řízení?“ Nejčastěji zastoupenou délkou jednoho kola výběrového řízení byla u respondentů retailového bankovníctví délka trvání do 1 hodiny. Tuto možnost volilo 45 % respondentů retailového bankovníctví. Délku jednoho kola výběrového pohovoru do 2 hodin udalo celkem 35 % respondentů retailového bankovníctví. Nejméně zastoupenými možnostmi délky jednoho kola výběrového pohovoru možnosti do 3 hodin a 3 hodiny a více. Možnost do 3 hodin byla zastoupena celkem 8 % respondentů retailového bankovníctví. Poslední možnost, tedy trvání jednoho kola výběrového pohovoru 3 hodiny a více byla zastoupena 11 % respondentů retailového bankovníctví. Odpovědi zaměstnanců retailového bankovníctví jsou vyhodnoceny graficky a uvedeny v příloze č. 13.

Stejná otázka vyhodnocovala reakce respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů a zněla: „Jaká je normální délka trvání jednoho kola výběrového řízení?“ Doptávala se tedy, kolik času zpravidla zabere jedno kolo výběrového řízení, které je pořádáno pro obsazení pozice retailového bankovníctví.

Nejčastěji zastoupenou délkou jednoho kola výběrového řízení je délka trvání do 1 hodiny. Tuto možnost volilo 70% respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Délku jednoho kola výběrového pohovoru do 2 hodin udalo celkem 15 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Nejméně zastoupenými možnostmi délky jednoho kola výběrového pohovoru možnosti do 3 hodin a 3 hodiny a více. Možnost do 3 hodin byla zastoupena celkem 5 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Poslední možnost, tedy trvání jednoho kola výběrového pohovoru 3 hodiny a více byla zastoupena 10 % zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Výsledky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 14.

Následující otázka, v pořadí celkem 11., se respondentů retailového bankovníctví dotazovala: „Jak hodnotíte vedení výběrového pohovoru?“ Otázka byla otevřená, tudíž měli respondenti možnost vyjádřit volně své hodnocení bez nutnosti výběrů z několika možností.

Výsledky hodnocení vedení výběrových pohovorů byly jednoznačné. 84 % zaměstnanců retailového bankovníctví v dotazníkovém šetření uvedli kladné hodnocení. Nejčastěji respondenti uváděli, že byl pohovor veden s manažerem obchodního týmu, méně často pak i za přítomnosti zaměstnance HR oddělení. Pozitiva vedení výběrových pohovorů se týkala zejména profesionality pohovoruujících, jejich vstřícného vystupování, příjemného přístupu manažerů a HR oddělení. Respondenti často uváděli jednoslovnou reakci „kladně“, „výborně“ či „v pořádku“. Mezi další reakce respondenti řadili, že byly pohovory vedeny věcně, nebylo neslibováno nesplnitelné a ze strany pohovoruujících bylo otevřeně nasloucháno dotazům položeným kandidátům o pozici.

Pouze 3 % respondentů uvedlo jednoznačně záporné hodnocení vedení výběrového pohovoru. Mezi zápory patřila účast na assessment centru, které respondenti hodnotili jako negativní a jednání personalisty, který nevytvářel při pohovoru přátelské prostředí. Zbývajících 13 % respondentů retailového bankovníctví uvádělo neutrální odpovědi, tedy na vedení výběrového rozhovoru shledávali určité klady i zápory. Takové odpovědi se týkaly délky výběrového řízení a zaměření na assessment centrum, jež nebylo hodnoceno kladně, přičemž samotné vedení bylo hodnoceno pozitivně. Dále nebyl dle respondentů zdůrazněn tlak na prodej produktů banky, zaměstnanci vedoucí výběrové řízení byli však milí, dále bylo výběrové řízení hodnoceno opět jednoslovně jako „průměr“. Několik respondentů neudalo vyjádření k vedení výběrového řízení z důvodu jeho konání dlouho zpět. Jednotlivé odpovědi respondentů retailového bankovníctví ohledně vedení výběrových pohovorů jsou uvedeny v příloze č. 15.

Stejná otázka se týkala také respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Dotazovala se jich: „Jak hodnotíte vedení výběrových pohovorů?“ Otázka byla otevřená, tudíž měli respondenti možnost vyjádřit volně své hodnocení bez nutnosti výběrů z několika možností.

Hodnocení vedení výběrových pohovorů z pohledu zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů bylo zastoupeno 65 % kladných odpovědí. Tyto odpovědi se týkaly kladení důrazu na informovanost kandidáta (pracovní doba, náplň práce), zájem o něj, s tím spojený individuální přístup ke kandidátům a profesionální vystupování, dotazování se na zpětnou vazbu od uchazečů, navození přátelské atmosféry. Další popis vedení výběrových řízení retailových pozic spočívalo ve vyčlenění jasně dané struktury: představení kandidáta, představení společnosti a daného oddělení, představení konkrétní pozice – pracovní doba, cíle, bonusová složka mzdy, hodnoty společnosti ve vztahu k pozici, základní pravidla a procesy. Dále následují vzájemné otázky a odpovědi, nastínění dalšího průběhu výběrového řízení. Pokud pak jedna ze stran dojde k závěru, že nemá smysl dále pokračovat, rozhovor se ukončí dříve. Respondenti též reagovali jednoslovnými reakcemi, jako „dobře“, „v pořádku“ či vedení výběrových rozhovorů hodnotili jako odpovídající senioritě hodnotícího manažera.

Zápory vedení výběrových pohovorů z pohledu HR oddělení a manažerů obchodních týmů spočívaly v neúčasti HR oddělení na výběrových rozhovorech, což bylo shledáno za neoptimální. U tohoto souboru byly opět zastoupeny neutrální reakce. Ty se týkaly relevantnosti informací poskytnutých kandidátovi, ale na druhé straně naopak neznalosti kandidátů ohledně společnosti MONETA Money Bank a pozice, na kterou se hlásí. Dále pak hodnotili vedení výběrových rozhovorů za odpovídající úrovni seniority manažera a narazili na absenci kandidátů na skupinových pohovorech. Jednotlivé odpovědi respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou uvedeny v příloze č. 16.

Znění otázky č. 12 dotazující se respondentů retailového bankovníctví bylo: „Jak hodnotíte připravenost personalisty/manažera na výběrový pohovor?“ Otázka byla otevřená, respondenti zde měli tedy možnost zaznamenat volně své reakce.

Respondenti retailového bankovníctví hodnotili připravenost HR oddělení a manažerů obchodních týmů velice pozitivně, celkem 94 % respondentů udalo kladnou reakci. Nejčastěji zastoupené přívlastky popisující hodnocení jejich připravenosti byly: „kladně“, „pozitivně“, „v pořádku“, „dostatečně“, „výborně“, na 100% či hodnotili známkami 1 a 2, tedy výborně a chvalitebně. Další odezvy se odkazovaly na odbornost pohovorujiících, detailnost a plánovanost, tedy že výběrové řízení a jeho program byly předem promyšlené. Další hodnocení se zaměřovala také na pozitiva a hodnotila například materiály, které měli pohovorujiící připraveny při výběrovém řízení, jako životopis či motivační dopis. Další kladná hodnocení se týkala zodpovězení všech otázek položených kandidáty. Z reakcí vzešla jedna záporná, která se týkala nepřipravenosti manažera/HR oddělení díky nevytištěnému životopisu. Kandidát musel tudíž vše z něj opakovat. Několik respondentů otázku nehodnotilo z důvodu konání výběrového řízení dlouhou dobu zpět. Otevřené odpovědi souboru respondentů retailového bankovníctví jsou zaznamenány v příloze č. 17.

Otázka ohledně přípravy na výběrová řízení byla položena i respondentům HR oddělení a manažerům obchodních týmů. Otázka rozložena na dvě části, uzavřenou a otevřenou. První, uzavřená otázka zněla: „Připravujete se na pohovory předem?“ Pokud respondenti uvedli možnost ano, následovala otázka otevřená, která zněla: „Jak probíhá vaše příprava na pohovor?“

Otázka ohledně připravenosti HR manažerů a MOT byla pro respondenty HR oddělení a MOT, jak je zmíněno výše, rozložena na dvě části. První část otázky, uzavřená, se respondentů doptávala, zdali probíhá nějaký druh přípravy z jejich strany před samotným konáním výběrového řízení. Odpovědi respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou následující. 90 % z nich odpovědělo ano, tedy že se na výběrová řízení připravují s předstihem. Pouze 10 % se na pohovory předem nepřipravuje. Pro 90 % respondentů tohoto souboru tedy platila i otevřená podotázka doptávající se na způsob přípravy na pohovor.

Výsledky podotázky ohledně přípravy na výběrový pohovor byly totožné u všech respondentů v bodě udávající zkoumání životopisu uchazeče před pohovorem, jeho vytištění, následné vypsání nejdůležitějších informací z něj a také přípravy otázek v závislosti na informacích o kandidátech poskytnutých v životopise. Dalším častým bodem přípravy bylo procházení screenů, což jsou zápisy prvotních telefonních „pohovorů“, které jsou uskutečňovány recruitersy. Takové rozhovory se zaměřují na základní body udávající informace o kandidátech. Recruteři se doptávají například na nejvyšší dosažené vzdělání, motivaci pro působení v MONETA Money Bank, a.s., představu o pozici, na kterou se kandidát hlásí. Dále se doptávají na možnost nejbližšího termínu nástupu do zaměstnání a případně na představu kandidátů ohledně finančního ohodnocení. Další bod přípravy, který respondenti udali, i když v menším měřítku, byly odpovědi související s přípravou modelových situací a sladění požadavků a očekávání mezi manažery a HR business partnery. Otevřené odpovědi souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou zaznamenány v příloze č. 18.

Následující otázka se souboru respondentů retailového bankovníctví dotazovala: „Hodnotíte množství informací získaných při pohovoru týkajících se pracovního místa a jeho podmínek za dostačující?“ Otázka byla uzavřená, s možnostmi ano, ne a nevím.

Z výsledků této otázky je patrné, že většina respondentů retailového bankovníctví byla spokojena s množstvím informací, které jim byly podány při výběrovém pohovoru. Uvedlo tak celých 89 % dotazovaných. Odpověď, že informace nepovažovali za dostačující, uvedlo 5 % dotazovaných. Poslední možnost „nevím“ uvedlo celkem 6 % dotazovaných.

V případě, že respondenti zvolili možnost ne, nebo nevím, otázka se dále u souboru respondentů retailového bankovníctví větvila na podotázku, jaké informace dle jejich názoru nebyly sděleny. Reálné odpovědi respondentů retailového bankovníctví zachycuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 Odpovědi respondentů retailového bankovníctví ohledně informací chybějících při pohovoru

Jaké informace vám při pohovoru chyběly?
Už si neepamatuji. Je to 15 let.
časová náročnost přípravy na prodej, velká osobní iniciativa, herecké výkony v prodejním rozhovoru
Náplň práce
informace o tom, jak to na pobočkách chodí při výběru dovolených
Pracovní doba
Navolávání, pracovní doba
50:50, lepší než v inzerci ale přesto ne úplně jasně vysvětlen prodej. Nechtějí příliš strašit.

Zdroj: vlastní výzkum

Znázorněná tabulka představuje informace respondentů poskytnuté ohledně informací chybějících při výběrovém pohovoru. Jedná se o navolávání klientů, což respondenti zaznamenali jako činnost, kterou měli za uskutečňující se s pomocí call centra. Dále se jednalo o prodej produktů společnosti a s ním spojené „herecké výkony“, velkou osobní iniciativu, pracovní dobu a výběr dovolené.

Stejnou otázku zodpovídali i respondenti HR oddělení a manažeři obchodních týmů. Zněla: „Hodnotíte množství informací týkajících se pracovního místa a jeho podmínek poskytnutých při pohovoru jako dostačující?“ Oproti souboru zaměstnanců retailového bankovníctví byly odpovědi tohoto souboru jednotné. 100 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů hodnotí množství informací týkajících se pracovního místa a jeho podmínek za dostačující. Dle jejich názoru jsou tedy informace celistvé a pro kandidáty dostačující. Odpověď ne a odpověď nevím neuvedl žádný respondent, tudíž zde nebyla zaznamenána ani podotázka týkající se chybějících informací.

Otázka č. 15 položená souboru respondentů retailového bankovníctví zněla: „Jaká byla doba reakce personálního oddělení mezi výběrovým řízením a sdělením výsledků řízení?“ Výsledky ukazují, že nejčastější doba reakce společnosti ohledně sdělení výsledků výběrového řízení je nejčastěji 1-4 dny. Tato možnost byla zastoupena v největším množství, celkem 55 % respondentů retailového bankovníctví. Druhá nejvíce zastoupená možnost pak byla 5-9 dní, celkem 37 % respondentů retailového bankovníctví a nejméně zastoupenou možností byla možnost 10-14dní, jenž byla zastoupena celkem 8% respondentů retailového bankovníctví. Možnost udávající dobu delší než 15 dní nebyla respondenty uvedena. Výsledky jsou graficky znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 19.

Obdobná otázka byla položena i souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Otázka zněla: „Jaká je doba reakce ze strany společnosti mezi výběrovým řízením a sdělením výsledků řízení?“

Výsledné hodnocení respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů bylo obdobné, jako u souboru zaměstnanců retailového bankovníctví. Nejvíce zastoupenou odpovědí byla doba dlouhá 1-4 dny, kterou uvedlo celkem tedy 55 % respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Následující možnost 5-9 dní měla mezi respondenty zastoupení 40 %. Možnost doby reakce společnosti mezi konáním výběrového řízení a sdělením jeho výsledků kandidátům v rozmezí 10-14 dní byla zastoupena pouze 5 % respondentů. Stejně jako u souboru respondentů retailového bankovníctví, možnost doby reakce 15 dní a více nebyla respondenty uvedena. Výsledky jsou znázorněny graficky a uvedeny v příloze č. 20.

Následující, 16. otázka položená souboru respondentů retailového bankovníctví zněla: „Jak na vás celý proces výběrového řízení působil? Ohodnoťte známkami 1-6, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á.“ Celkovým procesem se rozumí hodnocení respondentů od samotného nalezení inzerátu kandidáty, či zveřejnění inzerce ze strany společnosti, dále doby reakce společnosti na životopisy kandidátů, přípravu na pohovory, samotné vedení výběrových rozhovorů a proces následující po jejich konání, jako je sdělení výsledků a proces nástupu nových zaměstnanců, neboli onboardingu.

Respondenti retailového bankovníctví zde měli možnost volby ze škály hodnocení 1–6, kdy 1 znamenalo zcela spokojený/á, oproti tomu 6 znamenalo zcela nespokojený/á. První hodnocení celkového procesu výběrového řízení je znázorněno tabulkou č. 2, ve které jsou udána jednotlivá procentuální zastoupení hodnocení 1-6. Hodnocení se týká zaměstnanců retailového bankovníctví.

Tabulka 2 Hodnocení celkového procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Jak na vás celý proces výběrového řízení působil? Ohodnoťte známkami 1 až 6, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á	Počet
1	37 %
2	42 %
3	18 %
4	3 %
5	0 %
6	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky je patrné, že u souboru respondentů retailového bankovníctví nejvíce převažuje stupeň hodnocení mezi známkami 1, 2 a 3. Respondenti retailového bankovníctví hodnotili známkou 1 celkem 23x, tedy z celkového počtu 62 respondentů se jedná o 37 %. Znamka 2 byla u tohoto souboru zastoupena nejvíce, celkem 26 odpovědí (42 %). V menším zastoupení byly pak známky 3, celkem 18 % a 4, celkem tedy 3 %. Odpovědi 5 a 6 nebyly zastoupeny vůbec. Celkové průměrné hodnocení výběrového řízení bylo 1.87. Podotázka většinou se při hodnocení 4-6 se tedy týkala pouze 2 respondentů.

Pokud respondent hodnotil známkami v rozmezí 4-6, otázka se většinou na podotázku, ve které měli respondenti možnost zdůvodnění takového hodnocení. Z výše uvedené tabulky 2 je patrné, že tímto hodnocením hodnotily 2 % respondentů retailového bankovníctví. Výběrovému řízení byla vytknuta forma skupinového pohovoru, dle odpovědi bylo takové řízení dlouhé, respondentům nevyhovovalo plnění úkolů před ostatními účastníky pohovoru.

Tatáž otázka byla položena také souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů, její celé znění bylo: „Jak hodnotíte celkový proces výběrových řízení pro obsazované pozice Retail Sales, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á.“ Celkovým procesem se rozumí hodnocení respondentů od samotného nalezení inzerátu kandidáty, či zveřejnění inzerce ze strany společnosti, dále doby reakce společnosti na životopisy kandidátů, přípravu na pohovory, samotné vedení výběrových rozhovorů a proces následující po jejich konání, jako je sdělení výsledků a proces nástupu nových zaměstnanců, neboli onboardingu.

Respondenti HR oddělení a manažeři obchodních týmů zde měli možnost volby ze škály hodnocení 1–6, kdy 1 znamenalo zcela spokojený/á, oproti tomu 6 znamenalo zcela nespokojený/á. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 3, kde jsou udána jednotlivá procentuální zastoupení hodnocení 1-6.

Tabulka 3 Hodnocení celkového procesu výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT

Jak hodnotíte celkový proces výběrových řízení pro obsazované pozice Retail Sales, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á	Počet
1	5 %
2	55 %
3	25 %
4	5 %
5	10 %
6	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky 3 je patrné, že u souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů byly nejčastěji hodnoceny známky 2 a 3. Nejvíce zastoupenou známkou 2 hodnotilo celkem 11 respondentů (55 %), známkou 3 pak 5 respondentů (25 %). Známkou 1 hodnotil z celkového počtu 20 respondentů pouze jeden (5 %). Známkou 4 hodnotil opět pouze 1 respondent (5 %) a oproti souboru respondentů retailového bankovníctví zde byla 2x hodnocena i známka 5 (10 %). Známka 6 nebyla využita. Celkové průměrné hodnocení výběrového řízení bylo 2.6.

Pokud respondent hodnotil známkami v rozmezí 4-6, otázka se větvila na podotázku, ve které měli respondenti možnost zdůvodnění takového hodnocení. Z výše uvedené tabulky 3 je patrné, že tímto hodnocením hodnotilo 15 % respondentů. 5% respondentů se k otevřené otázce slovně nevyjádřilo. 15% respondentů vytklo nedostatečnou flexibilitu HR oddělení, jejich nízkou zastupitelnost a slabou aktivitu při náborových procesech.

Následující otázka již opustila hodnocení výběrových řízení a zaměřovala se blíže na proces následující po konání výběrových řízení. Respondentů retailového bankovníctví se dotazovala: „Jaké dokumenty byly požadovány před nástupem do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti měli možnost zapsat slovně své reakce.

Mezi nejčastější odpovědi respondentů retailového bankovníctví patřilo maturitní vysvědčení, výpis ze zdravotní dokumentace, výpis z rejstříku trestů, výpis z evidence exekucí. V menším měřítku pak respondenti uváděli kopie osobních dokladů (karta pojištěnce, občanský průkaz), reference od předchozích zaměstnavatelů, životopis a motivační dopis. Několik respondentů nevedlo žádnou dokumentaci z důvodu nástupu do společnosti již před lety. Přesné odpovědi respondentů retailového bankovníctví jsou uvedeny v příloze 21.

Tatáž otázka byla položena i respondentům HR oddělení a manažerům obchodních týmů a měla následující znění: „Jaké dokumenty požadujete po vybraném kandidátovi před nástupem do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti měli možnost zapsat slovně své reakce.

Respondenti HR oddělení a manažerů obchodních týmů nejčastěji mezi dokumentaci řadili tytéž jako respondenti výše, tedy maturitní vysvědčení, výpis ze zdravotní dokumentace, výpis z rejstříku trestů a výpis z evidence exekucí. Dále v menším měřítku taktéž uváděli reference od předchozích zaměstnavatelů, okopírované doklady (karta pojištěnce, občanský průkaz), životopis, motivační dopis a v případě potřeby potřebnou certifikaci. Několik respondentů uvedlo, že žádné dokumenty nepožadují, vše řeší HR oddělení. Přesné odpovědi respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou uvedeny v příloze 22.

Otázka č. 18 položená respondentům retailového bankovníctví se taktéž zaměřovala na dokumentaci uchazeče, tentokrát ovšem ve znění: „Považujete počet požadovaných dokumentů za přiměřený?“ Otázka byla uzavřená s možnostmi odpovědi ano, ne a nevím. Z výsledků této otázky vyplynulo, že respondenti retailového bankovníctví mají podobný názor ohledně počtu dokumentace požadované před nástupem do zaměstnání. Odpověď ano uvedlo 56 respondentů, tedy 90 %. Odpověď ne uvedli pouze 2 respondenti, celkem 3 % a odpověď nevím pak 4 respondenti, celkem tedy 7 % respondentů.

Pokud respondent na tuto otázku odpověděl možností ne, nebo nevím, otázka se dále větvila na podotázku, jež se dotazovala, jaké dokumenty nejsou dle respondentů přiměřené. Z těchto reakcí respondentů retailového bankovníctví vyplynulo, že za nepřiměřený považují životopis, vysvědčení, výpis z exekucí a reference od všech předchozích zaměstnavatelů. Dle reakcí respondentů by stačila reference pouze od posledního zaměstnavatele.

Otázka: „Považujete počet požadovaných dokumentů za přiměřený?“ se týkala i souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Z odpovědí tohoto souboru respondentů vyplynuly obdobné reakce, jako u druhého souboru respondentů. 17 respondentů (85 %) uvedlo odpověď ano, tedy že množství dokumentace požadované při nástupu je považováno za přiměřené, odpověď ne neuvedl ani jeden respondent (0 %), odpověď nevím uvedli 3 respondenti (15 %).

Pokud respondent na tuto otázku odpověděl možností ne, nebo nevím, otázka se dále větvila na podotázku: „Které dokumenty byste vyřadil/a a proč?“ Na otevřenou podotázku respondenti nereagovali žádným přesně daným dokumentem, pouze uvedli, že dokumentace nespadá pod jejich kompetenci, případně, že je nic nenapadá.

Následující otázka, 21. v pořadí se respondentů retailového bankovníctví doptávala: Odpovídá vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti?“ Většina respondentů shledává své představy o zaměstnání totožné před, i po nástupu do společnosti. Možnost ano zvolilo celkem 68 % respondentů retailového bankovníctví. Možnost ne volilo 16 % procent respondentů, stejně jako možnost nevím (16 %).

V případě, že respondenti retailového bankovníctví v uzavřené otázce uvedli možnost ne, nebo nevím, dělila se otázka na otevřenou podotázku. Otevřená podotázka se poté doptávala: „V čem se vaše představa o zaměstnání liší oproti skutečnosti?“ Podotázka zaměřující se na představy odlišující se od reality se u obou souborů respondentů shoduje. Respondenti retailového bankovníctví u této otevřené otázky uvedli jako nejčastější rozdíl mezi jejich očekáváními a skutečností přílišný tlak na prodej s tím spojená příliš vysoká očekávání ohledně plnění prodejních plánů ze strany společnosti a další hojně zastoupenou odpovědí nevědomost potřeby

samostatného navolávání klientů a sjednávání schůzek. Další odlišnosti byly uváděny v souvislosti s časovou náročností přípravy před a po otevíracích hodinách pobočky pro veřejnost a incentivní minima. Méně zastoupenými reakcemi byly neutrální názory respondentů, jejichž představy se sice od reality lišily, ale neudaly je jako negativní zkušenost. Reakce respondentů retailového bankovníctví jsou zaznamenány v příloze č. 23.

Otázka č. 21 se týkala taktéž souboru respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Zněla: „Hodnotíte představy nových zaměstnanců před nástupem do zaměstnání totožné s realitou po nástupu do společnosti?“ V reakcích respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou znatelné odlišnosti oproti souboru respondentů retailového bankovníctví. Odpověď ano byla zastoupena 45 %, odpověď ne volilo 35 % respondentů, odpověď nevím pak 20 % respondentů. Oproti prvnímu souboru je hodnocení možností více vyrovnané, zároveň je zde patrný rozdíl ve vnímání očekávání a představ o dané pozici mezi oběma soubory. Soubor HR oddělení a MOT shledávají očekávání zaměstnanců více odlišné ve větší míře, než oni sami.

V případě, že respondenti HR oddělení a manažeři obchodních týmů v uzavřené otázce uvedli možnost ne, nebo nevím, dělila se otázka na otevřenou podotázku. Otevřená podotázka se poté doptávala: „V čem se domníváte, že se jejich představy liší od skutečnosti?“ Reakce respondentů HR oddělení a MOT na podotázku dotazující se na představy zaměstnanců před a po nástupu do zaměstnání měly obdobný charakter jako u souboru respondentů retailového bankovníctví. Nejčastěji zastoupená odlišnost byla uvedena prodejní část náplně práce, tlak na prodejní výsledky a plnění prodejních cílů. Kandidáti si často představují práci v bance jako nenáročnou práci za počítačem a nedokáží si představit, jaké úsilí za vším stojí. Respondenti taktéž zmínili nezbytnou certifikaci na pozici Osobního bankéře, dodržování interních pravidel banky, mzdu, možnosti rozvoje, povýšení a pracovní dobu. Respondenti taktéž zmínili, že na pohovorech je sice jasně řečena náplň práce a její náročnost, kandidáti jsou ale přesto po nástupu překvapení. Reakce respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou zaznamenány v příloze č. 24.

Předposlední otázka položená souboru respondentů retailového bankovníctví zněla: „Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení MONETA Money Bank, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti zde měli možnost zaznamenat jakékoliv postřehy k procesu.

Zaměstnanci retailového bankovníctví mezi pozitiva procesu výběrového řízení uváděli nejčastěji přátelský a individuální přístup společnosti v průběhu celého procesu výběrového řízení, vstřícnost ze strany manažerů i HR oddělení, osobní přístup a osobní kontakt (například jednání ohledně náhradních termínů pohovorů), přímé jednání a férovou komunikaci, dostatečnost informací podaných při pohovoru. Další často uváděnou reakcí byla rychlost procesu od pozvání na pohovor, přes udělení pracovní nabídky po udělení pracovní nabídky a zpětná vazba společnosti ohledně výkonu kandidátů. Mezi další body pozitiv procesu patřilo názorné předvedení prostorů budoucího působení a celkově moderně pojatý pohovor. V menším zastoupení byla pozitiva účasti jednak na skupinovém pohovoru díky zajímavé práci ve skupinách, na druhé straně pozitivum účasti na osobním pohovoru. Několik respondentů reakci neuvadlo díky dlouhé době od konání výběrového procesu. Reálné odpovědi respondentů retailového bankovníctví jsou zaznamenány v příloze č. 25.

Stejná otázka byla položena i respondentům HR oddělení a manažerům obchodních týmů. Zněla: „Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti zde měli možnost zaznamenat jakékoliv postřehy k procesu.

Zaměstnanci HR oddělení a manažeři obchodních týmů mezi nejčastější pozitiva celkového procesu výběrového řízení řadili individuální, milý a pozitivní přístup k uchazečům v rámci celého procesu výběrového řízení. Dále transparentnost jednání, otevřenou komunikaci s kandidáty a pravdivost informací, vzájemné poznávání se. Dalším, často zastoupeným pozitivem bylo uchovávaní kontaktu s kandidáty a sdělení výsledků výběrového řízení a zpětné vazby i v případě neúspěchů (pro budování dobrého jména společnosti v očích kandidáta). Mezi následující pozitiva byla řazena rychlost a efektivitu procesu a předávání informací v rámci jednotlivých oddělení podílejících se na výběrovém řízení a výborná komunikace a kooperace mezi Business partnery, recruiters a MOT. Několik respondentů uvedlo minimální časovou vyčíženost MOT při náboru a výhodu telefonického screenu, neboli telefonického pohovoru. Kandidát má díky němu představu, na čem je a má možnost doptání se na pro něj důležité informace. Reálné odpovědi respondentů retailového bankovníctví jsou zaznamenány v příloze č. 26.

Závěrečná otázka se respondentů retailového bankovníctví dotazovala: „Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení MONETA Money Bank, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti zde měli možnost zaznamenat jakékoliv postřehy k procesu.

Respondenti retailového bankovníctví jako nejčastější reakci, celkem 60 %, udávali, že žádná negativa na celkovém procesu výběrového řízení neshledali. Respondenti, kteří se k negativům vyjádřili, zaznamenali zejména negativní zkušenost s konáním výběrového řízení metodou assessment centra. Taková metoda výběrového řízení jim nebyla příjemná, díky časové i psychické náročnosti, dále z důvodu vzbuzování rivality mezi kandidáty. Dalším často udávaným záporem procesu byla nízká informovanost mezi výsledkem pohovoru a nástupem do zaměstnání, čili kam, kdy a s čím se má přijít po sdělení výsledku výběrového řízení. Dále respondenti několikrát zaznamenali dlouhou dobu reakce na zasláný životopis a nepřehlednost výběrového řízení, zatajení skutečných informací – „Když ptáčka lapají, pěkně mu zpívají.“ Reálné odpovědi respondentů retailového bankovníctví jsou zaznamenány v příloze 27.

Závěrečná otázka se týkala i druhého souboru respondentů, tedy manažerů obchodních týmů a HR oddělení. Zněla: „Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení MONETA Money Bank, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?“ Otázka byla otevřená, respondenti zde měli možnost zaznamenat jakékoliv postřehy k procesu.

Negativní hodnocení ze strany HR oddělení a manažerů obchodních týmů se týkaly dlouhé doby pro oslovení kandidáta a následné pozvání na výběrové řízení. Negativní reakci ohledně časových prodlev uvedlo celkem 30 % respondentů. 20 % dotazovaných uvedlo jako negativum procesu málo kvalitních kandidátů na retailové pozice. To má za následek absenci možnosti pořádat assessment centra a nutnost individuálních pohovorů, které neodhalí vše potřebné o kandidátovi. Další negativa se týkala technických obtíží v HR systémech, formalit týkajících se lékařských prohlídek a zainteresovanosti více zaměstnanců společnosti v průběhu výběrového řízení. Komunikace s více lidmi v průběhu procesu může být pro kandidáty matoucí. 25 % respondentů neuvádělo žádná negativa. Reálné odpovědi respondentů HR oddělení a manažerů obchodních týmů jsou zaznamenány v příloze 28.

Shrnutí výsledků

Práce se věnovala metodám získávání a výběru zaměstnanců společnosti MONETA Money Bank, a.s. se zaměřením na obsazování retailových pozic v regionu Sever. V teoreticko-metodologické části práce byly shrnuty procesy ukotvené v získávání zaměstnanců, tedy od prvotní identifikace potřeby získávání zaměstnanců, až po samotné rozhodnutí o vítězném kandidátovi. Na procesy získávání a výběru zaměstnanců navazoval vlastní výzkum autora, uskutečněný s využitím metody dotazníkového šetření zabývajícího se zmíněnými procesy.

Vyhodnocení celkového procesu získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic bylo soubory respondentů retailového bankovníctví i manažerů obchodních týmů zhodnoceno s převahou pozitivních hodnocení u obou jednotlivých procesů. V rámci celkového vyhodnocení dotazníkového šetření je možné prezentovat následující výsledky.

Ohledně inzerce společnosti došlo ke zjištění, že společnost nevyužívá pouze jednu hlavní metodu, její inzerce spočívá v souměrném rozložení mezi jednotlivé možnosti. Inzeruje jak na interních webových stránkách MONETA Money Bank, a.s., na sociálních sítích, pracovních portálech, úřadech práce, a využívá taktéž přímé doporučení kandidátů. V menším měřítku je společností využívána i inzerce v tisku. Oproti tomu z pohledu respondentů retailového bankovníctví, kterým byla otázka položena způsobem, jak se o volné pozici dozvěděli, byly jednoznačné odpovědi rozděleny pouze mezi možnosti pracovních portálů a doporučení kandidáta, v menším zastoupení se pak respondenti o pozici dozvěděli z webových stránek MONETA. Společnost tedy aktivně využívá jak vnějších, tak vnitřních zdrojů zaměstnanců. Jediná nevyužívaná metoda vnějších zdrojů je hledání nových kolegů na pozice retailového bankovníctví s pomocí personálních agentur či vzdělávacích institucí. Oproti teoreticko – metodologické části respondenti HR oddělení a MOT zmínili navíc moderní metodu živé obrazovky na pobočkách MONETA či přímé tipy na konkrétní bankěře.

Teoreticko – metodologická část práce vymezuje specifikaci pracovního místa jako důležitou část získávání zaměstnanců, jelikož pro to, aby podnik správně vybral nového zaměstnance, musí zřetelně vymezit obsazovanou pracovní pozici i očekávání pracovních výsledků. Oba soubory respondentů měly možnost vyjádření k informacím uvedeným v inzerátech a jejich pravdivosti. Zaměstnanci retailového bankovníctví i HR spolu s MOT považují informace v inzerátech jako odpovídající realitě, ovšem shodli se také na rozdílu, zejména nejasnosti inzerce na pozici Osobního bankěře/ky v popisu prodejní části náplně práce a plnění obchodního plánu, které považují za nedostatečné.

Od chvíle, kdy uchazeč odešle svůj životopis se zájmem o danou pozici, uběhne dle respondentů doba v rozmezí jednoho až dvou týdnů, v tomto došlo ke shodě obou souborů respondentů. Po odezvy ze strany společnosti poté následuje pozvání na výběrové řízení. Naopak doba reakce mezi výběrovým řízením a sdělením výsledků je dle výsledků kratší, společnost kandidátům výsledky sděluje nejdéle za 9 dní od výběrového řízení.

Soubor zaměstnanců retailového bankovníctví i HR oddělení a MOT podali odpovědi shodující se na největší zastoupenosti absolvovaných i pořádaných výběrových řízení, a to osobní pohovor a skupinový pohovor. Metodu telefonického pohovoru jako jedné z často používaných metod udali pouze zaměstnanci HR oddělení a MOT. Metody dotazníku, testu či jiné metody nebyly téměř zastoupeny, tudíž je společnost pro retailové pozice ve větší míře nevyužívá.

Dispozice pořádaných výběrových řízení jsou opět rozděleny dle souboru respondentů. Co se týče počtu zpravidla pořádaných kol výběrového řízení (v případě zaměstnanců retailového bankovníctví počet kol, kterých se zúčastnili), se jedná nejvíce o 1, v menším zastoupení 2 kola výběrového řízení. Shodné jsou i reakce ohledně počtu hodnotících osob, které jsou účastněny na výběrovém řízení. Nejčastěji se jich účastní 2 hodnotící osoby, ovšem zaměstnanci retailového bankovníctví oproti HR oddělení a MOT volili ve větším množství také 1 a 3 a více hodnotících osob. Délka jednoho kola výběrového řízení se pak zpravidla pohybuje v rozmezí 1-2 hodin, v případě skupinového pohovoru 3 hodiny a více.

Výběrové řízení měli respondenti možnost hodnotit jednak z obecného hlediska, tedy celkového vedení, dále pak dle připravenosti personalisty/manažera a také z pohledu množství informací získaných/podaných při výběrovém řízení. Co se týče vedení výběrových pohovorů, dotazovaní ve většině případů hodnotili kladnými reakcemi. Respondenti retailového bankovníctví vyzdvihli zejména profesionalitu hodnotitelů, příjemně navozenou přátelskou atmosféru a vstřícné jednání, tedy jejich měkký přístup.

Respondenti ovšem zmínili i negativa, mezi nejčastěji uvedená patřilo výběrové řízení uskutečněné metodou assessment centra, která respondentům působila nervozitu a měla dlouhé trvání, což také zmiňuje podkapitola 2.4.3. zaměřená na tuto metodu.

Zaměstnanci HR oddělení a MOT mezi nejčastější pozitiva vedení výběrových řízení řadili obdobná, jako zaměstnanci retailu, navíc k nim ovšem dodali také individuální přístup, důraz na zpětnou vazbu kandidátům a strukturovanost, tedy opět měkký přístup. Stejně tak, jako respondenti retailového bankovníctví, tak i tento soubor dotazovaných zmínil jistá negativa. Mezi záporné stránky vedení výběrových řízení byla zmíněna neúčast HR oddělení na výběrových pohovorech.

Následující hodnocenou připravenost personalisty/manažera na výběrový pohovor hodnotili respondenti retailového bankovníctví po všech stránkách kladně a většinou bez výhrad. Souboru respondentů HR oddělení/MOT byla otázka kladena ve smyslu jejich přípravy na výběrové řízení. Naprostá většina z nich se na výběrová řízení připravuje předem a mezi nejčastější úkony patří zkoumání profesního životopisu uchazečů a následná příprava dotazů včetně konzultací HR a MOT. Ojedinelé nejsou ani tzv. telefonní screeny s uchazeči před samotným pozváním na výběrové řízení. Tento druh přípravy se týká recruiterů, kteří na jeho základě tvoří podklady pro manažery a HR oddělení a kandidátů se doptávají na základní informace o jejich osobě a jejich postoji vůči společnosti/pozici, na kterou se hlásí. Příprava HR oddělení a MOT se shoduje s teoreticko – metodologickou částí práce, která přípravu hodnotitelů shledává za důležitou.

Poslední dotaz zaměřující se na výběrový pohovor měl za úkol zhodnocení množství informací získaných/poskytnutých při pohovoru týkajících se pracovního místa a jeho podmínek za dostačující. Všichni respondenti HR oddělení a MOT hodnotili množství informací dostačující. Zaměstnanci retailového bankovníctví hodnotili množství taktéž kladně, ovšem s připomínkami na časovou náročnost a navolávání klientů.

Respondenti měli na závěr dotazů týkajících se výběrového řízení zhodnotit na škále 1 (nejlepší) až 6 (nejhorší) celkový proces. Průměrné hodnocení respondentů retailového bankovníctví bylo 1.87. Při hodnocení horší než 3 se respondenti ohradili proti skupinovému pohovoru. Překvapivě hodnocení HR oddělení a MOT bylo o něco horší. Jejich průměrné hodnocení bylo 2.6. Jako negativum udali malou flexibilitu a zastupitelnost HR oddělení.

Z výsledků dotazníkového šetření lze dále vyhodnotit druhy a množství dokumentace, kterou společnost po novém zaměstnanci požaduje před nástupem do zaměstnání. Oba soubory respondentů se shodli na potřebě profesního životopisu, dále je požadována kopie maturitního vysvědčení, výpis z rejstříku trestů, výpis z centrální evidence exekucí a výpis ze zdravotní dokumentace uchazeče o zaměstnání. Další častou reakcí byla potřeba referencí od předchozích zaměstnavatelů. Výčet požadované dokumentace se shoduje s teoreticko – metodologickou částí práce ohledně analýzy dokumentace kandidátů, společnost navíc ovšem požaduje taktéž zmíněný výpis z trestního rejstříku či výpis z centrální evidence exekucí. Naopak nevyužívanou metodou jsou firemní či osobní dotazníky. Tyto dokumenty považuje většina respondentů za přiměřené, pouze zaměstnanci retailového bankovníctví se v několika případech ohradili proti výpisu z centrální evidence exekucí a referencím od předchozích zaměstnavatelů.

Následující otázka měla za úkol zjistit, zdali se představy o zaměstnání lišily oproti realitě po nástupu do společnosti, případně v čem se lišily. Reakce obou souborů respondentů se rozcházely v zastoupení jednotlivých možností, u zaměstnanců retailového bankovníctví převládala kladná odezva, v případě zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů byly reakce více vyrovnané. V uvedení konkrétních odlišností se oba soubory naopak shodovaly. Za nejčastější rozdíl mezi očekáváním a realitou byl uveden přílišný tlak na prodej a plnění obchodních plánů ze strany společnosti. S tím pak spojené navolávání klientů a domlouvání schůzek s nimi. Očekávání zaměstnanců a jejich představy o pozici osobního bankéře byly zaměřeny spíše proklientsky nežli obchodně. Další shoda se pak týkala v očekáváním o pracovní době, na obchodních pozicích je totiž potřebná příprava před a po době, kdy jsou obchodní místa otevřena veřejnosti. Tyto respondenty udané odlišnosti se shodují v nedostatečné specifikaci pracovního místa a požadavků na budoucí zaměstnance.

Závěrečné otázky se týkaly zhodnocení pozitiv a negativ celkového procesu výběrového řízení MONETA Money Bank pro retailové pozice, tedy od inzerce, po samotný nástup do zaměstnání. Co se pozitiv týče, byli zaměstnanci retailového bankovníctví více sdílní, nežli v popisu negativ procesu.

Nejvíce pozitivních hodnocení bylo zaměřeno na přístup HR oddělení a manažerů obchodních týmů, jež shledali velice kladný, vstřícný, srozumitelný a otevřený vůči jim jako budoucím zaměstnancům retailového bankovníctví. Celkový proces hodnotili jako rychlý a jasný, od moderní inzerce, přes prvotní rozhovor a sdělení výsledků, a zpětné vazby na jejich osobu.

Tentýž soubor respondentů se vyjádřil také k negativům celkového procesu. Pokud byla nějaká negativa popsána, za proces získávání zaměstnanců k nim patřila prodleva mezi reakcí na životopis kandidátů a nedostatečného zdůraznění prodejní části pozice. Co se týče navazujícího procesu výběru zaměstnanců, patřila mezi ně zejména negativní zkušenost se skupinovým pohovorem. Tento druh výběrového řízení nebyl uchazečům příjemný. Po samotném výběrovém řízení pak zaměstnanci retailového bankovníctví shledali negativum v absenci komunikace a sdělením informací o nástupu.

Zhodnocení pozitiv a negativ procesu se týkalo i zaměstnanců HR oddělení a manažerů obchodních týmů. Se zaměstnanci retailového bankovníctví se shodovali ve vstřícnosti a osobnímu přístupu ke kandidátům a jasné definice a celistvosti metod výběrových řízení. K nejčastějším negativům celkového procesu řadili časové prodlevy mezi přijatým životopisem a výběrovým pohovorem, vytíženost HR oddělení a velký počet osob, které jsou v průběhu výběrového procesu s kandidáty ve spojení.

3.3 Doporučení

Návrhy na doporučení pro zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic regionu Severních Čech ve společnosti MONETA Money Bank, a.s. jsou popsána na základě výsledků výzkumného šetření v závislosti na postupy procesů získávání a výběru pracovníků.

Doporučení č. 1 spočívá v **úpravě inzerátu pro pozici Osobního bankéře/ky**. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmá oboustranná nespokojenost jak zaměstnanců retailového bankovníctví, tak i HR oddělení a manažerů obchodních týmů ohledně nedostatečného povědomí o prodejní části pozice, tedy prodeji produktů banky, navolávání klientů MONETA Money Bank, a.s. a následného domlouvání osobních schůzek a celkového plnění prodejních plánů společnosti. To má za následek odlišné představy uchazečů oproti realitě.

Úprava inzerátu a začlenění bodů cílených na obchodní dovednosti či prodejní zručnost by mohla kandidátům pomoci vytvořit si celistvější pohled na případné budoucí povolání. Již samotný začátek inzerátu by mohl být definován více obchodně a upraven následujícím způsobem:



Osobní bankéř/ka – MONETA Money bank – X (název města)

Nebojíte se každodenní komunikace s různými lidmi a efektivního využití svého obchodního potenciálu? Získejte nové zkušenosti v oblasti bankovníctví, zaslouženou odměnu za své úsilí a třeba i nové přátele a moderní zázemí banky. Přihlaste se k nám a staňte se součástí digitálního lídra v oblasti bankovníctví!

Co vás u nás čeká?

- *Poskytování poradenství novým i budoucím klientům naší banky přesně dle jejich přání a potřeb*
- *Navrhování řešení na míru*
- *Budování a udržování vztahů s našimi klienty*
- *Aktivní nabízení produktů banky*

Bez čeho to nepůjde?

- *SŠ vzdělání ukončené maturitní zkouškou*
- *Trestní bezúhonnost (přeci jen jsme banka)*
- *Chuť či radost být dobrým obchodníkem je pro nás důležitá*

Co neumíte, vás rádi naučíme ☺

(zdroj: webové stránky MONETA, úprava vlastní)

Úprava inzerátu pro pozici Osobní bankéř/ka by spočívala nejprve v úpravě úvodu inzerátu. Aktuální podoba úvodu spočívá pouze ve 2 úvodních větách věnujících se zasloužené odměně a rovné příležitosti pro všechny kandidáty bez ohledu na věkovou skupinu kandidáta. Návrh na úpravu úvodu inzerátu je ztvárněn do podoby, která potenciálním kandidátům nastíní ihned na první pohled, že součástí náplně práce osobního bankéře/ky je i obchod. I když je MONETA společností mající své místo na trhu a je v povědomí společnosti zakořeněná, v úvodu inzerátu ji zároveň lehce představí.

Následující úprava inzerátu pro pozici Osobní bankéř/ka by spočívala v zařazení přesné definice ohledně prodeje a nabízení produktů banky do části „Co Vás u nás čeká?“, která zároveň potenciálním kandidátům objasní obchodní kontext uvedený v úvodu inzerátu. Nastínění obchodní zručnosti by bylo obsaženo i v další části inzerátu („Bez čeho to nepůjde?“), pouze ve formě zmiňující, že je zapotřebí nejen obchodních dovedností, ale může být i chuť kandidáta se vše naučit, což doplňuje poslední úprava předávající kandidátovi informaci, že je společnost ochotná ho potřebné dovednosti doučit.

Pro poslední část inzerátu, ve které společnost popisuje bonusy, které nový zaměstnanec od společnosti získá nebyla upravena, respondenti dotazníkového šetření ji neudali za neuspokojující. Stejně tak nebyla upravena část textu pod čarou, který dle zákona informuje kandidáta, že se jedná o pracovní pozici, jejíž náplní práce je mimo jiné i poskytování spotřebitelských úvěrů. Tato část textu v inzerci je daná zákonem o spotřebitelském úvěru. Aktuální podoba inzerátu na pozici Osobní bankéř/ka je uvedena v příloze č. 3.

Jelikož samotný inzerát je dle výsledků dotazníkového šetření respondenty považován jinak za efektivní a moderní, další fáze úpravy inzerátu by spočívala pouze v **zařazení náborového videa s pomocí přímého odkazu v inzerátu**. Náborové video je dle interních informací poskytnutých HR oddělením již zpracované a obsahuje seznámení se s bankou jako takovou, jejími přednostmi a bonusy, které zaměstnanci čekají. Ve videu je ztvárněn a kandidáty jím provádí reálný zaměstnanec MONETA Money Bank. Právě z důvodu, že je video již vyhotovené, je doporučeno jej do inzerce zařadit. Kandidátovi, který má o pozici zájem může přiblížit nového zaměstnavatele a posílit jeho zájem se na pozici přihlásit.

Úprava inzerce je záležitostí interních oddělení MONETA Money Bank, a.s., zejména HR oddělení a oddělení marketingu. Za spolupráce těchto dvou oddělení by byl vytvořen návrh na úpravu inzerce i zařazení náborového videa. Není proto třeba vynaložení žádných finančních zdrojů, díky absenci oslovení externích společností s žádostí o úpravu. Časová náročnost této úpravy je maximálně 10 pracovních dní, kdy 1. - 3. den by sloužil ke vznesení návrhu na úpravu inzerce a následného schválení příslušným nadřízeným HR oddělení, 4. – 7. den by pak spočíval v samotné úpravě inzerce, včetně schválení nového znění nadřízeným manažerem. Zbývající dny by sloužily k aktualizaci inzerce na místech jeho umístění.

Další návrh na doporučení navazuje na výsledky dotazníkového šetření zaměřující se na zdroje umístění inzerce pro danou pracovní pozici. Zaměstnanci HR oddělení a manažeři obchodních týmů ve výsledných hodnotách uvedli umístění inzerce souměrně mezi Webové stránky MONETA, inzerci na pracovních portálech, inzerci na sociálních sítích, úřadech práce či získávání s pomocí doporučení vlastních zaměstnanců. Tím společnost využívá téměř všech dostupných zdrojů. Oproti tomu realita zdrojů, ve kterých byla nalezena pozice zaměstnanci retailového bankovníctví, byla rozdělena v největším poměru pouze mezi pracovní portály a doporučení zaměstnanců.

Návrh na zlepšení spočívá v **posílení motivace zaměstnanců pro využívání interního doporučujícího programu MONETA Money Bank**. Pro rozšíření povědomí by byl využit interní komunikační systém (Outlook), kdy by se všem zaměstnancům MONETA Money Bank bez zaměření na jednotlivá pracovní zařazení zaměstnanců rozeslalo připomenutí možnosti doporučení kandidáta, včetně podmínek doporučení a odměn za doporučeného kandidáta. Výsledkem by bylo větší povědomí zaměstnanců o této možnosti a jejích výhod pro zaměstnance. Na druhé straně společnost by tím mohla získat širší okruh doposud nevyužitých zdrojů potenciálních kandidátů.

Doporučení by bylo uskutečňováno s pomocí manažerů obchodních týmů a HR oddělení (business partneři, recruiteři). Časová náročnost doporučení jsou 3 pracovní dny. 1. den – vytvoření komunikace pro zaměstnance, 2. den – odsouhlasení komunikujících MOT a HR, 3. den – komunikace na zaměstnance. Díky interním kapacitám a využití komunikačního kanálu Outlook by nebylo zapotřebí využití finančních nákladů.

Následující doporučení je popsáno v souvislosti s negativním hodnocením zaměstnanců retailového bankovníctví ohledně procesu výběrového řízení s pomocí assessment centra. Tato metoda byla respondenty shledána za nevhodnou s ohledem na časovou i psychickou náročnost. Doporučení spočívá ve **vyřazení metody assessment centra a zaměření se na individuální pohovory**. Individuální pohovory by spočívaly v detailním představení společnosti MONETA Money Bank a pozice, na kterou se uchazeč hlásí příslušným manažerem obchodního týmu či HR oddělením. V případě pozice Osobního bankéře/ky se zaměřením na prodejní část náplně práce, tedy na sjednávání schůzek a potřeby plnění prodejních cílů, což by zamezilo odlišným představám kandidátů před a po nástupu do společnosti. Součástí pohovoru by byl i krátký prodejní rozhovor, kde by si kandidát mohl vyzkoušet příklad z praxe, manažerům by to naopak z části dodalo potřebný pohled na kandidáta, který byl doposud získáván pomocí skupinového pohovoru. Po této části pohovoru by následoval okruh po obchodním místě jakožto názorná ukázka pracovního prostředí a seznámení s potenciálním týmem. Kandidát by tím ucelil svůj pohled na společnost, náplň práce i na tým jako na celek.

Doporučení by bylo uskutečňováno jednotlivými osobami účastníci se výběrových pohovorů, tedy zejména manažery obchodních týmů a HR oddělením. Časová náročnost tohoto doporučení by se lišila v počtu kandidátů na danou pozici a také dle kompetentnosti jednotlivých pohovorujících. Při větším množství uchazečů se společnosti doporučuje rozdělit výběrové pohovory na 2 dny za účelem kvalitního provedení celkového procesu výběrového pohovoru. Finanční náklady z tohoto doporučení pro společnost nevyplývají z důvodu využití interních kapacit.

Poslední návrh na doporučení společnosti se zaměřuje na proces navazující na pořádání výběrových řízení a spočívá v **jednoznačném určení postupu pro dění po pohovoru**. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula občasná absence informací mezi sdělením výsledků výběrového řízení a nástupu nového zaměstnance do společnosti. Následující doporučení je zároveň popsáno také v návaznosti na vyjádření manažerů obchodních týmů ohledně nedostatečné flexibility HR oddělení a velkého množství osob, se kterými přijde nový zaměstnanec do styku.

Za onboarding, neboli za aktivity spojené s nástupem nového zaměstnance by nesli zodpovědnost zejména manažeri obchodních týmů. Tyto aktivity by byly zahájeny těsně po samotném ukončení výběrových pohovorů. Aktivity by nejprve zahrnovaly konzultace s HR business partnerem ohledně platových podmínek, případně záležitostí týkajících se pracovních vztahů. Následovalo by sdělení výsledku pohovoru vítěznému kandidátovi

manažerem obchodního týmu a také sdělení následujících kroků potřebných pro zdárný nástup (školení, dokumentace).

Manažer obchodního týmu by kandidátovi sdělil návrh osobního setkání ještě před samotným nástupem s cílem bližšího seznámení s budoucími kolegy a ujasnění následujících kroků, které jsou třeba ze strany nového zaměstnance provést před samotným nástupem do zaměstnání, jako je požadovaná dokumentace, termíny školení, aj. V případě, že by z jakýchkoliv důvodů ke schůzce nemohlo dojít, tyto informace by manažer obchodního týmu předal novému zaměstnanci telefonicky, případně e mailovou komunikací.

Toto opatření by mělo za následek snazší orientaci nově nastupujícího v procesech předcházejících jeho nástupu do společnosti, dále by hovořil v první řadě se svým budoucím nadřízeným, tudíž by se předešlo matoucí komunikaci s více zainteresovanými osobami. Díky přenesení zodpovědnosti za onboarding na manažery obchodních týmů, by HR oddělení získalo volnější ruce v procesech týkajících se náborem zaměstnanců.

Toto doporučení obnáší nulové finanční náklady, není zde třeba služeb externích firem či jiných nákladů. Časová náročnost je o něco složitější, odvíjí se od kompetencí jednotlivých manažerů/HR oddělení a také v závislosti na aktuálním fungování výběrových řízení a pravomocí jednotlivých zainteresovaných osob. Pro rozvoj kompetencí manažerů i HR oddělení je proto formulováno doporučení, které by mohlo zkrátit čas pro zavedení onboardingu ze strany MOT.

Poslední doporučení proto spočívá v pořádání **školení tvrdých i měkkých manažerských dovedností**, jako je efektivní vedení pohovorů, asertivita či komunikace napříč týmem. Tyto kompetence by manažerům mohly ulehčit osvojení doporučených návrhů na zlepšení procesů, jako je onboarding či vedení individuálních pohovorů.

Společnost MONETA Money Bank pro své zaměstnance pořádá na pravidelné bázi interní školení tvrdých i měkkých manažerských dovedností. Po sdělení potřeby a jasně definovaných cílových kompetencí internímu školiteli MONETA Money Bank, má společnost možnost pořádat interní školení zacílené přímo na manažery obchodních týmů, a to s cílem rozvoje těchto dovedností.

Pro uskutečnění tohoto doporučení by byl zapotřebí následující postup:

- Definování potřeby školení a jeho hlavních cílů;
- oslovení kompetentního zaměstnance MONETA Money Bank s žádostí o vedení tohoto školení a zároveň oslovení kompetentního zaměstnance s žádostí o realizaci zveřejnění školení v interním systému;
- vypsání školení v interním HR systému a jeho přiřazení cílovým skupinám;
- přihlašování na interní školení a zaznamenání konečného počtu účastníků;
- samotné pořádání školení;
- vyhodnocení výsledků školení a jeho přidaných hodnot pro zaměstnance ihned po absolvování školení a dále s časovým odstupem.

V první řadě je ro zdárné uspořádání interního školení potřeba nejprve definovat cíle školení a jeho charakteristiky. Jedná se o přesné vymezení cílových tvrdých a měkkých manažerských dovedností, o kterých by měli po absolvování školení získat absolventi přehled. Z měkkých dovedností například efektivní vedení výběrových pohovorů, asertivní jednání, schopnost rozhodnout se a stát si za svým rozhodnutím, vedení týmu, odolnost vůči stresu. Z tvrdých dovedností pak například práce s interním náborovým systémem pro zjednodušení komunikace mezi HR oddělením a MOT.

Dalším krokem by bylo oslovení kompetentního zaměstnance MONETA Money Bank s žádostí o vedení tohoto školení. Společnost disponuje několika školiteli zaměřující se různá odvětví. Po odsouhlasení interním školitelem je třeba oslovení příslušného zaměstnance HR oddělení/vzdělávání zaměstnanců s žádostí o vypsání školení v interním HR systému a jeho přiřazení cílovým skupinám. Cílové skupiny by byli manažeři obchodních týmů, region Sever. Oslovení manažeři obchodních týmů by měli možnost volby se přihlásit, či nikoliv v závislosti na jejich již osvojených dovednostech a zájmu osobního rozvoje.

Po samotném uspořádání interního školení by následovala zpětná vazba pomocí hodnotícího formuláře, kdy by měl zaměstnanec možnost hodnotit získané poznatky a celkové pořádání interního školení. S časovým odstupem by byl formulář zaslán znovu, tentokrát i zaměstnancům HR oddělení, kteří se na náboru aktivně podílí s cílem zjištění efektivity školení v praxi.

Finanční náklady tímto návrhem pro společnost nevznikají, díky internímu školicímu systému, časová náročnost se odhaduje na dva až tři pracovní týdny pro jasné definování potřeb školení, 5 týdnů pak pro proškolení jednotlivých MOT. Časová náročnost se může měnit s ohledem na počet přihlášených zaměstnanců.

Návrhy zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců byly autorem představeny na regionální poradě za účasti regionálních business partnerů a manažerů obchodních týmů a přijaty s kladnými odezvami.

4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců společnosti MONETA Money bank, se zaměřením na retailové pozice, region Sever. Tyto procesy tvoří významnou část personálních činností většiny společností, jelikož v zájmu každé z nich je nutnost nalezení, zaujetí a následného přijetí zaměstnanců, kteří se aktivně podílí na budování dobrého jména společnosti a svými činnostmi přispívají mnohdy k udržení pozice společnosti na trhu. Získávání i výběr zaměstnanců s sebou přináší také mnoho důležitých rozhodnutí.

V práci byly postupně zahrnuty procesy získávání a výběru zaměstnanců, na které byly navázány výsledky dotazníkového šetření. Výsledky dotazníkového šetření byly dle dílčích cílů práce rozděleny na popis jednotlivých částí procesu, tedy nejprve na získávání, poté na samotný výběr zaměstnanců. Soubor respondentů dotazníkového šetření tvořili zaměstnanci retailového bankovníctví a HR oddělení spolu s manažery obchodních týmů.

Získávání zaměstnanců je ve společnosti MONETA Money Bank, a.s. uskutečňováno s pomocí vnějších i vnitřních zdrojů zaměstnanců. Mezi vnější zdroje patří inzerce na pracovních portálech, doporučení kandidátů, úřadech práce, sociálních sítích a v menším měřítku je společností využívána i inzerce v tisku. Pro inzerci retailových pozic nebyly zmíněny metody získávání zaměstnanců retailových pozic s pomocí personálních agentur. Společnost dále využívá i inzerci volných pozic na vnitropodnikovém webu MONETA Money Bank, čímž využívá i vlastních zdrojů zaměstnanců.

Respondenti hodnotili také obsahovou stránku inzerce, v níž zmínili nedostatečné zdůraznění plnění obchodních plánů jako jednu z hlavních složek náplně práce. Doba reakce společnosti na respondenty zasláný životopis se pohybovala v rozmezí 1 až 2 týdnů. Další sekce otázek se zaměřovala na proces výběru zaměstnanců a prvotně na metody výběru, které společnost aktivně využívá. Nejčastěji využívanými metodami společnosti pro pořádní výběrových řízení jsou osobní pohovory, skupinové pohovory, a telefonické pohovory. Metody dotazníků, testů či jiných metod byly zastoupeny pouze v nepatrné míře.

Výběrová řízení jsou zpravidla pořádána v jednokolových či dvoukolových výběrových řízeních a účastní se ho rozmezí 1–3 hodnotících osob. Délka jednoho kola výběrového řízení se pak zpravidla pohybuje v rozmezí 1-2 hodin, v případě skupinového pohovoru 3 hodiny a více. Hodnocení vedení výběrových pohovorů bylo oběma soubory respondentů uvedeno za kladné a užitečné, pouze s výtkou vůči výběrovému řízení uskutečněnému metodou assessment centra. Respondenti druhého souboru pak negativně hodnotili neúčast HR oddělení na výběrovém řízení. Příprava na výběrová řízení dle respondentů HR oddělení a MOT spočívá v analýze dokumentace uchazečů, zejména jejich profesního životopisu, telefonního screenu poskytnutého recruitery a následné přípravy dotazů pro uchazeče. Součástí hodnocení výběrového řízení byla i škála, na které měli respondenti možnost zhodnotit celkový proces. Průměrné hodnocení respondentů retailového bankovníctví bylo 1.87, průměrné hodnocení manažerů obchodních týmů a HR oddělení 2.6.

Společnost před nástupem nového zaměstnance požaduje také jisté dokumenty, kterými jsou zejména profesní životopis, kopie maturitního vysvědčení, výpis z rejstříku trestů, výpis z centrální evidence exekucí a výpis ze zdravotní dokumentace uchazeče o zaměstnání. Další častou responzí byla potřeba referencí od předchozích zaměstnavatelů. Tyto dokumenty považuje většina respondentů HR oddělení i retailového bankovníctví za přiměřené.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo následně zjištěno, že oba soubory respondentů nacházejí rozdíly mezi individuálními představami o pozici oproti realitě po nástupu do zaměstnání. Odlišnosti se týkají zejména přílišného tlaku na prodej a plnění obchodních plánů ze strany společnosti. Na závěr byla zhodnocena pozitiva a negativa celkového procesu výběrového řízení. Mezi pozitiva byl zařazen přístup HR oddělení a manažerů obchodních týmů, celkový proces byl z větší části hodnocen za rychlý, celistvý a jasný. Naopak mezi negativa patřilo využívání metody skupinového pohovoru pro konání výběrových řízení, absenci komunikace mezi sdělením výsledků a nástupem do společnosti, vytíženost HR oddělení a velký počet zainteresovaných osob, které jsou s kandidáty v průběhu výběrového řízení ve spojení.

Závěrečná etapa práce byla zaměřena na návrhy na doporučení pro zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců retailových pozic. Doporučení byla formulována v návaznosti na zhodnocení dílčích cílů, tedy popisu jednotlivých procesů a zjištění jejich nedostatků. Jednotlivá doporučení byla seřazena s ohledem na návaznost procesů získávání a výběru zaměstnanců.

První návrh na doporučení sestával v úpravě inzerce pro obchodní retailové pozice společnosti a zařazení náborového videa pro lepší představu kandidátů ohledně náplně práce. Tento návrh byl doporučen v návaznosti na nedostatečné povědomí zaměstnanců retailového bankovníctví o prodejní části náplně práce pozice Osobní bankéř/ka. Pro toto doporučení byl formulován návrh inzerátu pro pozici Osobní bankéř/ka s ohledem na aktuální verzi.

Druhý návrh na zlepšení se týkal taktéž procesu získávání zaměstnanců a navazoval na rozdílné výsledky hodnocení zdrojů získávání. Návrh doporučení spočíval v posílení motivace zaměstnanců MONETA Money Bank s pomocí využití interního doporučujícího komunikačního systému s cílem získání širšího okruhu kandidátů. Následující návrh na zlepšení se týkal již procesu výběru zaměstnanců a navazoval na výsledky dotazníkového šetření a negativních hodnocení zaměstnanců retailového bankovníctví s konáním výběrového řízení metodou assessment centra. Návrh na doporučení tedy spočíval ve vyřazení metody assessment centra a zaměření na metodu individuálních pohovorů. Pro které byl definován návrh průběhu včetně zařazení jednotlivých bodů

Poslední návrh na doporučení společnosti spočíval v jednoznačném určení postupu pro dění po pohovoru, neboli onboardingu nového zaměstnance. Doporučení se týkalo v první řadě sdělení výsledků výběrového řízení a onboardingu v kompetenci jedné osoby – manažera obchodního týmu. Doporučení bylo navrženo s ohledem na výsledky výzkumného šetření a zmatené komunikaci z pohledu nově nastupujícího zaměstnance. Cílem tohoto doporučení byla snazší orientace nově nastupujících zaměstnanců a zároveň zvýšení časových kapacit HR oddělení pro zaměření na proces náboru zaměstnanců.

Pro snazší průběh doporučení pro vedení individuálních pohovorů a onboardingu zaměstnanců bylo navrženo pořádání interních školení pro manažery obchodních týmů s cílem zvýšení tvrdých a měkkých manažerských dovedností. Pro uskutečnění návrhu byly doporučeny body popisující možný průběh a cíle školení, od definování potřeb a cílů školení, až po zpětnou vazbu zaměstnanců.

Literatura

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko*. Praha: Alfa, 2010. 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. Praha: Grada, 2017, 186 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BOCK, L. *Nová pravidla: Google – pohled zevnitř: změni váš přístup k životu i práci*. Praha: Práh, 2015. ISBN 978-80-7252-582-9.

BRŮHA, D., BUKOVJAN P., ČORNEJOVÁ H., et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

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

EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009, 176 s. Management. ISBN 978-80-247-2607-6.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

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

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2664-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-7204-907-3.

MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024729282.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978- 80-247-3809-3.

SCHÁNOVÁ, L. *Networking: jak získat nové klienty a obchodní partnery*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5533-5.

SCHUSTER, K. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3456-9.

SVOBODA, M. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. 488 s. ISBN 978- 80- 262- 0363-6

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978- 80- 247-5870-1.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

BERSIN, J. *The 9 Hottest Trends In HR Technology... And Many Disruptive* [online]. Forbes, 2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/10/21/the-9-hottest-trends-in-hr-technologyand-many-are-disruptive/>

CRISPIN, G., *Employee Referrals: The Candidate's Bullet* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13] Dostupné z: <http://www.recruitingtrends.com/thought-leadership/40-employee-referrals-the-candidates-silver-bullet>

Historie | MONETA Money Bank. *Nejlepší čas je teď, MONETA Money Bank* [online]. Copyright © 2019 MONETA Money Bank, a. s. 2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/o-nas/historie>

HUČKOVÁ, K. 9 důvodů, proč zapojit sociální sítě do personální politiky [online]. Personální- Marketing.cz, 2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.personalnimarketing.cz/detail-clanku/9-duvodu-proc-zapojit-socialni-site-do-personalni-politiky>

Rady a tipy, jak uspět na assessment centru | Flek. *Flek.cz - Na správném místě – nabídka práce, brigády, úřady práce, Flek.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/hledam-praci/rady-a-tipy-jak-uspet-na-assessment-centru>

ŠMÍDOVÁ, V. Moved Permanently: *Byznys.ihned*, [online]. 2014 [cit. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://www.byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-62938220-doporucte-firme-vhodneho-kandidata-na-pracovni-pozici-a-ziskejte-odmenu>

Triky personalistů: co je videodotazník a jak jej zvládnout – *Poradna, Jobs.cz. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj* [online]. 2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/triky-personalistu-co-je-videodotaznik-a-jak-jej-zvladnout/>

Vytvoření popisu práce | CR pracovní místa a nábor | Hays. *Nejnovější pracovní nabídky v Praze, Brně a České Republice* [online]. Copyright © Copyright Hays plc 2019 [cit. 2019-02-06]. Dostupné z: https://www.hays.cz/slu%C5%BEby-pro-zam%C4%9Bstnavatele/HAYS_166577

Získávání pracovníků jako proces - *BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro respondenty retailového bankovníctví, region Sever.....	II
Příloha 2 Dotazník pro respondenty HR oddělení a MOT, region Sever.....	IV
Příloha 3 Inzerát pozice Osobního bankéře – Děčín, region Severní Čechy	VII
Příloha 4 Mapa poboček, region Severní Čechy	VIII
Příloha 5 Realita obsahu inzerátů dle respondentů retailového bankovníctví.....	VIII
Příloha 6 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně reálnosti informací v inzeraci	IX
Příloha 7 Realita obsahu inzerátů dle respondentů HR oddělení a MOT	IX
Příloha 8 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně reálnosti informací v inzeraci.....	X
Příloha 9 Doba reakce dle respondentů retailového bankovníctví.....	X
Příloha 10 Doba reakce dle respondentů HR oddělení a MOT	X
Příloha 11 Počet hodnotících osob dle respondentů retailového bankovníctví.....	XI
Příloha 12 Počet hodnotících osob dle respondentů HR oddělení a MOT.....	XI
Příloha 13 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví.....	XI
Příloha 14 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví.....	XII
Příloha 15 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně vedení výběrových pohovorů.....	XII
Příloha 16 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně vedení výběrových pohovorů	XIV
Příloha 17 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně připravenosti HR/MOT	XV
Příloha 18 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně přípravy na výběrové řízení.....	XVI
Příloha 19 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů retailového bankovníctví.....	XVII
Příloha 20 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů HR oddělení a MOT	XVIII
Příloha 21 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně dokumentace	XVIII
Příloha 22 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně dokumentace.....	XX
Příloha 23 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně představ o zaměstnání a skutečnosti.....	XX
Příloha 24 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně představ o zaměstnání a skutečnosti	XXI
Příloha 25 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví	XXII
Příloha 26 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů HR/MOT	XXIII
Příloha 27 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví	XXIV
Příloha 28 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů HR/MOT	XXVI

Příloha 1 Dotazník pro respondenty retailového bankovníctví, region Sever

Vážení kolegové, ráda bych vás požádala o spolupráci při vyplnění dotazníku pro výzkumné šetření mé diplomové práce. Dotazník je zaměřen na proces získávání a výběru zaměstnanců společnosti MONETA Money Bank a je zcela anonymní. Předem děkuji za ochotu a spolupráci.

1. Jaká je vaše pozice v MONETA Money Bank?
2. Pracujete ve společnosti na hlavní pracovní poměr nebo dohodu?
 - a) Hlavní pracovní poměr
 - b) Dohoda o pracovní činnosti/Dohoda o provedení práce
3. Jak jste se o volné pozici dozvěděl/a?
 - a) Webové stránky MONETA
 - b) Sociální síť
 - c) Pracovní portály
 - d) Doporučení
 - e) Úřady práce
 - f) Inzerce v tisku
 - g) Jiné – uveďte
4. Pokud jste se o volné pozici dozvěděl/a pomocí inzerátu, odpovídaly či neodpovídaly informace uvedené v něm realitě?
 - a) Zcela odpovídaly realitě
 - b) Některé informace uvedené v inzerátu neodpovídaly realitě
 - c) Žádná z informací uvedených v inzerátu neodpovídala realitě
 - d) O volné pozici jsem se nedozvěděl/a z inzerátu
5. Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídaly realitě (v případě, že respondent v předchozí odpovědi uvedl možnost b nebo c).
6. Jaká byla doba reakce personálního oddělení mezi vaším prvotním zájmem a pozváním na výběrové řízení?
 - a) Do 1 týdne
 - b) Do 2 týdnů
 - c) Do měsíce
 - d) Delší než 1 měsíc
7. Jaký typ výběrového řízení jste pro danou pozici absolvoval/a?
 - a) Osobní pohovor
 - b) Skupinový pohovor
 - c) Telefonický pohovor
 - d) Dotazník
 - e) Test
 - f) Jiné – uveďte
8. Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se zúčastnil/a?
 - a) 1 kolo
 - b) 2 kola
 - c) 3 a více kol
9. Kolik hodnotících osob se účastnilo výběrového pohovoru?
 - a) Pohovoru se účastnila 1 hodnotící osoba
 - b) Pohovoru se účastnily 2 hodnotící osoby
 - c) Pohovoru se účastnilo 3 a více hodnotících osob

10. Jaká byla délka trvání jednoho kola výběrového řízení?
- Do 1 hodiny
 - Do 2 hodin
 - Do 3 hodin
 - 3 hodiny a více
11. Jak hodnotíte vedení výběrového pohovoru?
12. Jak hodnotíte připravenost personalisty/manažera na výběrový pohovor?
13. Hodnotíte množství informací získaných při pohovoru týkajících se pracovního místa a jeho podmínek za dostačující?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
14. Jaké informace vám při pohovoru chyběly? (V případě, že respondent uvedl ne, nebo nevím)
15. Jaká byla doba reakce personálního oddělení mezi výběrovým řízením a sdělením výsledků řízení?
- 1–4 dny
 - 5-9 dní
 - 10-14 dní
 - 15 dní a více
16. Jak na vás celý proces výběrového řízení působil? Ohodnoťte známkami 1 až 6, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
17. Zdůvodněte, pokud jste v předchozí otázce hodnotil/a v rozmezí 4–6.
18. Jaké dokumenty byly požadovány před nástupem do zaměstnání?
19. Považujete počet požadovaných dokumentů za přiměřené?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
20. Jaké dokumenty nepovažujete za přiměřené? (V případě, že respondent uvedl ne, nebo nevím)
21. Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
22. V čem se vaše představa o zaměstnání liší oproti skutečnosti? (V případě, že respondent uvedl ne, nebo nevím)

23. Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
24. Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
25. Jaké je vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
26. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a) 15-25 let
 - b) 26-40 let
 - c) 41-60 let
 - d) 61 let a více

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Dotazník pro respondenty HR oddělení a MOT, region Sever

1. Jaká je vaše pozice v MONETA Money Bank?
2. Pracujete ve společnosti na hlavní pracovní poměr nebo dohodu?
 - a) Hlavní pracovní poměr
 - b) Dohoda o pracovní činnosti/Dohoda o provedení práce
3. Jakým způsobem inzerujete volné pozice pro retail sales?
 - a) Webové stránky MONETA
 - b) Sociální sítě
 - c) Pracovní portály
 - d) Doporučení
 - e) Úřady práce
 - f) Inzerce v tisku
 - g) Jiné – uveďte
4. Hodnotíte informace uvedené v inzerátu jako odpovídající realitě?
 - a) Informace zcela odpovídají realitě
 - b) Některé informace uvedené v inzerátu neodpovídají realitě
 - c) Žádná z informací uvedených v inzerátu neodpovídá realitě
5. Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídají realitě (V případě, že respondent uvedl odpověď b nebo c)
6. Jaká je doba reakce personálního oddělení mezi prvotním zájmem uchazeče a pozváním na výběrové řízení?
 - a) Do 1 týdne
 - b) Do 2 týdnů
 - c) Do měsíce
 - d) Delší než 1 měsíc
7. Jaký typ výběrových řízení pořádáte?
 - a) Osobní pohovor
 - b) Skupinový pohovor
 - c) Telefonický pohovor
 - d) Dotazník
 - e) Test
 - f) Jiné – uveďte

8. Kolika kolová výběrová řízení zpravidla pořádáte?
 - a) 1- kolová
 - b) 2 - kolová
 - c) 3 a více kolová
9. Kolik hodnotících osob se zpravidla účastní výběrových pohovorů?
 - a) Pohovoru se zpravidla účastní 1 hodnotící osoba
 - b) Pohovoru se se zpravidla účastní 2 hodnotící osoby
 - c) Pohovoru se se zpravidla účastní 3 a více hodnotících osob
10. Jaká je normální délka trvání výběrového řízení?
 - a) Do 1 hodiny
 - b) Do 2 hodin
 - c) Do 3 hodin
 - d) 3 hodiny a více
11. Jak hodnotíte vedení výběrových pohovorů?
12. Připravujete se předem na pohovory?
 - a) Ano
 - b) Ne
13. Jak probíhá vaše příprava na pohovor? (V případě, že respondent uvedl možnost Ano)
14. Hodnotíte množství informací týkajících pracovního místa a jeho podmínek poskytnutých při pohovoru jako dostačující?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
15. Jaké informace dle vašeho názoru chybí? (V případě, že respondent uvedl možnost ne, nebo nevím)
16. Jaká je doba reakce personálního oddělení mezi výběrovým řízením a sdělením výsledků řízení?
 - a) 1–3 dny
 - b) 4-7 dní
 - c) 8 dní a více
17. Jak hodnotíte celkový proces výběrových řízení pro obsazované pozice Retail Sales, kdy 1 znamená zcela spokojený/á, 6 znamená zcela nespokojený/á
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
18. Zdůvodněte, pokud jste v předchozí otázce hodnotil/a v rozmezí 4–6.
19. Jaké dokumenty požadujete po vybraném kandidátovi před nástupem do zaměstnání?

20. Považujete počet požadovaných dokumentů za přiměřené?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
21. Jaké dokumenty byste vyřadil/a a proč? (V případě, že respondent uvedl možnost ne, nebo nevím)
22. Hodnotíte představy nových zaměstnanců před nástupem totožné s realitou po nástupu do společnosti?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
23. V čem se domníváte, že se jejich představy liší od skutečnosti? (V případě, že respondent uvedl možnost ne, nebo nevím)
24. Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
25. Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
26. Jaké je vaše pohlaví?
- a) Muž
 - b) Žena
27. Do jaké věkové kategorie patříte?
- a) 15-25 let
 - b) 26-40 let
 - c) 41-60 let
 - d) 61 let a více

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Inzerát pozice Osobního bankéře – Děčín, region Severní Čechy



Osobní bankéř /ka – Děčín

Staňte se odborníkem na finance, inspirujte se i své okolí a získejte za své úsilí zaslouženou odměnu. U nás dostanete příležitost ať už jste čerstvě po škole nebo je vám třeba přes padesát.

Co bude náplní Vaší práce?

- Poskytování profesionálního poradenství na míru a dle potřeb klientů
- Navrhování ideálního řešení a aktivní vyhledávání prodejních příležitostí
- Budování a rozvíjení dlouhodobých vztahů s klienty
- Odpovědnost za prodejní výsledky a kvalitu poskytovaných služeb

Bez čeho se neobejdete?

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Znalosti práce na počítači

Čím nám uděláte radost?

- Předchozí zkušenosti v bankovním obchodu nebo zákaznických službách
- Vaším nadšením pro práci, chutí komunikovat a učit se novému
- Certifikací dle zákona o spotřebitelském úvěru

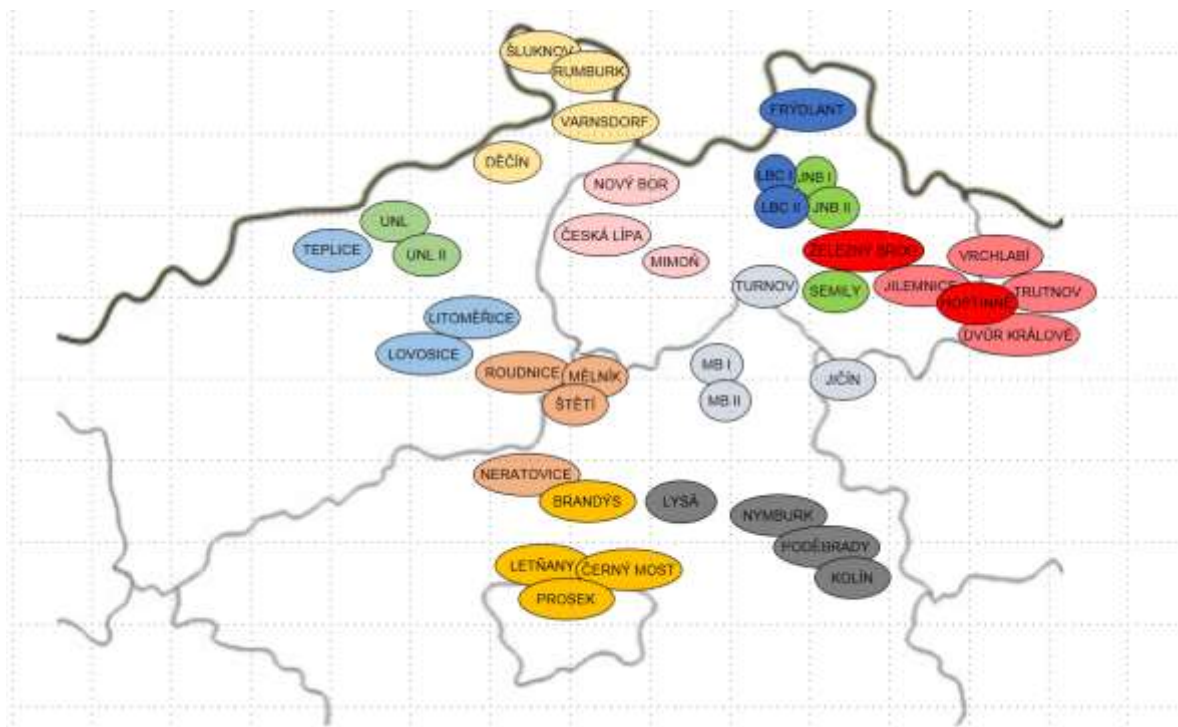
Co u nás získáte?

- Nadstandardní odměny za dobře vykonanou práci
- Podporu při vzdělávání od prvního dne a příležitosti pro kariérní a osobní růst
- Rozmanité benefity – sami si zvolíte na co Vám přispějeme (příspěvek na stravování, penzijní pojištění, volnočasové aktivity a mnoho dalšího)
- Kromě pěti dalších dní dovolené nad rámec zákona i další dny volna navíc
- Naše bankovní produkty za výhodnějších podmínek
- Zázemí a jistotu přátelského týmu

- Jedná se o pracovní pozici, jejíž náplní práce je mimo jiné poskytování spotřebitelských úvěrů fyzickým osobám ve smyslu zákona č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru (dále jen „Zákon“) a zaměstnanec musí splňovat podmínku důvěryhodnosti dle § 72 Zákona. V návaznosti na interní pravidla naší společnosti požadujeme před vznikem pracovního vztahu předložení Výpisu z Centrální evidence exekucí (příp. ve verzi s podrobnými údaji o jednotlivých řízeních).

Zdroj: webové stránky MONETA (2019)

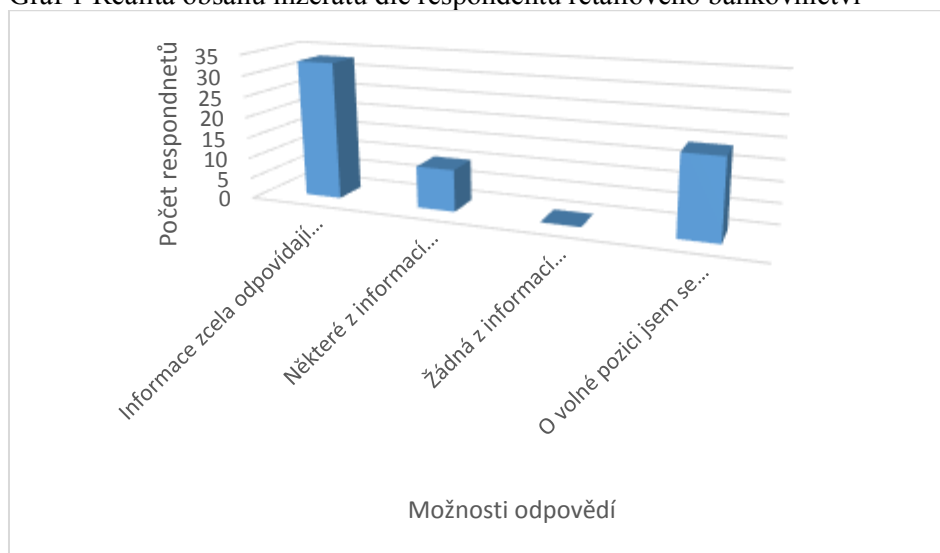
Příloha 4 Mapa poboček, region Severní Čechy



Zdroj: interní (2018)

Příloha 5 Realita obsahu inzerátů dle respondentů retailového bankovníctví

Graf 1 Realita obsahu inzerátu dle respondentů retailového bankovníctví



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 6 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně reálnosti informací v inzerci

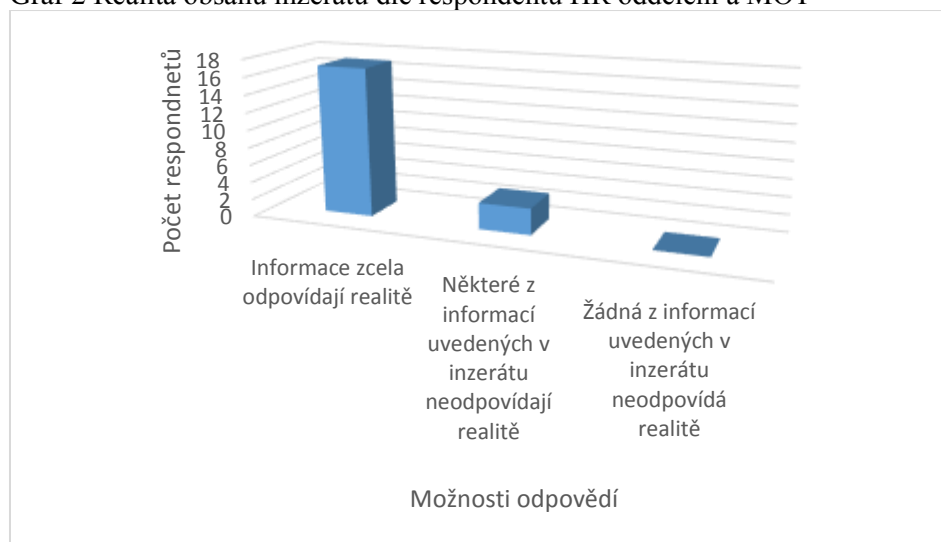
Tabulka 1 Informace uvedené v inzerci neodpovídající realitě dle respondentů retailového bankovníctví

Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídaly realitě
Odměny a osobní ohodnocení.
informace pouze informativní, neúplné, nebylo upozorněno v inzerátu, že výběrko, bude hromadné (např.)
příležitosti pro kariérní a osobní růst
Veliký důraz na prodej
Tlak na navolávání klientů
Pozice je popsána hodně proklientsky, přitom jde o tvrdý prodej
Velký důraz na prodej produktů
náplň práce
Inzerát je pojat hodně obecně
Pracovní náplň

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 7 Realita obsahu inzerátů dle respondentů HR oddělení a MOT

Graf 2 Realita obsahu inzerátů dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 8 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně reálnosti informací v inzerci

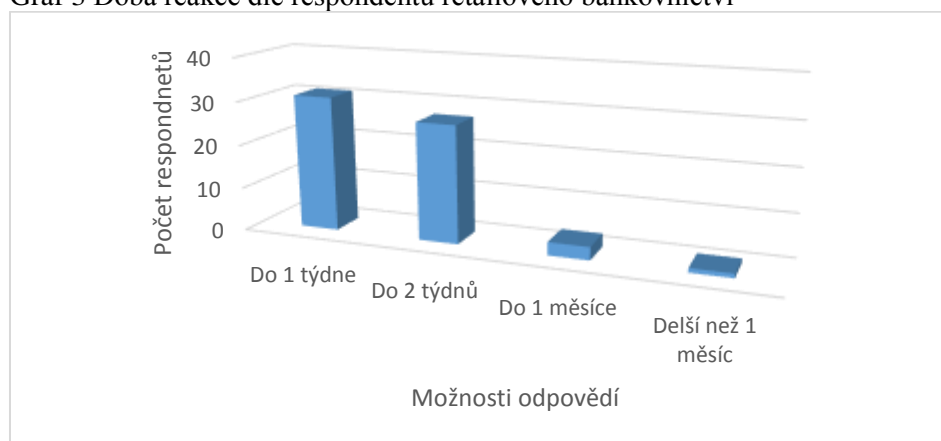
Tabulka 2 Informace uvedené v inzerci neodpovídající realitě dle respondentů HR oddělení a MOT

Uveďte, jaké informace dle vašeho názoru neodpovídají realitě
je potřeba v rámci pohovoru hodně rozebrat náplň práce, protože to je klíčové a do inzerátu to nejde úplně popsat a je to stěžejní, aby uchazeč co nejpřesněji věděl, co ho čeká, co bude dělat. Za mě je to nejčastější důvod odchodu ve zkušební době, kdy uchazeč vlastně nevěděl, co přesně bude dělat.
jsou specifické pozice, které dle inzerátu vypadají lukrativněji a přitom se jedná pouze o seniornější pozici
-Pečovat o naše klienty, radit jim při výběru a prodávat naše produkty a služby na obchodním místě vyznívá to až moc idealisticky a nikde není zmínka, že nejdůležitější je plnit svůj obchodní plán, ale chápu, že bychom možná nikoho neměli ani na výběrku. -Nadstandardní odměny za dobře vykonanou práci....mnohdy bankéři odvádějí dobře práci, přesto nedosáhnou na nadstandardní odměnu

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 9 Doba reakce dle respondentů retailového bankovníctví

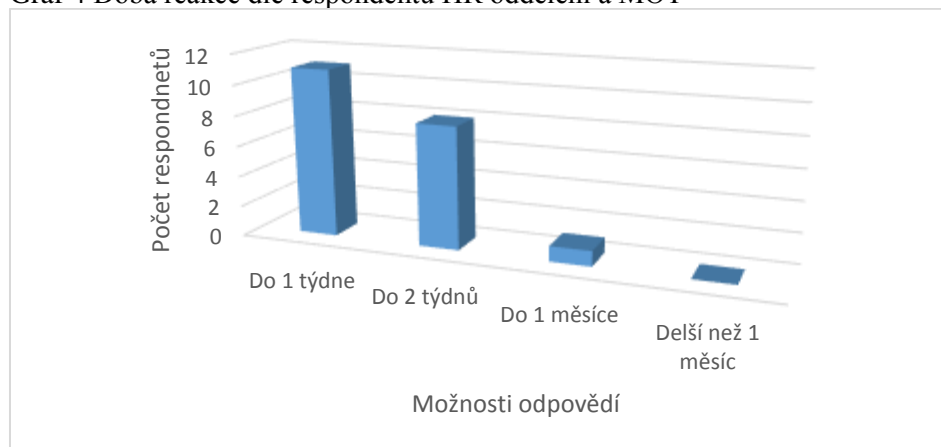
Graf 3 Doba reakce dle respondentů retailového bankovníctví



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 10 Doba reakce dle respondentů HR oddělení a MOT

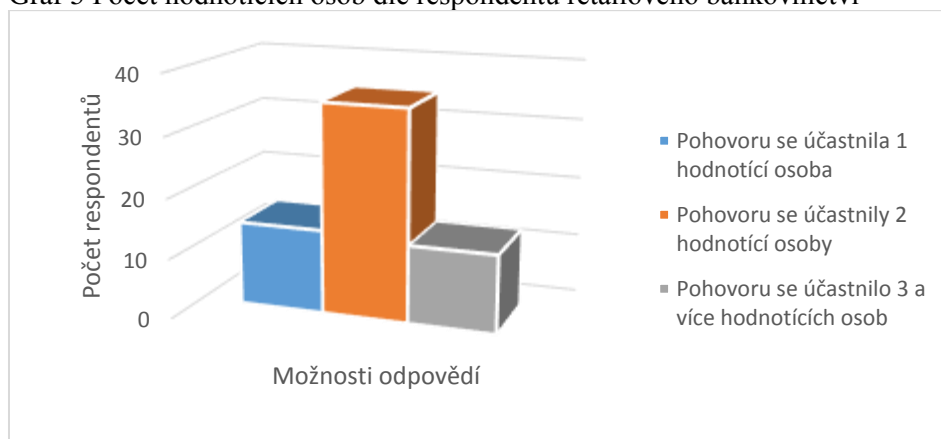
Graf 4 Doba reakce dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 11 Počet hodnotících osob dle respondentů retailového bankovníctví

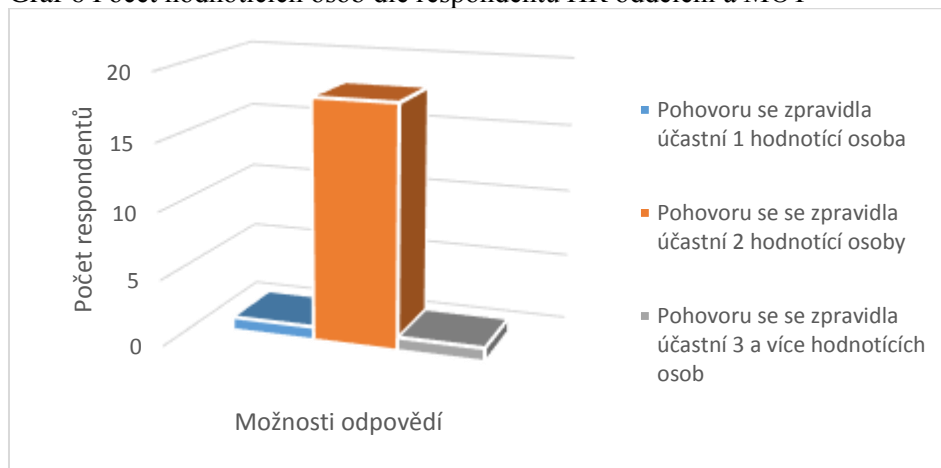
Graf 5 Počet hodnotících osob dle respondentů retailového bankovníctví



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 12 Počet hodnotících osob dle respondentů HR oddělení a MOT

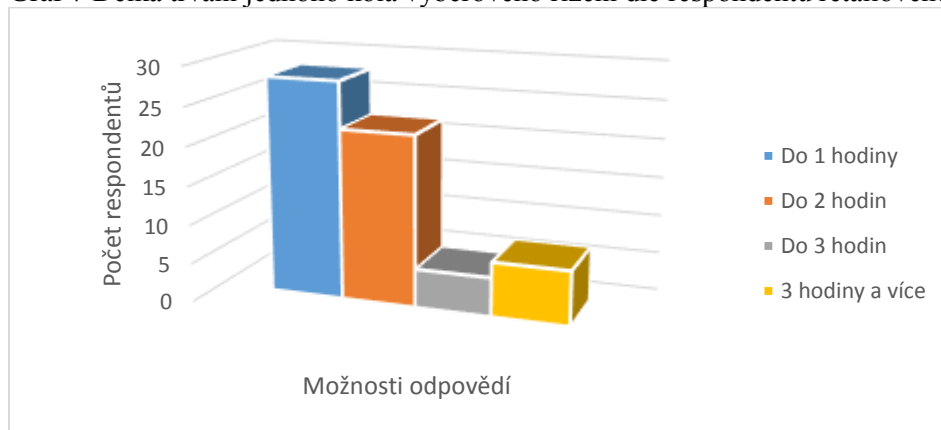
Graf 6 Počet hodnotících osob dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 13 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Graf 7 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 14 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Graf 8 Délka trvání jednoho kola výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 15 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně vedení výběrových pohovorů

Tabulka 3 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně vedení výběrových pohovorů

Jak hodnotíte vedení výběrového pohovoru?
1
v pořádku
profesionální
1
pohovor byl veden MOT a regionální manažerkou. Pohovor byl v podle mého veden tak, jak má
U pohovoru byl pracovník, který byl můj kolega u konkurenční banky. Byl připraven a věděl co má ode mne očekávat
Velmi příjemný pohovor, líbila se mi komunikace s manažerem, u kterého jsem absolvovala pohovor.
Pohovor byl veden profesionálně.
Budoucí manažerka velmi příjemná a vstřícná, personalistka příliš afektovaná, nevytvářela přátelské prostředí.
Vynikající
dobře
Už si to nepamatuji. Je to 15 let.
Manažerka, která se mnou pohovor vedla, vystupovala profesionálně a pohovor byl věcný. Zároveň jsem se při pohovoru cítila velmi příjemně a celý pohovor měl přátelskou atmosféru.
Hodnotící pohovor vedly v profesionálním duchu, neslibovaly nespílitelné, otevřeně naslouchaly otázkám.
Velmi zajímavé, ale zároveň velmi náročné. Bylo to formou assessment centra.
výborný pohovor, jediné mínus bylo hraní prodejních dovedností, jak prodat vysavač. Uvedlo mě to do rozpaků.
Neměla jsem za sebou moc výběrových řízení, z mého pohledu to bylo v pohodě.
Vedení výběrového pohovoru bylo velmi dobré. Přístup manažerky pobočky byl profesionální a velmi příjemný.

Pozitivně, výběrové řízení bylo náročné, dnes je to o dost zkrácené.
Kladně
příjemné, profesionální
Příjemné
vše bylo v pořádku a bylo vidět, že se jedná o lidi na svém místě
profesionální
vše bylo v příjemné atmosféře
Příjemné vystupování, požadované informace
Kladně
bylo věcné k dané pozici
1
Pozitivně - "Mělo to hlavu a patu".
průměr
uspokojivé
Pohovor hodnotím velmi dobře, příjemný přístup, vstřícné chování
Pohovor byl veden v příjemném duchu.
všechno v pořádku, profesionální
Mé hodnocení je kladné.
v pořádku
Celé výběrové řízení probíhalo v příjemné atmosféře.
pozitivně
Pozitivně, milý přístup zároveň efektivní
Výběrové řízení ve skupině bylo příjemné, nervozita opadla...
Výborně.
v pořádku
kladně
nebyl žádný pohovor
Upřednostňuji pohovory 1 na 1. AC mi nebylo příjemné.
Kladně
Kladně, byli moc milí, jen dostatečně nezdůraznili tlak na prodej za každou cenu
Vše v pořádku
Profesionálně
Kladně
Profesionální, příjemné
Skvěle vedené, připravené, zaměřené na žádoucí oblasti, vhodné k selekci uchazečů
Kladně
Veden bylo dobře
kladně
Kladně
Kladně
Kladně
Super, ale dlouhé
Kladně
Vedení bylo dobré, ale samotné výběrové řízení příliš zdlouhavé

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 16 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně vedení výběrových pohovorů

Tabulka 4 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně vedení výběrových pohovorů

Jak hodnotíte vedení výběrových pohovorů?
To by měl asi hodnotit někdo jiný (kandidát, můj nadřízený) než já, který pohovory vedu
Výběrové pohovory probíhají zpravidla F2F, neobvyklá nejsou ani AC. Vedení hodnotím kladně, je kladen důraz na informovanost kandidáta a zájem o něj.
Ptáme se vždy na zpětnou vazbu uchazečů a jsou spokojeni. Děláme často, takže myslím, že máme kvalitní výběrové řízení.
Mají jasnou strukturu a průběh: představení kandidáta, stručné představení společnosti a daného oddělení, představení konkrétní pozice, vzájemné otázky a odpovědi, nastínění dalšího průběhu výběrového řízení. Ze zkušenosti se zpravidla daří držet tuto strukturu, pouze pokud jedna ze stran dospěje k závěru, že nemá smysl dále pokračovat, pohovor se ukončí dříve.
Snažíme se o profesionální a pozitivní přístup ke všem kandidátům.
Individuální přístup, vedu strukturované rozhovory s podobnými otázkami za účelem kalibrace kandidátů
Pohovory mají jasně daný průběh, kandidát se dozví relevantní informace.
Záleží na zkušenostech liniového manažera. Priorita je co nejbližší seznámení uchazeče s náplní práce a podmínkami jako je pracovní doba, cíle, bonusová složka mzdy, hodnoty společnosti ve vztahu k pozici, základní pravidla a procesy. Dále se snažíme zjistit motivaci kandidáta a perspektivu.
Podle úrovně seniority manažera
profesionální
Poskytuje uchazečům veškeré relevantní informace. Uchazeči přicházejí na VŘ nepřipravení – nevědí nic o nás, o pozici.
Osobně mám pohovory na cca 50 minut, a pokud se mnou u pohovoru nemůže být vedoucí pobočky, který nováčkovi dělá následně garanta, tak sjednám schůzku ještě jednu. Tedy pouze u kandidátů, o které máme zájem a rozhodujeme se mezi 2 a více. Pohovor je dnes nutností, protože kandidáti nechtějí chodit na skupinová VŘ.
Dobře
pokud je více uchazečů, tak dávám přednost AC, mohu lépe porovnávat
Vedení pohovorů se liší dle toho, kdo pohovory vede. Já osobně preferuji pohovory, kde je přátelská atmosféra, kandidáti se více otevřou, nejsou tolik ve střehu a vybírající se více dozví.
vycházím z praxe, pohovory dělám z 60% sama, někdy přizvu vedoucí pobočky, pokud se vybírá její podřízený. Pokud potřebuji druhý pohled, dělám 2. kolo s vedoucí. Takto to není optimální, chtěla bych pohovory dělat s HR. Ale nemá čas.
vzhledem k tomu, že si pohovory vedu sama, tak to hodnotím pozitivně. Pokud mám u toho HR, je to pro mě vždy další zkušenost a jsem za to ráda, mám díky tomu možnost více sledovat uchazeče.
v pořádku
Jako účelné a přínosné. Kandidáti se ze strany manažerů dozví veškeré potřebné informace k pozici, které odpovídají skutečné realitě. "Realitu" pochopení každodenní pracovní náplně manažer ověřuje v rámci VŘ na zkušebním prodejním rozhovoru. Je prostor pro konkrétní dotazy ze strany kandidáta; při pohovoru se přihlíží i na skutečnost, aby uchazeč zapadl do aktuálního týmu.
Hodnotím velmi dobře

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 17 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně připravenosti HR/MOT

Tabulka 5 Reálná tvrzení respondentů retailového bankovníctví ohledně připravenosti pohovorujících na výběrové řízení

Jak hodnotíte připravenost personalisty/manažera na výběrový pohovor?
2
výborně
profesionální
1
řekla bych, že byly připraveny
výborně
skvěle připraven
Byl připraven na vše.
Z hlediska odbornosti OK.
Vynikající
výborně
Už si to nepamatuji. Je to 15 let.
Manažer byl 100% připraven, nemám žádné výhrady.
Připravenost byla perfektní, ačkoliv měly vytištěný CV, téměř do něj nekoukaly a cíleně se ptaly na relevantní body.
Vše do detailu promyšlené a naplánované.
Připravenost byla výborná
Připravenost byla OK
Výběrový pohovor ze strany manažerky byl velmi příjemný. Paní manažerka pobočky byla připravená na pohovor, s profesionálním přístupem.
v pořádku, ve srovnání s druhou bankou, kde jsem byl výběrovém řízení naprosto profesionální
Připravenost byla
ano byli připraveni
Skvělé
Výborný
na 100%
vše ok
Výborně – věděla koho chce a cíleně se ptala, aby získala potřebné informace
kladně
kladně byl připraven
1
Byl zcela připraven.
průměrná připravenost
výborně
Připraveni dostatečně
Profesionální přístup a připravený průběh pohovoru.
v pořádku, byl přesně připravený "program" a přišlo mi, že jde všechno podle plánu
Je to již delší dobu, podrobnosti si nepamatuji, ale průběh byl standart.
dobrá

HR a oblastní manažerka byly výborně připravené.
pozitivně
100%
profesionální připravenost
Výborně.
se vším připraveni
kladně
není co hodnotit
Připravenost byla výborná.
Kladně
Byli připraveni
Také v pořádku, měl mě nastudovaného :)
Dostačující
Neměl můj životopis vytištěný, tudíž jsem musela všechno z něj opakovat.
Personalista/manažer byl připraven zodpovědět všechny mé dotazy
Skvěle připravený, materiály, projev, atd.
Kladně
Příprava byla vidět, vše probíhalo dle harmonogramu
kladně
Kladně
Kladně
Kladně
Ok, připravený program i testy
Byli zcela připraveni
Kladně

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 18 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně přípravy na výběrové řízení

Tabulka 6 Reálná tvrzení respondentů HR oddělení a MOT ohledně přípravy na výběrové řízení

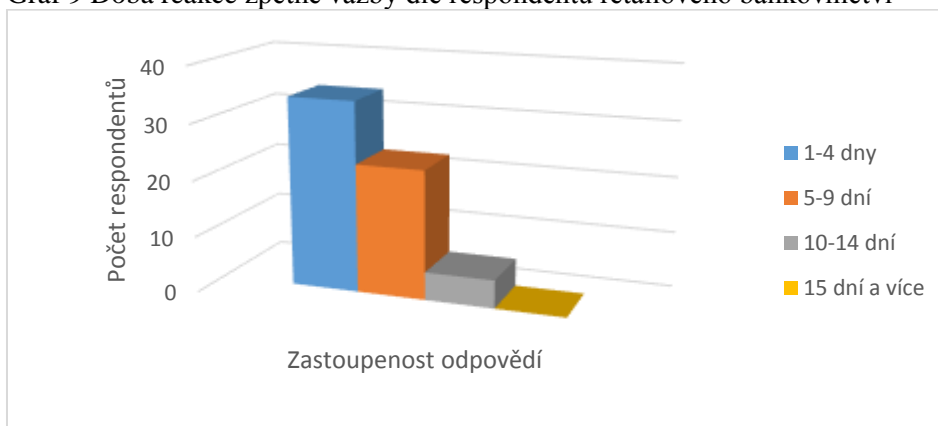
Jak probíhá vaše příprava na pohovor?
Pročtení jednotlivých CV kandidátů Příprava tištěných materiálů S kolegou u pohovoru si předem říkáme koho vlastně typologicky hledáme
Procházím životopis kandidáta a dle něj připravuji dotazy na něj.
projít životopisy, připravit úkoly pro uchazeče, připravit prostředí, projít screeny
Seznámení se s profilem konkrétního uchazeče na základě informace z jeho CV a případných referencí, shromáždění informací a specifik vztahující se k dané pozici, jejímu zaměření (to se může lišit v závislosti na regionu) či situaci v konkrétním týmu. Případná příprava konkrétních relevantních otázek, a to jak odborných, tak i z oblasti soft skills.
Shlédnu CV a připravím si dotazy na konkrétního kandidáta a projdu si popis dané pozice.
Přečtení CV a motivačního dopisu, označení oblastí či nejasností, na které se chci zaměřit
Rekapitulace požadavků na danou pozici, příprava relevantních informací k pozici a danému týmu, práce s CV-zjišťování informací o uchazeči a příprava otázek.

Prostudování CV, případně příprava modelových situací.
Sladění očekávání s LM, čtení a rozebrání CV, příprava případové studie
Seznamuji se s kandidátem prostřednictvím CV, nebo informací z prvního kola. Pak se rozhoduji na co se musíme zaměřit nejvíce. praxe, obchodní dovednosti, osobnost atd.
Prostudování CV, příprava otázek
Nejprve kandidátovi volám, abych zjistila, jestli jeho zájem stále trvá, jakou si představuje mzdu a od kdy by mohl nastoupit. Před osobním pohovorem si přečtu CV, udělám si poznámky u informací, na které se budu chtít doptat. Pokud je možnost, že kandidáta někdo z bankéřů nebo z mého okolí zná, ptám se na reference.
důkladně si prostuduje CV a vypíšu informace, které chci zjistit nebo upřesnit
Seznámím se se CV a dopředu si vytipuji, na co se budu ptát. Podle pracovních zkušeností a podle konkrétní pozice v některém zaměstnání si připravím otázky.
proberu si CV, s vedoucí si nadefinujeme optimální profil nového zaměstnance, udělám si poznámky = na co nesmím zapomenout se zeptat.
projdu si CV a screen, zvýrazním si údaje, na které se chci zeptat
tisk CV, příprava konkrétních dotazů
důkladně prostudované CV

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 19 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů retailového bankovníctví

Graf 9 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů retailového bankovníctví



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 20 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů HR oddělení a MOT

Graf 10 Doba reakce zpětné vazby dle respondentů HR oddělení a MOT



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 21 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně dokumentace

Tabulka 7 Dokumentace požadovaná před nástupem dle respondentů retailového bankovníctví

Jaké dokumenty byly požadovány před nástupem do zaměstnání?
to už si nepamatuji
maturitní vysvědčení, zpráva od lékaře, předchozí zaměstnavatelé
doklady o ukončeném vzdělání, doklady o předchozích zaměstnáních
Beztrestnost, maturitní vysvědčení
Maturitní vysvědčení, diplom
zpětná vazba od předchozího zaměstnavatele, vstupní zdravotní prohlídka, výpis z trestného rejstříku.
Doklad o bezúhonnosti
Bohužel toto si již nepamatuji, ale jednalo se o dokumenty, které požaduje každý zaměstnavatel před nástupem.
Výpis z trestního rejstříku, vysokoškolský diplom, na více si nevzpomínám.
op, výpis z tr., maturitní vysvědčení
trestní rejstřík, výpis od lékaře
Už si to nepamatuji. Je to 15 let.
Doklad o ukončení dosaženého vzdělání, výpis z trestního rejstříku, reference předchozích zaměstnavatelů.
platný OP, kopie průkazu pojištěnce, výpis z rejstříku trestů, výpis z evidence exekucí, kopie maturitního vysvědčení
Výpis z rejstříku trestů, doporučení bývalého zaměstnavatele.
čistý trestní rejstřík, maturitní vysvědčení, nepamatuji si či něco dalšího.
Maturitní vysvědčení, diplom z vysoké, trestní rejstřík, životopis, zdrav. stav. ...
Maturitní vysvědčení, výpis z rejstříku trestů, výpis z evidence exekucí, lékařská prohlídka.
lékařská zpráva, rejstřík trestů
výpis z rejstříků trestů, mat vysvědčení
výpis rejstříku trestů, exekucí a výpis z lékařské karty (k lékařské vstupní prohlídce), doklad o dosaženém vzdělání,
kopie kartičky zdravotní pojišťovny, občanku
Dosažené vzdělání, výpis z trestního rejstříku, doporučení z předchozích zaměstnání.
životopis, více si nepamatuji, je to 5 let zpět
doklady o dosaženém vzdělání., reference od předchozích zaměstnavatelů

výpis z rejstříku trestů a maturitní vysvědčení
doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, životopis
vysvědčení o maturitní zkoušce, výpis z rejstříku trestů
nepamatuji si
už si nepamatuji
životopis, výpis z trestního rejstříku
Bezdlužnost, výpis rejstříku, doktor, vzdělání
bezúhonnost, kopie maturitního vysvědčení
Výpis z rejstříku trestů, Výpis z evidence exekucí, Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
Zápočtové listy z předchozích zaměstnání a pracovní hodnocení z předchozích zaměstnání.
výpis z rejstříku trestů, evidenční list, (upřímně už ani moc nevím, bylo to v roce 2012 :))
Výpis z rejstříku trestů
potvrzení o čistém trestním rejstříku, maturitní vysvědčení.
Maturitní vysvědčení, výpis z rejstříku trestů, lékařská prohlídka-výpis z dokumentace.
životopis, výpis z trestního rejstříku
Vysvědčení maturity + Rejstřík trestů
lékařské vyšetření, Výpis z rejstříku trestů, zápočtový list
výpis z OR, výpis z evidence exekucí, kopie OP + karty pojištění, kopie maturitního vysvědčení
nepamatuji si vše, jen vím, že jich bylo hodně :-)
výpis z rejstříku, maturitní vysvědčení
maturitní vysvědčení a výpis z rejstříku trestů
Výpis z lékařské dokumentace, výpis z exekucí, kopie maturitního vysvědčení, trestní rejstřík
Výpis z trestního rejstříku, z exekucí, maturitní vysvědčení, lékařský výpis
Výpis z exekucí, trestní rejstřík, zdravotní dokumentace, nejvyšší dosažené vzdělání
Výpis ze zdravotní dokumentace, trestní rejstřík, exekuce, nejvyšší dosažené vzdělání
Osobní doklady
Výpis z rejstříku trestu, maturitního vysvědčení, nesmělo být proti nám vedeno insolvenční řízení, ještě spousty dalších dokumentů ale bylo toho tolik, že si všechny nepamatuji
Trestní rejstřík, doklad o vzdělání, výpis z centrální evidence exekucí
Výpis z rejstříku trestů, Výpis z rejstříku exekucí, Potvrzení o lékařské prohlídce firemním lékařem
Výpis z rejstříku trestů, nejvyšší dosažené vzdělání, okopírovaná karta pojištění, výpis zdravotní dokumentace, výpis z exekucí
Výpis z exekucí, trestní rejstřík, okopírovaná karta pojištění, nejvyšší dosažené vzdělání
dotazník
Okopírovaná karta pojištění, výpis z exekucí a trestní rejstřík, nejvyšší dosažené vzdělání.
Okopírovaná karta pojištění, výpis z exekucí a trestní rejstřík, nejvyšší dosažené vzdělání.
Výpis z trestního rejstříku, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z exekucí
Okopírovaná karta pojištění, výpis z rejstříku trestů, výpis z exekucí, maturitní vysvědčení
Výpis z rejstříku, zdravotní dokumentace, exekuce
Výpis z exekucí a trestní rejstřík, lékařská prohlídka, nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 22 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně dokumentace

Tabulka 8 Dokumentace požadovaná před nástupem dle respondentů HR oddělení a MOT

Jaké dokumenty požadujete po vybraném kandidátovi před nástupem do zaměstnání?
Já v týmu nepožaduji žádné dokumenty. Vše řeší odd. HR
Výpis ze zdravotní dokumentace, trestní rejstřík, výpis z exekucí, maturitní vysvědčení, okopírovanou kartu pojištěnce
maturitní vysvědčení, bezúhonnost, lékařskou zprávu
Občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, doklad o nezatížení exekucí
Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, kopie karty pojištěnce, výpis z exekucí a výpis z trestního rejstříku.
dokumenty potřebné pro výkon pozice (min. maturita, čistý trestní a exekuční rejstřík)
informace o předešlých zaměstnavatelích a kontaktní osoby pro reference, výpis z rejstříku trestu, absolvování lékařské prohlídky, dodání posledního ukončeného vzdělání (diplom, vysvědčení..) v případě potřeby certifikáty o absolvovaných zkouškách
Potvrzení o zdravotní způsobilosti, výpis z rejstříku trestů, výpis z rejstříku exekucí (pozice podléhající zákonu o spotřebitelském úvěru), kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.
Výpis z rejstříků, lékařská prohlídka
CV, motivační dopis.
CV
já osobně žádné, ale firma chce maturitní vysvědčení nebo z nejvyššího ukončeného vzdělání, výpis z rejstříku trestů, výpis z evidence exekucí a chceme reference od přechozích zaměstnavatelů za posledních 5 let.
Životopis, souhlas se zpracováním osobních údajů, dotazník BGC
zdravotní prohlídku, CV, trestní bezúhonnost
Výpis z rejstříku, maturitní vysvědčení, OP
CV
já žádné
já konkrétně žádné
Lékařský posudek, ověření nejvyššího dosaženého vzdělání
dle HR-: CV odpovídající skutečnosti, maturitní vysvědčení, osvědčení o certifikacích, bezúhonnost, případně doporučení z předchozích zaměstnání, lékařskou prohlídku

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 23 Hodnocení respondentů retailového bankovníctví ohledně představ o zaměstnání a skutečnosti

Tabulka 9 Rozdíly v představách před a po nástupu dle respondentů Retailového bankovníctví

V čem se vaše představa o zaměstnání liší oproti skutečnosti?
nevěděla jsem o navolávání lidí na schůzky, ale se vším se dá pracovat a zvyknout si
Že práce osobního bankéře ve své podstatě odpovídá práci prodejce.
Přešla jsem na jinou pozici, nežli byla má nástupní pozice, z důvodu nespokojenosti s prodejní zkušeností a plány.
Nikdo nikdy nemůže před nástupem přesně vědět, jaká práce bude. Pohovor je vždy o něco růžovější, než je daná realita.
neměl jsem očekávání
praxe je vždy jiná, ale na pohovoru bylo dobře vysvětleno, co práce doopravdy obnáší
časová náročnost přípravy před a po hodinách pro veřejnost, finance... incentívni minima
Nucení produktů lidem, které nepotřebují nebo jim mohou zhoršit situaci
Nemám příliš ráda volání

přehnaný nátlak na prodej
Vůbec jsem netušil, do čeho jdu
Přílišný důraz na prodejní výsledky.
Přílišný tlak na prodej
Tvrdý prodej, vysoké očekávání
Nevěděla jsem, že bude povinnost volat a sjednávat si schůzky, myslela jsem, že to dělá call centrum
náplň práce
Tlak na prodej
Tlak na prodej
Hodně velký tlak
50:50

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 24 Hodnocení respondentů HR/MOT ohledně představ o zaměstnání a skutečnosti

Tabulka 10 Rozdíly v představách před a po nástupu dle respondentů HR oddělení a MOT

V čem se domníváte, že se jejich představy liší od skutečnosti?
Neznají míru pracovního nasazení a tlaku na výsledek
Přestože jim důrazně říkáme o náročnosti práce, tak často jsou po určité době překvapeni.
Většinou říkají, že je to náročnější než očekávali, i když jim na pohovorech říkáme, že je toho hodně (učení, zkoušek, produktů).
V prodejní části jejich práce.
Mzda, možnosti rozvoje, možnosti povýšení
Podle mě si kandidáti často představují práci v bance jako nenáročnou práci za počítačem. Vůbec si nedokážou představit, jaké úsilí je to bude stát, aby patřili mezi úspěšné a své místo ve ZD obhájili.
Nedovedou si představit tlak na prodejní výsledky.
Již několikrát jsem se přesvědčila, že i když opakovaně upozorňujeme na pracovní dobu, tak potom kandidáty zaskočí, že mají být denně v práci do 17 hodin. Přestože upozorňujeme, že práce v bance je retailová pozice, že se nejedná pouze o servis toho, o co si klient řekne, tak je pro kandidáty střet s realitou mnohdy neakceptovatelný a odcházejí.
pokud uchazeč nikdy nepracoval na podobné prodejní pozici, neumí si naprosto představit realitu a náročnost práce bankéře
např. studenti, pro které je to první zaměstnání neví, jaké nároky budou na ně kladeny v oblasti plnění prodejních cílů
Kandidáti si často nedokáží představit, že většina času je opravdu o samotném prodeji, prozákaznickém přístupu a dodržování interních pravidel banky spolu se splněním nezbytné certifikace na pozici Osobního bankéře.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 25 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Tabulka 11 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení MONETA Money Bank, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání? - BANKÉŘI
žádná
rychlost
je to rychlé a věcné
Nevím
myslím, že od začátku se každému uchazeči sděluje, že jde o prodejní pozici
rychlost
Rychlý proces
Určitě přátelský a individuální přístup. Bylo mi vyhoveno novým termínem pohovoru, když jsem se na původní nemohla dostavit.
Vstřícný přístup manažerky.
osobní přístup
osobní kontakt
Už si to nepamatuji. Je to 15 let.
Rychlá zpětná vazba ať už z oddělení HR tak od samotného nadřízeného.
Vše bylo transparentní, i přes dvouměsíční výpovědní dobu v bývalém zaměstnání se mnou byl stále někdo v kontaktu, všechny potřebné informace jsem obdržela mailem. Co nebylo jasné, bylo vysvětleno manažerkou.
Výběrové řízení bylo velmi zajímavé, jelikož se jednalo o assessment centrum, zajímavá byla práce ve skupinách, kdy bylo poznat, jak dokážeme pracovat a kooperovat s ostatními.
rychlost + zpětná vazba
nevím
Lepší seznámení s pozicí, prostředím, ve kterém se budu pohybovat a denně pracovat a plnit společné cíle Monety.
přímé jednání
největším kladem beru komunikaci
nedokážu říct, práci jsem změnil poprvé po 15 letech
Přístup manažerky i personálního oddělení, příjemné jednání, rychlé vyřízení.
člověk se dozví, co po něm zaměstnavatel bude požadovat a pak není nemile překvapen
rychlé jednání
Příjemné a milé jednání, kontakt s manažerem, informace jak bude vše probíhat
příjemné vystupování, dostatečné informace
výběrové řízení probíhá rychle, srozumitelně
žádná
maximální podpora ze strany budoucích kolegů
Bylo jednoduché ve smyslu jasně daných úkolů a požadavků. Nástup ok – vše bylo jasně dané, kdy co a jak.
rychlost
Nemohu přesně odpovědět. Nastupovala jsem do společnosti před 16 lety na základě osobního pohovoru.
rychlost vyřízení a komunikace
Rychlé jednání od pozvání na pohovor k udělení pracovní nabídky vybranému účastníkovi.
rychlé, otevřené jednání
Potencionální zaměstnanec přijde na plno věcí, zda chce ve společnosti pracovat či ne.

Líbilo se mi, že jsem na pohovoru nebyla sama.
Za mě je jednoznačně pro úplného nováčka příjemnější individuální osobní pohovor než skupinové výběrové řízení.
jasné informace a férová komunikace
Neměl jsem ponětí, do čeho to vůbec jdu
vše k pozici bylo dostatečně řečeno, i co bude následovat (školení apod..)
Za mě určitě příjemné vystupování, znalost a dostatek informací.
Myslím, že je to standardní postup
nemohu hodnotit, bylo to před 27 lety a žádné výběrko nebylo
Business partneři jsou velice ochotní, příprava byla dobrá, profesionálnost
Připravenost manažerů
Manažeři a jejich vstřícnost
Přístup HR a manažerů
Profesionalita
Milé jednání
Příjemné jednání od personalistů a budoucí nadřízené
Rychlost jednání, pozitivní přístup, zodpovězení dotazů, aktivní příprava na budoucí výkon práce (tj. vyšli vstříc při studijních materiálech pro úplné nováčky)
Vedení pohovorů, vstřícnost
Inzerát je pojat hodně moderně, prvotní rozhovor s HR příjemný
láková inzerce, příjemné prostory pohovoru, široká nabídka benefitů
Připravenost manažerů, atraktivita zaměstnavatele
Připravenost manažerů, atraktivita zaměstnavatele
Příjemný prvotní rozhovor s HR
Vše šlo hladce
Pozitivum je jistě rychlé jednání, příjemné vystupování
Kladný přístup manažerů

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 26 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů HR/MOT

Tabulka 12 Pozitiva procesu výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT

Jaká jsou podle vás pozitiva procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
Kladně hodnotím, že mne vlastní nábor časově vytěžuje minimálně
Individuální přístup k uchazečům
komplexně máme dobře organizované
K výběrovým řízením se v naší společnosti snažíme přistupovat co nejzodpovědněji, tak, aby obě strany měly maximální množství a potřebnou kvalitu informací pro možnost zodpovědného rozhodování
Osobní, milý a pozitivní přístup v rámci celého procesu výběrového řízení, předávání všech potřebných informací kandidátům. Což úspěšným kandidátům následně ulehčí nástup do nového zaměstnání a do nového týmu spolupracovníků. Předávání zpětných vazeb všem kandidátům.
Rychlost, vstřícnost, lidský přístup, možnost zvolit si formu výběrového řízení dle situace
Jasně definovaný inzerát, na výběrovém řízení jsou kompetentní osoby a dokáží poskytnout maximum relevantních informací.
Proces stále upravujeme podle interních požadavků a situaci na trhu práce. Zaměřujeme se na efektivitu a rychlost předávání informací.
Rychlost naší reakce na přihlášení kandidáta, krátký čas mezi přihlášením a pohovorem

Při dvoukolovém VŘ je to čas strávený s kandidátem. Sdílení jeho obav, zodpovězení jeho dotazů a poznání se navzájem. Ujistění se, že všemu rozumí atd. Transparentnost jednání.
Výborný recruiter
Osobní kontakt s kandidátem, možnost se operativně domlouvat na schůzkách, komunikace s recruiterkou a HR, Jejich snaha, když se nedaří najít vhodného kandidáta, radí, kde hledat, co funguje v jiných městech a co naopak smysl nemá.
Rychlá možnost kandidáty pozvat, sdílet je v rámci lokality.
rozhodně být s uchazečem stále v kontaktu
Zkušenost do budoucna s různými typy výběrového řízení, která kandidátům něco přinese i v případě neúspěchu. Na VŘ dostanou kandidáti pravdivé informace, nic nezamlčujeme. Po výběru kandidáta udržuji pravidelný kontakt, aby kandidát věděl, že s ním počítáme. Vždy se snažím jednat příjemně, aby zkušenost kandidáta s naší firmou i v případě neúspěchu byla pozitivní.
osobní pohovory = zájemci o práci nemají strach přijít
nevím
komunikace HBP s recruiterem – info, že se otvírá pozice, z jakého důvodu, kolik se hledá kandidátů, jakého kandidáta konkrétně hledáme
Poskytnutí prvotních informací přes telefonický screen – kandidát má představu o čem pozice je, má možnost se doptat na pro něj důležité informace.
v dobách kdy jsme měli hodně uchazečů a šlo dělat assessment centra, tak to bylo ideální...jednak si uchazeči prošli i týmovými úkoly, jednak jsme je mohli vidět pracovat pod tlakem a stresem, což je při práci s klienty velmi důležité. Nynější individuální pohovory mnohdy neodhalí vše.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 27 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Tabulka 13 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů retailového bankovníctví

Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení MONETA Money Bank, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
ne
nejdou
žádná
Nevím
nic
žádné nemám
žádné
Nevím o žádném negativním bodu.
Vytvořené stresující prostředí pohovoru s personalistkou.
nejdou
žádná nejsou
Už si to nepamatuji. Je to 15 let.
Zdlouhavý proces ověřování předchozích zaměstnání a vůbec nastupující osoby samotné.
Z mého pohledu jsem žádná negativa neshledala.
Bylo to velmi náročné, jak časově, tak psychicky, výběrové řízení probíhalo od rána do pozdních odpoledních hodin, řízení bylo dvoukolové. Ale pak už šlo vše jednoduše k samotnému nástupu do zaměstnání.
skupinové výběrové řízení ve více lidech, vzbuzuje rivalitu a nehodnotí tak uchazeče individuálně
nevím
žádné

nevnímám žádná
během té doby jsem žádnou nepostřehl
nedokážu říct, práci jsem měnil poprvé po 15letech
Nic mě nenapadá.
výběrové řízení je stresové, avšak je nutností
žádná
negativa mi nejsou známa
nejsou
nevím
pokud bych se neozval, že mi nikdo nereagoval na odpověď, nedostal bych se k pohovoru.
výběrové řízení je super, ale práce bankéře již ztratila svoji prestiž (i finanční)
Vzhledem k "Hypotečnímu oboru" tedy pozici hypotečního bankéře mohlo být v té době více odborné.
Když ptáčka chytají, hezky mu zpívají
Nemohu přesně odpovědět. Nastupovala jsem do společnosti před 16 lety na základě osobního pohovoru.
žádné
Žádná negativa jsem neshledala.
nevím
nejsou
nevím
Za mého nástupu jsem já osobně žádná negativa nevnímala. Jediná věc byla, že trvalo dost dlouho než mě někdo z Monety (tehdy ještě GE) oslovil.
nevím
Není
negativa nemám
Žádná.
Myslím, že je to standardní postup
žádná
xx
Dlouhá doba mezi reakcí na inzerát po reakci, dlouhé výběrové řízení
Nevidím žádné
Nevím
Zatajení úplné skutečnosti
Nepřehlednost
Žádné, vše bylo v pořádku
dlouhá doba realizace výběrového řízení
nejsou
Dlouhá doba reakce na mé CV
Dlouhá doba reakce na životopis, výběrové řízení ve stylu AC mi nebylo příjemné
od přijetí nabídky do doby nástupu chybí komunikace
Nízká informovanost mezi výsledkem pohovoru a nástupem (kam, kdy s čím se má přijít)
Nízká informovanost mezi výsledkem pohovoru a nástupem (kam, kdy s čím se má přijít)
Dlouhá doba reakce na mé CV
Nebylo mi řečeno, kam se dostavit 2. den po vstupním školení, dlouhé AC
Po sdělení úspěchu mi nebylo příliš detailně řečeno, co bude následovat. Kdy mám dorazit na pobočku, v kolik hodin, u koho se hlásit.

Výběrové řízení pomocí AC, nebylo to příjemné asi pro nikoho

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 28 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů HR/MOT

Tabulka 14 Negativa procesu výběrového řízení dle respondentů HR oddělení a MOT

Jaká jsou podle vás negativa procesu výběrového řízení, od inzerce po samotný nástup do zaměstnání?
nevím
Dlouhá doba mezi přijatým CV a reakcí na něj.
kvalita uchazečů v dnešní době není úplně ideální
Ne vždy máme včasnou zpětnou vazbu, to se týká jak manažerů, kteří hledají do svých týmů, tak i kandidátů, kteří včas nedávají vědět, pokud se u nich změnila situace
V poslední době bohužel nedostatek kvalitních kandidátů (hlavně profesní zkušenosti či adekvátní vzdělání, ale také osobnostní předpoklady).
Technické – občas nejde propsat kandidát při doporučení, nejednotnost – za každou oblast trošku jiný postup, množství informací na kandidáta před nástupem (prohlídka, BGC, MONcliq, info od manažera) - ideálně dát vše do jednoho balíčku
V některých případech dlouhá odezva na profil uchazeče, uchazeč už poté nemusí mít zájem.
Snažíme se eliminovat.
nevím
Formality týkající se lékařských prohlídek.
Vytíženost recruiterů, někdy dlouhá doba oslovení kandidátů
Největší nevýhodou pro mě je, že když sbíráme CV, tak se snažím kandidátům co nejrychleji volat, domluvit si pohovory, ale pokud nevybereme a je nutné dělat další kola a nejsem si jistá, kterého kandidáta vybrat, lehce se stane, že nedodržím původní termín s konečným výsledkem. Kandidátům samozřejmě nový termín konce zavolám, ale vzhledem k tomu, že se to táhne, tak mám pocit, že je nejsem schopna mezi sebou spravedlivě porovnat, když je to třeba i po 14 dnech. Posledního kandidáta si vždy pamatuji nejlépe a první už jen výrazné věci.
Menší míra časové flexibility manažerů v rámci pohovorů. Hodně zainteresovaných lidí v průběhu VŘ (recruiter, HRBP, manažeři), což může být pro kandidáty matoucí.
pokud jim manažer předejde, viz dotaz 22., tak nejsou
Žádná negativa mě nenapadají. Dříve bych uvedla to, že není příliš praktické vyplňovat na pobočce s kandidátem souhlasy a další materiály, pak je odesílat na HR. Současný proces s mailovou komunikací to již vyřešil.
pomalost
málo uchazečů
prodleva mezi zasláním CV manažerům a výslednému počtu kandidátů k nazvání
Kandidáti často komunikují s více než jednou osobou – může to na ně působit zmateným dojmem, neví na koho přímo se obrátit.
v dobách kdy jsme měli hodně uchazečů a šlo dělat assessment centra, tak to bylo ideální. Jednak si uchazeči prošli i týmovými úkoly, jednak jsme je mohli vidět pracovat pod tlakem a stresem, což je při práci s klienty velmi důležité. Nynější individuální pohovory mnohdy neodhalí vše.

Zdroj: vlastní výzkum