



## Návrh změn v inzerci pro společnost Ušetřeno.cz s.r.o.

Jméno a příjmení:

Jakub Trenz

Marek Čech

Tereza Štindlová

Terezie Starková

Název, kód předmětu:

Psycholog v řízení lidských zdrojů  
PSYb2930

Datum odevzdání:

5.12.2024

# Obsah

<b>Stručný popis organizace</b> .....	3
<b>Popis posuzovaného procesu</b> .....	3
<b>Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu a jejich rizik</b> .....	4
<b>Silné stránky inzerátů</b> .....	4
<b>Prostor pro zlepšení a rizika s ním spojená</b> .....	5
<b>Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci</b> .....	7
<b>Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu</b> .....	8
<b>Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny</b> .....	9
<b>Přibližné finanční náklady:</b> .....	9
<b>Nefinanční náklady:</b> .....	9
<b>Zdroje:</b> .....	11
<b>Přílohy</b> .....	13
<b>Příloha č. 1 - Vzorový inzerát</b> .....	13
<b>Příloha č. 2 - inzerát 1</b> .....	14
<b>Příloha č. 3 - Inzerát 2</b> .....	16
<b>Příloha č. 4 - inzerát č.3</b> .....	18
<b>Příloha č.5 – Rozhovor s HR</b> .....	19
<b>Příloha č. 6 - Hodnocení zaměstnanců</b> .....	21
<b>Příloha č. 7 - Graf náboru a konverze</b> .....	22

## Stručný popis organizace

Ušetřeno.cz s.r.o. je moderní firma založená v roce 2010 v Praze. Specializuje se na poradenství a online srovnávání cen v oblastech, jako jsou energie, finance, pojištění a telekomunikace, s cílem pomoci zákazníkům najít nejvýhodnější nabídky na trhu. Ušetřeno.cz se zabývá také správou smluv a zajišťuje podporu pro klienty při změnách poskytovatelů služeb.

Firma má aktuálně 230 zaměstnanců. Vedle ředitele, který stojí v čele společnosti, jsou zaměstnanci rozděleni do několika klíčových týmů. Oddělení zákaznické péče poskytuje přímou podporu a poradenství klientům, marketingové oddělení se věnuje propagaci a online prezentaci firmy a IT oddělení zajišťuje vývoj a údržbu webové platformy.

HR procesy, jako je nábor, školení a hodnocení výkonnosti, jsou v režii vedoucího personálního oddělení. Další HR úkony, například komunikace se zaměstnanci a řešení pracovních podmínek, probíhají za spolupráce manažerů jednotlivých týmů.

## Popis posuzovaného procesu

Naším posuzovaným procesem je inzerce pracovní pozice v oddělení zákaznické péče, přesněji na pozici Telefonická podpora prodeje. Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců a s jejich velkou fluktuací. Na této pracovní pozici je však fluktuace zaměstnanců běžným jevem (Tica et al., 2011) a personální oddělení s ní počítá. Podle slov vedoucího personálního oddělení jsou tedy kvalitní inzeráty to, co potřebují pro obsazování pravidelně se uvolňujících pracovních pozic. Proto nás požádali o zpracování tohoto projektu právě na proces náboru, konkrétně inzerce.

Vedení personálního oddělení vidí inzerci pracovních pozic jako klíčový nástroj k oslovení vhodných uchazečů a budování pozitivní značky zaměstnavatele. Dle jejich představy by inzerce měla být atraktivní, jasně strukturovaná a měla by oslovit co nejvíce uchazečů. Vedoucí personálního oddělení je podle svých slov spokojen jak s formou, tak i s obsahem inzerátů, které vystavují jak na svých stránkách, tak na jiných webových stránkách s nabídkami práce (Jobs.cz; Atmoskop.cz), ocení však návrhy na změnu, které by přispěly k vyššímu počtu zájemců.

Firma si zakládá na své přátelské kultuře, inzeráty proto zdůrazňují firemní kulturu a benefity, jako je možnost kariérního růstu, práce odkudkoliv nebo nadstandardní finanční ohodnocení.

To podle Mierkeho et al. (2012) přispívá k nalezení zaměstnanců, kteří s kulturou firmy souzní. Tato přátelská atmosféra je velmi cítit i ze samotného jazykového stylu inzerátu, který je uvolněný a přátelský. Nejedná se tedy o příliš formální inzerát. Přestože současná forma inzerce efektivně komunikuje hodnoty společnosti, chybí hlubší přizpůsobení konkrétním cílovým skupinám jako jsou například studenti, kteří hledají brigádu. Výhody této cílové skupiny jsou popsány níže.

Inzeráty využívají motivační jazyk a nabízejí strukturu, která zahrnuje stručný přehled o pracovních podmínkách, náplni práce a firemních benefitech. Jednotný styl všech inzerátů pomáhá vytvářet jednotný obraz firmy navenek, i když tento přístup může být méně efektivní u některých specifických cílových skupin.

Firma má i systematický přístup k vyhodnocování efektivnosti inzerátů. Personální oddělení pravidelně sleduje poměr počtu zhlédnutí inzerátu a reakcí na něj. Podle toho poté případně upravuje to, jaké inzeráty zveřejní. Personální oddělení má vytvořeno několik inzerátů, které zveřejňuje v různých kombinacích stále dokola. Vzhledem k tomu, že se jedná o inzerát na pozici, kterou je vzhledem k časté obměně zaměstnanců potřeba stále obsazovat, je toto efektivní a levný způsob inzerce.

Náklady na inzerci jsou přesně vyčísleny, přičemž se vedení snaží, aby náklady odpovídaly přínosu, tedy přilákání kvalitních uchazečů.

## **Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu a jejich rizik**

### **Silné stránky inzerátů**

Mezi silné stránky inzerátů bychom určitě zařadili cílení na uchazeče bez předchozích zkušeností a praxe. V inzerátech je nabízeno proškolení, což může být motivací pro lidi hledající kariérní změnu, studenty, absolventy či lidi bez předchozích zkušeností. Jak uvádí Pallais (2014) nábor zaměstnanců bez praxe zlepšuje jejich budoucí zaměstnatelnost a zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Důraz na přátelskou a neformální atmosféru firmy může být velmi atraktivní zejména pro lidi z tradičně znevýhodněných skupin, jako jsou lidé s nižším vzděláním (Saleem et al., 2024). Finanční hodnocení je zde také atraktivní, zejména s nabídkou rostoucí fixní mzdy a provizí beze stropu, což je v inzerátu dobře zdůrazněno. Inzeráty také dobře

prezentují konkrétní benefity jako například práce z domova či jasný kariérní postup. Dle Chopra a kol. (2024) uchazeči považují kariérní postup za jeden z motivujících faktorů se o pozici ucházet. Za silnou stránku inzerátu také považujeme referenční program, který motivuje současné zaměstnance k doporučení svých známých pomocí finanční odměny 30 000 Kč. Dle Schlachter a Pieper (2019) tímto způsobem doporučení pracovníci mají tendenci mít žádoucí pracovní postoje a chování. Oceňujeme variabilitu v tom, kde se lze s inzeráty setkat, jelikož firma kromě svých stránek využívá i weby sloužících k inzerci práce (jobs.cz). Inzeráty však nejsou vyvěšeny na sociálních sítích (Instagram, Facebook, LinkedIn...), čemuž se věnujeme níže v prostoru pro zlepšení.

## **Prostor pro zlepšení a rizika s ním spojená**

Jednou z hlavních částí inzerátů, kde je prostor pro zlepšení je nejasnost a nekonzistentnost prezentovaných informací. Dle Riose a kol. (2020) je jasnost a přesnost zásadní, protože inzeráty jsou hlavním prostředkem, jak zaměstnavatelé sdělují požadované dovednosti a kvalifikace k úspěšnému zvládnutí pozice. Jasně informace tedy vedou k odfiltrování nevhodných uchazečů ještě před samotným výběrem, jelikož jasné informace vedou k lepšímu pochopení pozice, a tedy vhodnějšího úsudku kandidátů, zda se na danou pozici hodí. Dle Gara a Porte (2020) dobře řízená komunikace vytváří důvěru ještě před výběrem uchazeče. Nekonzistentní sdělení tedy mohou mít negativní dopad na důvěru ve firmu jako celek, což může ovlivnit veřejné vnímání firmy, které se může negativně projevit nejen v budoucím náboru zaměstnanců, ale také v obchodních zakázkách a prodeji. Klotz a kol. (2013) navíc považují určitou úroveň důvěry za jeden z faktorů určujících, zda se uchazeč do organizace přihlásí. Za nejasné vyjádření na základě předchozího textu považujeme nejasnou náplň práce, jako například fráze “volat, komunikovat, prodávat”, bez detailního vysvětlení, co to konkrétně znamená. Název pozice a její popis jsou často v rozporu – například název pozice “prodejní podpora”, ale v popisu je zdůrazněno, že nejde o prodej, což působí rozporuplně. Zároveň v inzerátu není dostatečně zdůrazněno, že se nejedná o obvolávání náhodných zákazníků, ale zákazníci jsou předem seznámeni s tím, že jim pracovník call centra bude volat. Toto považujeme za silnou stránku, která podle nás není dostatečně využita k získání výhody nad jinými call centry.

Uchazečům může vzhledem ke struktuře inzerátu zabrat více času pochopit, o jakou pozici se jedná, což může některé uchazeče odradit. S tím souvisí i fakt, že důležité informace nejsou na začátku inzerátu, což může potenciálně ztratit uchazeče, kteří inzerát nedočtou nebo přehlédnou

klíčové informace. Toto riziko roste obzvlášť u uchazečů, kteří již procházejí několikátý inzerát po sobě a dlouhodobě hledají práci, jelikož s každým dalším inzerátem jejich pozornost klesá (Fennis & Stroebe, 2020).

Inzeráty mají široké platové rozmezí (např. 40000-80000 Kč), což může snižovat důvěryhodnost organizace a vytvářet dojem, že zaměstnavatel není transparentní ohledně skutečných platových podmínek (Kuhn, 2023). Na portálu Atmoskop.cz, kde zaměstnanci sdílejí své zkušenosti s prací ve firmách, se objevily komentáře, které podporují náš úsudek (viz příloha č. 6). Podle nich platové podmínky neodpovídaly inzerovaným částkám a pohybovaly se pod uvedeným rozmezím. Doporučujeme proto zpřesnit informace o mzdovém ohodnocení, aby se předešlo odchodu zaměstnanců, jejichž očekávání ohledně platu byla výrazně vyšší. Podle Schellera (2022), poskytnutí přesných informací o platu, a nikoli pouze platové rozpětí, zvyšuje zájem a také úmysl uchazeče se o danou práci ucházet. Což v konečném důsledku pomůže společnosti zvýšit počet motivovaných uchazečů. Bylo by vhodné upřesnit, jaké jsou podmínky pro dosažení určitého platového rozmezí a tyto podmínky dodržovat.

Dále navrhuje sladit název a obsah inzerátu. V některých inzerátech dochází k nesouladu těchto dvou prvků, název pak tudíž nemusí oslovit správné uchazeče. Uchazeči mohou také být zmateni a mít dojem, že firma nemá jasnou představu o pozici. Například v inzerátu s názvem "Jsi z gastru a potřebuješ změnu? Vybuduj si kariéru u nás!" bychom očekávali nějakou souvislost s gastrem. Avšak ve zbytku obsahu jediná spojitost s názvem je již zmíněná věta v předchozí sekci "☆ Nejsme sice michelínská restaurace, ale plat u nás budeš mít HVĚZDNÝ! ☆". Zaměstnanci z gastru často mohou mít dobré komunikační schopnosti a call centrum jim může v některých případech nabídnout lepší pracovní podmínky, zmínění gastru hned v názvu však může odradit ty uchazeče, kteří z gastru nejsou. Výtky máme také k názvu "Práce v rychle rostoucí firmě s férovým přístupem? No jasně! Místo již jen pro 10 z vás!". Tato taktika vytváření dojmu omezené kapacity může v krátkodobém měřítku fungovat, avšak při příliš častém užití může vést k negativní reakci ze strany uchazečů, kteří tuto taktiku vyhodnotí jako manipulativní (Fennis & Stroebe, 2020).

Poslední částí, kde vidíme potenciál ke zlepšení jsou místa inzerce. Firma dostatečně nevyužívá prostor sociálních sítí jako je LinkedIn, Instagram či Facebook. Na většině těchto platforem má pouze odkaz na své stránky místo samotného inzerátu.

# Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Navrhujeme úpravu inzerátu, aby obsahoval detailní popis náplně práce a lepší přehlednost. Zvýšením přehlednosti inzerátu dosáhneme větší důvěryhodnosti a zabráníme tak tomu, že by náš inzerát v důsledku vzniklých pochybností někoho odradil. Podle Klotz et al (2013) důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vede k pozitivním výsledkům, jako je vyšší úroveň spokojenosti s prací, výkonnost zaměstnanců, efektivita vedení a lepší týmová práce. Zároveň určitá základní důvěra ještě před nástupem do zaměstnání ovlivňuje, zda se uchazeč přihlásí do organizace.

Dále doporučujeme upravit strukturu inzerátu tak, aby klíčové informace, jako je náplň práce, byly uvedeny na prominentnější pozici a informace o platu by měly být v inzerátu blíže specifikovány, což podpoří jeho přehlednost a atraktivitu (Fennis & Stroebe, 2020).

Abychom docílili oslovení co největšího počtu uchazečů, což je naším hlavním cílem, navrhujeme obecnější názvy inzerátů, které necílí pouze na jednu skupinu uchazečů („lidi z gastru“). To, že je práce vhodná pro tuto skupinu, může být uvedeno dále v inzerátu. Pro zvýšení počtu uchazečů bychom doporučovali zaměřit se také na studenty hledající brigádu. Přestože to nevyřeší problém s fluktuací, může to zvýšit počet uchazečů.

Další, námi navrhovanou změnou, je změna stylu komunikace. Přátelský způsob komunikace, který je v inzerátech, není na škodu. Čeho bychom se ale vyvarovali, jsou emotikony (☆ hvězdný plat ☆), které dle výzkumu na podobné téma (Lee, J. et al, 2021) mohou snižovat zájem oslovované skupiny. Příliš neformální způsob vyjadřování může navíc odradit některé profesionálnější uchazeče (Mirabela, 2008). Doporučili bychom tedy vyvážit míru formálnosti tak, aby vyhovovala širokému spektru uchazečů (viz. vzorový inzerát).

Sociální sítě se stále více prosazují jako efektivní nástroj pro nábor zaměstnanců. Podle výzkumu je hlavní výhodou sociálních sítí jejich schopnost přinášet aktuální a relevantní informace o zaměstnavateli, umožňovat oboustrannou komunikaci mezi uchazeči a firmou a podporovat efektivní prezentaci firemní kultury. Na rozdíl od tradičních firemních webových stránek poskytují sociální sítě uchazečům komplexnější pohled na organizaci, včetně přístupu ke zkušenostem současných zaměstnanců a přehledu o pracovních podmínkách. Navíc zajišťují jednoduchou navigaci a uživatelskou přívětivost, což uchazečům usnadňuje porovnání více

zaměstnavatelů a zvyšuje jejich zapojení. Díky těmto aspektům sociální média podporují nejen přilákání nových talentů, ale také posilují pověst firmy jako atraktivního zaměstnavatele na konkurenčním trhu práce (Priyadarshini et al., 2017; Carpentier et al., 2019). Tudíž doporučujeme vložit inzeráty na Instagram (kvůli oslovení především studentů – brigádníků), LinkedIn a Facebook.

V neposlední řadě navrhuje více zdůraznit a zvýraznit v textu jednotlivé benefity. Zvýraznění pomocí tučného textu může pomoci upoutat pozornost (Macaya, M., & Perea, M., 2014). Benefity jsou oproti ostatním podobným pozicím na trhu nadstandardní a jedná se o obzvlášť silnou stránku inzerátu. Můžeme tak navnadit více uchazečů na lepší podmínky, než by měli u konkurence.

Na základě výše uvedených návrhů jsme připravili vzorový inzerát (viz příloha č. 1), který reflektuje námi navrhované úpravy a doporučení. Zároveň jsme zachovali silné stránky původního inzerátu (viz příloha č. 4), abychom využili jeho stávající přednosti.

## **Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu**

Navrhované změny inzerátu s sebou nesou potenciální rizika. Cílení na studenty přináší určitou míru nejistoty, zejména vzhledem k tomu, že se jedná o brigádníky pracující na dohodu místo hlavního pracovního poměru. Tito zaměstnanci mohou kdykoliv ukončit spolupráci bez nutnosti udání důvodu, což firmě neposkytuje záruku ohledně délky jejich setrvání na pozici ani pravidelnosti docházky. V případě neohlášeného odchodu z pozice pak vzniká riziko nutnosti rychlého zajištění náhrady, což může být organizačně i časově náročné.

Je také třeba zamyslet se nad celkovou hodnotou úspory a nad dobou její návratnosti. Je možné, že zvýšení zájmu o nabízené pozice v důsledku změn ve struktuře inzerátu nebude příliš velké. I přesto, že náklady na tvorbu a šíření nových inzerátů jsou relativně nízké, může trvat delší dobu, než se společnosti díky námi navrhovaným úpravám počáteční investice vrátí. Musíme počítat s tím, že od publikování inzerátu do nábory nového pracovníka uplyne nějaká doba. Musí proběhnout pracovní pohovor, podpis pracovní smlouvy a spousta pracovníků nemusí nastoupit okamžitě. Pokud tedy zohledníme časový odstup a možnost, že dopad na efektivitu inzerátu bude spíše menší, musíme počítat s delší návratností investovaných prostředků.



Další riziko je spojené s náklady obětované příležitosti. I pokud námi zvolená optimalizace přinese firmě úsporu, nedá se vyloučit, že pokud by zdroje použité na tvorbu a distribuci nových inzerátů firma využila jinak, mohla by dosáhnout lepšího hospodářského výsledku.

## **Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny**

### **Přibližné finanční náklady:**

Náklady na práci při přepracování a publikování inzerátů: 2 400 Kč

Náklady na šíření nových inzerátů: ~22 170 - 26 970 Kč ( $3 \times 7\,390$  light sazba nebo  $3 \times 8\,990$  standard)

Počítáme tedy se třemi novými propracovanými inzeráty, které budou muset být publikovány na jobs.cz.

### **Nefinanční náklady:**

Ušlý potenciální zisk z obětovaných člověkohodin:

Do našich nákladů za zaměstnance nelze počítat pouze náklady na jejich mzdy. Musíme brát také v potaz ušlý užitek, který by společnosti generovali v případě, že by se nadále věnovali své původní činnosti, kterou museli kvůli naší změně přerušit. Tento parametr je však s našimi informacemi nemožné spočítat, z důvodu, že nemáme informace o velikosti mezního produktu práce zaměstnanců, kterých se naše optimalizace týká. Tento náklad však bude v porovnání se samotným nákladem na práci zaměstnanců jen nepatrný. Abychom však naše náklady nepodcenili, můžeme používat vždy mírně vyšší odhady mzdy a celkově dávat pozor u ostatních nákladů abychom je podhodnocovali a brali jsme spíše vyšší odhady.

Ušlý potenciální zisk z finančních prostředků:

Zajímá nás, kolik bychom vydělali, kdybychom peníze neinvestovali do námi vybraného projektu, ale investovali je někde jinde nebo si je nechali na účtu. Pro výpočet použijeme nejvyšší úrokovou sazbu současně dostupnou v ČR, což je 4,2. Činíme tak proto, abychom výši nákladů nepodcenili. Budeme počítat pouze náklady na šíření nových inzerátů, protože zaměstnancům bychom zaplatili stejně, akorát za jinou činnost, kdežto inzeráty budeme muset podat nové a investovat tak prostředky, co bychom za normálních okolností nemuseli. Pokud

pro nějakou položku nemáme přesnou výši nákladů, ale pouze odhad, v jakém rozmezí se bude pohybovat, vždy se budeme držet spíše vyšší hranice odhadu. Díky tomu naše náklady nepodhodnotíme a budeme v rámci odhadu operovat s bezpečnostní rezervou a zvolíme vyšší hranici odhadu. Výpočet proběhne tak, že naše náklady na tvorbu materiálů vydělíme stem a poté vynásobíme naší úrokovou sazbou. Dostaneme tak náklady obětované příležitosti z investovaných finančních prostředků. Tedy hodnotu, jakou by měl nám vyplacený úrok ze spořicího účtu za jeden rok, kdybychom peníze neinvestovali do optimalizace inzerátu, ale nechali je na spořicím účtu.

$$26\,970/100 = 269,7$$

$$269,7 \times 4,2 = 1\,132,74 \text{ Kč}$$

Náklady obětované příležitosti z investovaných finančních prostředků tedy činí: 1 132,74 Kč

## Zdroje:

- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weng, Q. (2019). Social media recruitment: communication characteristics and sought gratifications. *Frontiers in Psychology, 10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01669>
- Chopra, A., Patel, G., & Sahoo, C. K. (2024). Prioritizing the antecedents of employer branding using fuzzy AHP: an extent analysis approach. *Journal of Business & Industrial Marketing, 39*(5), 1046–1062. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2023-0112>
- Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2020). *The Psychology of advertising*.
- Gara, G. L., & La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture, 5*(3), 298–319. <https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>
- Klotz, A. C., Da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior* (John Wiley & Sons, Inc.), S104–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1891>
- Kuhn, K. M. (2023). Ambiguity in advertised compensation: Recruiting implications of nominal compliance with pay transparency legislation. *Journal of Applied Psychology, 109*(4), 599–609. <https://doi.org/10.1037/apl0001165>
- Lee, J., Kim, C., & Lee, K. C. (2021). Investigating the Negative Effects of Emojis in Facebook Sponsored Ads for Establishing Sustainable Marketing in Social Media. *Sustainability, 13*(9), 4864. <https://doi.org/10.3390/su13094864>
- Macaya, M., & Perea, M. (2014). Does Bold Emphasis Facilitate the Process of Visual-Word Recognition? *Spanish Journal of Psychology, 17*, 1–5. <https://doi.org/10.1017/sjp.2014.2>
- Mierke, K., Rosier, J., & Schoeller, J. (2012). Gender and diversity management: Explicit cultural values help to attract target group members. *Journal of Business and Media Psychology, 3*(2), 1–11. Available at ResearchGate.
- Mirabela, P. A. (2008). THE STYLE IN THE LANGUAGE OF PROMOTIONAL LITERATURE. *Annals of Faculty of Economics, 1*(1), 626–632. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ora:journl:v:1:y:2008:i:1:p:626-632>
- Pallais, A. (2014). Inefficient hiring in Entry-Level labor markets. *American Economic Review, 104*(11), 3565–3599. <https://doi.org/10.1257/aer.104.11.3565>
- Priyadarshini, C., Kumar, Y., & Jha, R. (2017). Employer attractiveness through social Media: A phenomenological study. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2663>

Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). Identifying Critical 21st-Century skills for workplace Success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 49(2), 80–89. <https://doi.org/10.3102/0013189x19890600>

Saleem, S., White, L., Perlman, M., & Dhuey, E. (2024). Promoting equity in hiring: An evaluation of the HireNext Job Posting Assessment. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12477>

Scheller, E. M. (2022). Pay transparency and the wage gap: The effects of pay transparency, gender, and race on job searching and negotiating [ProQuest Information & Learning]. In *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering* (Vol. 83, Issue 4–B).

Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325–1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000412>

Tica, S., Radojičić, V., Marković, G., & Marković, D. (2011). MODELLING FOR EVALUATIONS OF CALL CENTER FOR PUBLIC TRAFFIC AND TRANSPORT SYSTEMS. *Technological and Economic Development of Economy*, 17(1), 116–132. <https://doi.org/10.3846/13928619.2011.554023>

Odkaz na inzeráty, se kterými jsme pracovali:

1. <https://www.jobs.cz/fp/usetreno-cz-s-r-o-173595358/2000432759/?searchId=cfc751d1-8123-4314-8326-80d9a37c042d&rps=329>
2. <https://www.jobs.cz/fp/usetreno-cz-s-r-o-173595358/2000420436/?searchId=cfc751d1-8123-4314-8326-80d9a37c042d&rps=329>
3. <https://www.jobs.cz/fp/usetreno-cz-s-r-o-173595358/2000413927/?searchId=cfc751d1-8123-4314-8326-80d9a37c042d&rps=329>
4. <https://www.jobs.cz/fp/usetreno-cz-s-r-o-173595358/>

# Přílohy

## Příloha č. 1 - Vzorový inzerát

Hledáme komunikativní kolegy a kolegyně do přátelského kolektivu. Nedostatek zkušeností není problém!

Ušetřeno.cz s.r.o.

Lomnického 1742/2a, Praha – Nusle

40 000 – 80 000 Kč/měsíc

*(Zde by bylo vhodné upřesnit, za jakých podmínek uchazeč dostane na dané pozici plat 40 000 a za jakých 80 000. Například: „Plat 40 000 Kč je garantován jako základní fixní mzda, vyšší příjem závisí na výkonu a plnění cílů.“)*

### Co jsme za firmu?

- Jsme Ušetřeno.cz – pomáháme lidem šetřit peníze v oblastech energetiky telekomunikací a financí
- Jsme call centrum pod skupinou ČSOB, s vysokou úrovní práce a služeb a moderními prostory u metra C.

*(Představení firmy jsme zkrátili na dva body, aniž bychom vynechali informace relevantní pro pracovní pozici. Vynechané byly emotikony a prezentace firmy v novém inzerátu cílí na to, působit profesionálně.)*

### Co bude náplní tvé práce?

- Poskytneme ti kompletní zaškolení, díky kterému se staneš úspěšným obchodníkem či obchodnicí, i když zatím nemáš žádné zkušenosti.

- Budeš volat, komunikovat, prodávat, a přitom šetřit klientům jejich

peníze.

- Komunikovat budeš pouze s klienty, co o to stojí, nejedná se o telemarketing.
- Žádná akvizice vlastních klientů, žádné studené kontakty!
- Klientovi zavoláš, představíš mu naše služby, vyslechněš jeho požadavky a potřeby a navrhneš mu ten nejvýhodnější produkt, přesně podle jeho představ.

*(Text je kratší a je více zdůrazněno, že se nejedná o telemarketing)*

### Na co se u nás můžeš těšit?

- Motivující ohodnocení – **rostoucí fixní mzda** už po půl roce a provize beze stropu.
- **MultiSport karta**, týmové i celofiremní akce, káva na pracovišti **zdarma** a **stravenkový paušál 1 600 Kč** měsíčně jsou u nás samozřejmostí.
- Nabízíme spolupráci na základě pracovní smlouvy, ale umíme to i na **IČO** nebo můžeš nastoupit jako **brigádník**.

- Dáme ti také **odměnu 30 000 Kč** za doporučení každého nováčka do naší party.
- Využij až **5 týdnů dovolené**.
- Můžeš využívat celou řadu slev na finanční a další produkty, mobilní tarif u nás seženeš **už od 121 Kč**.
- Ambiciózní obchodníky posouváme na **vedoucí pozici**, aby se starali o své partáky.
- Pracujeme v moderních kancelářích přímo u metra linky C.
- Profesionální zaškolení u nás vedou naši školitelé.
- Nejsme korporát, takže nevyžadujeme žádný dress code.
- Nástup je možný ihned nebo podle dohody.

*(V textu, jsme posunuli finanční benefity směrem nahoru, jelikož se v porovnání s konkurencí jedná o silnou stránku, této pozice. Dále jsme důležité bonusy tučně zvýraznili, aby byly na první pohled patrné. Zvýraznění dalších klíčových pojmů, také pomáhá najít v textu pro uchazeče důležité informace. Například tučně zvýrazněné IČO navede všechny uchazeče, kteří nehledají klasický zaměstnanecký poměr. Dále také uvádíme možnost nabírání brigádníků)*

### **Jak si tě představujeme?**

- Důležitější než vzdělání a předchozí praxe, je u nás chuť se rozvíjet.
- Máš výborné komunikační schopnosti, zkrátka nebojíš se mluvit.
- Nechybí ti empatie.
- Při vyjednávání jsi zaměřen na zákazníka a umíš mu naslouchat.
- Dokončené studium není podmínkou - možnost brigády na DPP

*(Navrhujeme vynechat bod: „Tvým pohonem budou uzavřené obchody...“. Tato formulace by mohla vést k závěru, že se jedná o telemarketing. Dále více zdůrazňujeme, že vhodným uchazečem může být i student/ka nebo člověk bez předchozích zkušeností)*


**Pokud tě zajímá více o atmosféře v naší společnosti, nahlédni zde:**  
<https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3054626-usetreno-cz-s-r-o#main>

**Už nemusíš zažívat nejistotu ve stávající práci, můžeš se uplatnit ve stabilní firmě a silné bankovní skupině.**

**Je jen na tobě, jakou cestu si zvolíš!**

## **Příloha č. 2 - inzerát 1**

**Nemáš zkušenosti, ale máš ambice? Přidej se k nám!**

Skončil/a jsi školu a chceš získat kromě praxe i stabilní zaměstnání?   
 Získej u nás cenné zkušenosti v oblasti pojištění, financí, energetiky nebo telekomunikací a staň se specialistou v oboru i bez předchozí praxe!

Proč se přidat právě k nám?

- Jsme Ušetřeno.cz – pomáháme lidem šetřit peníze v oblastech energetiky, telekomunikací, financí a pojištění,
- Jsme netradiční call centrum s cool atmosférou, vysokou úrovní práce a služeb a moderními prostory u metra C. Vyděláváme na tom, že šetříme lidem peníze.
- Jsme na trhu už 14 let a od roku 2018 jsme člen skupiny ČSOB.
- Naším posláním je šetřit lidem peníze, čas a starosti.

Co bude náplní tvé práce?

- Staneš se součástí živého obchodního týmu a budeš pomáhat naším klientům.
- Budeš volat, komunikovat, prodávat, a přitom šetřit klientům jejich peníze.
- Klientovi zavoláš, představíš mu naše služby, vyslechnesh jeho požadavky a potřeby a navrhneš mu ten nejvýhodnější produkt, přesně podle jeho představ.
- Umíme také za zákazníka spoustu věcí vyřídit, ale neboj, to už nemusíš dělat ty.
- Žádná akvizice vlastních klientů, žádné studené kontakty!

Jak si tě představujeme?

- Důležitější než vzdělání, je u nás chuť se rozvíjet.
- Máš výborné komunikační schopnosti a nebojíš se je prodat.
- Nechybí ti empatie. Při vyjednávání se zaměřuješ na zákazníka a umíš mu naslouchat.
- Tvým pohonem budou uzavřené obchody, ale i spokojenost našich klientů.

Na co se u nás můžeš těšit?

- Motivující finanční ohodnocení – rostoucí fixní mzda už po půl roce a provize beze stropu.
- Ambiciózní obchodníky posouváme na vedoucí pozici, aby se starali o své partáky.
- Profesionální zaškolení u nás vedou naši školitelé.
- Přidáš se k partě nadšenců, které jejich práce baví.
- Nejsme korporát, takže nevyžadujeme žádný dress code.
- Pracujeme v moderních kancelářích přímo u metra linky C.
- Samozřejmostí je u nás MultiSport karta, týmové i celofiremní akce, káva na pracovišti zdarma a stravenkový paušál 1 600 Kč měsíčně.

- Čerpání dovolené u nás není žádný problém a poskytneme ti ji v délce až 5 týdnů.
- Můžeš využívat celou řadu slev na finanční a další produkty, mobilní tarif u nás seženeš už od 121 Kč.
- Nabízíme spolupráci na základě pracovní smlouvy, ale umíme to i na IČO.
- Dáme ti také odměnu 30 000 Kč za doporučení každého nováčka do naší party.
- Nástup je možný ihned nebo podle dohody.

Pokud tě zajímá více o atmosféře v naší společnosti, nahlédni zde: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3054626-usetreno-cz-s-r-o/#main>  
 Jsi nervózní z pracovních pohovorů a z toho, že tě nevezmou, protože nemáš praxi?

My to s absolventy umíme, proto neváhej a zašli nám své CV!

## **Příloha č. 3 - Inzerát 2**

**Práce v rychle rostoucí firmě s férovým přístupem? No jasně! Místo již jen pro 10 z vás!**

Baví tě obchod a chceš se živit prodejem?

Chceš milovat svou práci a neustále se posouvat?

Tak to jsi tady správně! 😊

Proč se přidat právě k nám?

- Jsme Ušetřeno.cz – hledáme pro klienty ty nejlepší ceny v oblastech energetiky, pojištění, financí a telekomunikací.
- Jsme největší srovnávač na poli energetiky a pomáháme lidem už 14 let.
- Od roku 2018 jsme členem skupiny ČSOB.
- Máme skvělou firemní kulturu.
- Vyděláváme na tom, že šetříme lidem peníze, naše práce má smysl!
- Zaškolíme tě tak, aby se z tebe stal úspěšný obchodník i bez předchozí praxe.
- Máš možnost naučit se spoustu nových věcí, které uplatníš i v dalším kariéerním životě.

Co bude náplní tvé práce?

- Staneš se součástí živého obchodního týmu.
- Budeš volat, komunikovat, prodávat, a přitom šetřit klientům jejich peníze.



- Klientovi zavoláš, představíš mu naše služby, vyslechněš jeho požadavky a potřeby a navrhneš mu řešení, přesně podle jeho představ.
- Garantujeme ti neomezený přísun kontaktů (poptávek od klientů).
- Žádné studené kontakty!

Jak si tě představujeme?

- Chceš se v životě posouvat a učit se nové věci.
- Očekáváme vysokou pracovní úroveň a poctivou péči o klienty.
- Máš dobré komunikační schopnosti, zkrátka nebojíš se mluvit.
- Nechybí ti empatie, ale ani asertivita.
- Schopnost dotáhnout obchod do konce, ke spokojenosti klienta.

A na co se u nás můžeš těšit?

- Motivující finanční ohodnocení a neomezené provize!
- Máme ty nejlepší školitele a manažery v ČR, protože chceme být nejlepší! 😊
- Podporujeme karierní růst, pokud ukážeš, že máš ambice.
- MultiSport karta, firemní paušál, občerstvení na pracovišti, stravenkový paušál, zaměstnanecký slevový program.
- Až 5 týdnů dovolené.
- Pravidelné teambuildingy a firemní akce.
- Můžeš pracovat na HO odkudkoliv na světě, třeba i z Thajska.
- HPP nebo IČO.
- Skvělý kolektiv lidí, kde nás baví práce a milujeme pondělky.
- Moderní kanceláře v blízkosti metra C.
- Odměna 30 000 Kč za doporučení dalšího šikovného kámoše.

Pokud tě zajímá více o atmosféře v naší společnosti, nahlédni zde: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3054626-usetreno-cz-s-r-o#main>

Pokud se chceš v životě posunout a konečně si vydělat peníze, patřit do skvělé skupiny lidí a chodit do práce rád/a, posílej životopis, protože už včera bylo pozdě!

Je jen na tobě, jakou cestu si zvolíš.

## Příloha č. 4 - inzerát č.3

**Jsi z gastru a potřebuješ změnu? Vybuduj si kariéru u nás!**

40 000 – 80 000 Kč/měsíc

**Co říká Ušetřeno.cz s.r.o. o pozici**

**Toužíš po práci, kde můžeš nastartovat novou kariéru?  
Rád/a komunikuješ a baví tě překonávat sám/sama sebe?  
☆ Nejsme sice michelinská restaurace, ale plat u nás budeš mít HVĚZDNÝ! ☆  
Proč se přidat právě k nám?**

- **Jsme Ušetřeno.cz – pomáháme lidem šetřit peníze v oblastech energetiky, telekomunikací, financí a pojištění,**
- Jsme netradiční call centrum s cool atmosférou, vysokou úrovní práce a služeb a moderními prostory u metra C. Vyděláváme na tom, že šetříme lidem peníze.
- Jsme na trhu už 14 let a od roku 2018 jsme člen skupiny ČSOB.
- Naším posláním je šetřit lidem peníze, čas a starosti.

**Co bude náplní tvé práce?**

- Staneš se součástí živého obchodního týmu a budeš pomáhat naším klientům.
- **Budeš volat, komunikovat, prodávat, a přitom šetřit klientům jejich peníze.**
- Klientovi zavoláš, představíš mu naše služby, vyslechněš jeho požadavky a potřeby a navrheš mu ten nejvýhodnější produkt, přesně podle jeho představ.
- Umíme také za zákazníka spoustu věcí vyřídit, ale neboj to už nebude na tobě.
- Žádná akvizice vlastních klientů, žádné studené kontakty!
- Garantujeme ti neomezený přísun leadů (poptávek) od klientů.
- **Zaškolíme tě tak, aby se z tebe stal úspěšný obchodník i bez předchozí praxe.**

**Jak si tě představujeme?**

- Důležitější než vzdělání, je u nás chuť se rozvíjet.
- Máš výborné komunikační schopnosti, zkrátka nebojíš se mluvit.
- Nechybí ti empatie. Při vyjednávání jsi zaměřen na zákazníka a umíš mu naslouchat.
- Tvým pohonem budou uzavřené obchody, ale i spokojenost našeho klienta.

**Na co se u nás můžeš těšit?**

- **Motivující ohodnocení – rostoucí fixní mzda už po půl roce a provize beze stropu.**

- Ambiciózní obchodníky posouváme na vedoucí pozici, aby se starali o své partáky.
- Profesionální zaškolení u nás vedou naši školitelé.
- **Přidáš se k partě nadšenců, které jejich práce baví.**
- **Nejsme korporát, takže nevyžadujeme žádný dress code.**
- Pracujeme v moderních kancelářích přímo u metra linky C.
- Samozřejmostí je u nás MultiSport karta, týmové i celofiremní akce, káva na pracovišti zdarma a stravenkový paušál 1 600 Kč měsíčně.
- Čerpání dovolené u nás není žádný problém a poskytneme ti ji v délce až 5 týdnů.
- Můžeš využívat celou řadu slev na finanční a další produkty, mobilní tarif u nás seženeš už od 121 Kč.
- Nabízíme spolupráci na základě pracovní smlouvy, ale umíme to i na IČO.
- Dáme ti také odměnu 30 000 Kč za doporučení každého nováčka do naší party.
- Nástup je možný ihned nebo podle dohody.

**Pokud tě zajímá více o atmosféře v naší společnosti, nahlédni zde:**  
<https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3054626-usetreno-cz-s-r-o#main>

**Už nemusíš zažívat nejistotu ve stávající práci, můžeš se uplatnit ve stabilní firmě a silné bankovní skupině. Je jen na tobě, jakou cestu si zvolíš!**

## **Příloha č.5 – Rozhovor s HR**

Na začátku hovoru, který probíhal přes Microsoft Teams, proběhlo představení našeho projektu, informace o tom, kdo bude mít k práci přístup a i nabídka, že lze jejich firmu anonymizovat. Po společné konzultaci toho, kde by mohl být prostor pro zlepšení některého z procesů nám ze strany firmy bylo nabídnuto věnovat se úpravě inzerce v jejich firmě. Konkrétně kontinuální inzerce na pozice do call centra, kde i oni sami identifikují největší mezery. Konzultovali jsme i možnost věnovat se i specifickému náboru (např. na vývojářské pozice), ale dospěli jsme ke společnému rozhodnutí, že tento proces funguje velmi dobře a firma nemá potřebu v něm něco měnit. Dále proběhla i domluva na tom, že nám poskytnou materiály formou emailu, kam nám ze strany firmy bylo zasláno:

- obecná Směrnice Agenda HR
- Onboarding Form
- Exit Form
- Graf flow náboru
- Graf konverzí v náboru
- Odkaz na inzeráty a atmoskop

Provedení záznamu hovoru nám povoleno nebylo, ale zde jsou ve volném přepisu zkrácené otázky z naší strany a odpovědi, které jsme od personálního oddělení obdrželi:

1. Jak probíhá nábor ve firmě a celkově onboarding proces?
  - Celý náborový proces je popsán v jejich HR směrnici, která dává obecnou strukturu toho, jak by měly HR procesy probíhat (byla nám poskytnuta emailem).
  - Samotný nábor začíná tím, že nadřízený předá recruiter specialistovi specifikace pro pozici, kterou potřebuje obsadit. Specifikace zahrnuje název pozice, typ a rozsah úvazku, popis pracovní činnosti, datum nástupu, místo pracoviště a mzdové rozpětí, požadovanou kvalifikaci a jiné specifické požadavky. Recruiter specialista v návaznosti na tuto specifikaci sestavuje text inzerce a volí způsob a formu náboru na jejím základě.
2. Kde probíhá inzerce? Jaké stránky používáte nejčastěji?
  - Převážně jobs.cz, atmoskop, ale třeba i linkedin a uvedli, že jsou aktivní i na sociálních sítích, kde lze nalézt inzeráty.
3. Jak po inzerci probíhá náborový proces?
  - Inzeráty jsou přizpůsobeny politice firmy – jejich neformálnosti, kde tak běžně fungují. Dávají si záležet na tom, aby byly inzeráty více free a přátelské.
  - Ve firmě mají dva druhy náboru, a to specifický pro pozice jako IT vývojář, který je rozdělen na více kol a kontinuální nábor, který probíhá pro pozice call centra.
  - Kontinuální nábor v rámci call centra je nutný proto, že fluktuace je velmi vysoká. V call centru této firmy pracuje cca 100 zaměstnanců. Proto mají 4 inzeráty na obchodní pozice vyvěšeny pořád – neustále nabírají lidi, bez toho aniž by se radili s manažerem call centra. Zaměstnanci se tedy stále obnovují a točí.
  - Přímý nadřízený přijde do kontaktu se zaměstnancem až v okamžiku dne nástupu.
4. Jaké jsou požadavky na tuto pozici? Jak by vypadal ideální zaměstnanec na této pozici?
  - Pro pozici v call centru neexistují žádné určité požadavky. Je potřeba pouze, aby zaměstnanec mluvil česky a byl komunikativní. Praxe je pouze výhodou, ale není potřeba.
  - (Zde jsme se doptávali i na bližší kritéria a podrobnosti pracovní pozice, kdy nám bylo sděleno pouze to co je uvedeno výše, na tuto pozici neexistují žádná konkrétnější kritéria či preference, ať už se to týká tvrdých či měkkých kritérií)
5. Jak hlídáte efektivitu inzerátů?
  - HR vedení i recruiter pravidelně kontrolují konverzi inzerátů – když začne klesat, inzerát je vyměněn za jiný. K tomu nám byly i poskytnuty dva grafy – graf konverze náboru a graf flow náboru (viz příloha č. 7).
  - Uvádějí, že díky tomu mají dostatek praxe na to, aby mohli odhadnout sezónní nástupy a další vychýlení ve flow náboru.

## Příloha č. 6 - Hodnocení zaměstnanců

### Hodnocení bývalého zaměstnance

- Klady:
  - Firma dává příležitost víceméně všem.
  - Skvělá možnost, jak se naučit obchodovat.
  - Z hlediska obchodu kompletní systém zaškolení i dobrý systém obchodování na základě analýzy potřeb.
  - Na oddělení pojištění super nadřízení, féroví a starají se o vás. Jasná pracovní doba, jasná pravidla.
- Zápory:
  - Absence jakýchkoliv školení mimo obchod, absence soft skills školení.
  - Firma neřeší u zaměstnanců cokoli mimo obchodování, přičemž by se zde pár psychologů a adiktologů hravě uživilo.
  - Absence koučinku, alespoň občasný mentoring.
  - Zastaralý systém managementu – takhle to na call centrech fungovalo před 20 lety.
  - Zpětná vazba jen jedním směrem, nadřízení se neptají, co by na sobě měli zlepšit.
  - Nevyužití potenciálu diversity skupiny, tedy máte jasně danou práci a pohybujete se ve své „škatulce“, do které jste vloženi, není možnost jinak přispět k úspěchu firmy.
  - Na soukromém telefonu vám skončí spousta aplikací jako Teams, které musíte používat.
  - Počáteční sliby HR (plat, rychlost postupu atd.) dost nerealistické.
  - Během slibů budoucího platu se používají příklady úspěšných lidí (výjimky), ne průměr.
  - Pomalé počítače.

### Hodnocení zaměstnance

- Klady:
  - Fajn parta lidí – kolegů, kteří mě hned vzali mezi sebe.
- Zápory:
  - Na nástup slíbili 30 000 Kč hrubého, nakonec bylo 20 000 Kč.

- Supervizor se choval k člověku jako ke kusu hadru. Když člověk nesplnil denní cíl ve stanovené pracovní době, musel zůstat přesčas třeba dvě až tři hodiny, a když splnil, tak musel také zůstat, aby pomohl týmu.
- Celkově jsem za jeden měsíc odešel domů jen jednou bez přesčasu.
- Dále mě obtěžovalo, že supervizor psal do messengeru skoro každý den mezi 20. hodinou a půlnocí, aby zhodnotil, jak špatný den jsme měli, a vynucoval si okamžité vyjádření do SMS. Pokud nepodepíšete ihned, dostanete za to další den minimálně dvakrát vynadáno, ačkoli v pracovní smlouvě to nebylo uvedeno jako povinnost.

## Příloha č. 7 - Graf náboru a konverze

