

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Šárka Žiřková

Nábor, adaptace a mentoring zaměstnanců

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Šárka Žišková

Recruitment, adaptation and mentoring employees

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.2.2017

Šárka Žišková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu PhDr. Bohumírovi Fialovi za podnětné připomínky a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji všem ředitelům poboček za jejich otevřenost a poskytnutí rozhovorů.

Anotace

Diplomová práce se zabývá celým procesem náboru, následné adaptace, až po mentoring. Všechny tři oblasti spolu úzce souvisí. V náboru se podíváme na teoretická východiska, trendy nebo metody získávání zaměstnanců. V adaptačním procesu jsou popsány jednotlivé fáze adaptace pracovníků. Poslední kapitola v teoretické části se zabývá mentoringem a to jak z teoretického hlediska, tak i praktického. Empirická část představuje výzkum v konkrétní bance, kde autorka diplomové práce popíše zkoumanou organizaci a zmapuje nastavené procesy od náboru přes adaptaci až po mentoring. Cílem této diplomové práce je na základě zjištěných informací navrhnout nápady na zlepšení dílčích kroků adaptačního procesu.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, manažer, mentor, mentoring, nábor, nováček, pracovník, školení.

Annotation

This thesis describes the process of recruitment, adaptation process and mentoring, all three topics are related. In recruitment process we will look into theoretical background, trends and methods of employees recruitment. Then particular phases of employees adaptation are described in adaptation process. The last chapter of the thesis will speak about mentoring, either from theoretical point of view, and also from the practical point of view. The empirical part of the thesis is a research done in a specific bank institution, the author of the thesis will describe this bank and give us a detailed picture of recruitment processes, adaptation program and mentoring. The goal of this thesis is to suggest improvements and next steps of the adaptation process itself based on the detected facts.

Keywords

Adaptation, adaptation process, employee, manager, mentor, mentoring, novice, recruitment, training.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ.....	11
1.1 Plánování lidských zdrojů v organizaci.....	12
1.1.1. Trendy v náboru a výběru.....	14
1.2 Definování volného pracovního místa.....	15
1.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	16
1.4 Metody získávání pracovníků.....	17
1.5 Formulování nabídky zaměstnání.....	19
1.5.1. Dokumentace.....	19
1.5.2. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.....	20
2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	22
2.1 Analýza dokumentace uchazečů.....	23
2.2 Výběrový rozhovor.....	24
2.3 Testy pracovní způsobilosti.....	29
2.4 Assessment centre.....	33
3 ADAPTAČNÍ PROCES.....	36
3.1 Struktura řízené adaptace.....	38
3.2 Patron a jeho úloha.....	40
3.3 Sledování a podpora nového pracovníka.....	41
4 MENTORING.....	43
4.1 Charakteristika mentoringu.....	43
4.2 Mentor nebo kouč.....	44
4.3 Mentoring a adaptace nového pracovníka.....	46
4.4 Mentoring z praxe.....	47
PRAKTICKÁ ČÁST.....	50
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	50
5.1 Základní informace o organizace.....	50
5.2 Historie banky.....	51
5.3 personální a prostorové vybavení.....	52

5.4	Firemní kultura	53
5.5	Etika zaměstnanců	54
5.6	Organizační struktura klientských služeb	55
6	NÁBOR, ADAPTACE A MENTORING VE ZKOUMANÉ ORGANIZACI.....	58
6.1	Nábor ve zkoumané bance	58
6.1.1	Nábor do pobočkové sítě.....	59
6.1.2	Zdroje náboru.....	59
6.2	Adaptační proces v pobočkové síti	60
6.2.1	Adaptační proces přímo na pobočce	62
6.2.2	Aktivita manažera při nástupu nováčka	64
7	VLASTNÍ VÝZKUM	66
7.1	Metodologie výzkumu	66
7.1.1	Metody sběru dat.....	66
7.1.2	Výzkumné otázky rozhovoru	67
7.1.3	Výzkumné otázky dotazníku.....	68
7.2	Realizace výzkumu	68
7.2.1	Stanovení výzkumných hypotéz	69
7.3	Rozhovory s řediteli.....	69
7.3.1	První rozhovor	70
7.3.2	Druhý rozhovor	72
7.3.3	Třetí rozhovor	76
7.3.4	Čtvrtý rozhovor.....	78
7.3.5	Pátý rozhovor	80
7.3.6	Šestý rozhovor	82
7.4	Dotazníková metoda	83
7.5	Vyhodnocení výzkumu a návrh opatření	93
7.6	Zhodnocení hypotéz.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	100
	SEZNAM ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	104

ÚVOD

Nábor zaměstnanců je začátek veškerého pracovního procesu. Od náboru začíná nová pracovní zkušenost. Kvalitní nábor může ovlivnit další kvalitu pracovního prostředí, ale i výkonnosti, a tudíž i prosperitu celé organizace. Jak moc byl úspěšný nábor, se pozná až postupem času. Nedílnou součástí náboru je samozřejmě i adaptační proces spolu s mentoringem, aby noví zaměstnanci, kteří nastoupí, věděli, že firma má o ně zájem a chce s nimi pracovat.

V této diplomové práci by se autorka ráda podívala na samotný nábor a na celý náborový proces. V teoretické části se tedy dozvíme, jaké jsou trendy výběru zaměstnanců a jaké metody recruitment používá. Vzhledem k tomu, že aktuálně největší problém je najít vhodné kandidáty, podíváme se na to, jak získávat nové pracovníky a kde je hledat. V rámci výběrových řízení jsou využívány i různé druhy testů, které nám mohou odhalit konkrétní dovednosti či znalosti kandidáta. Druhy testů a výhody Assessment center autorka popíše v druhé kapitole.

Následující kapitola se bude více věnovat adaptačnímu procesu. Jaká je struktura celého procesu, kterou by měl zaměstnanec projít. Poslední kapitola v teoretické části bude pojednávat o mentoringu. Ačkoliv se píše, že mentoring je nejstarší forma podpory učení, v České republice se tento pojem začal užívat až nedávno. Podíváme se zde na charakteristiku mentoringu a na rozdíl mezi mentoringem a koučingem. Obě tyto metody jsou velmi užívané a populární v mnoha firmách. V závěru kapitoly se podíváme, jak je mentoring využíván v praxi.

V praktické části se autorka podívá do jedné z největších bank v České republice. Nejprve představí banku jako takovou, jaké je prostředí banky, kolik má zaměstnanců, ale také firemní kulturu. Bude zde znázorněn i obchodní model klientských služeb, na které se autorka diplomové práce zaměří nejvíce.

Šestá kapitola se soustředí na nábor, adaptaci a mentoring v dané bance, konkrétně v pobočkové síti. Podíváme se na nástin toho, jak je náborový tým poskládaný, jaké metody výběru uplatňují a jaké zdroje k náboru využívají. Stejně tak adaptační proces

bude popsán přesně tak, jak v pobočkové síti probíhá. Co se děje, když nastoupí nováčky na pobočku, a jak přibližně vypadá jejich harmonogram školení.

Poslední kapitola je vlastní výzkum. Nejprve autorka popíše metodologii, jakými způsoby průzkum vykonávala a jaké otázky si při výzkumu položila. Celkem budou použité tři výzkumné metody. Rozhovory s řediteli poboček by mohly nejlépe vystihnout problematiku adaptačního procesu přímo na pobočkách, poté bude následovat dotazník, který bude rozeslán všem nově nastupujícím pracovníkům. Na základě zjištěných skutečností pak dojde ke stanovení hypotéz, jež budou ověřeny či vyvráceny pomocí rozhovorů s řediteli poboček. Úplný závěr diplomové práce bude zhodnocení výzkumu, a dojde k formulaci doporučení pro banku, která vyplynou ze zjištěných nedostatků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání zaměstnanců je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.

Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě. Je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody, které rovněž popíšeme. Výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici, a potenciálními uchazeči o tuto pozici je důležitým faktorem získávání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, kteří projeví o pracovní místo zájem, a my měli dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. Podstatným faktorem pro získávání pracovníků jsou náklady na zajištění procesu a čas, vzhledem k termínu obsazení pracovního místa.¹

Armstrong popisuje obecný cíl získávání a výběru pracovníků, jakožto proces, kde by měla organizace s vynaložením minimálních nákladů získat množství i kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.²

Získávání pracovníků má dnes již dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Organizace se tím může vyhnout časovým i jiným ztrátám

¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3.

² AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800. ISBN 80-247-1407-3.

a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno. Podle Koubka vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících následných kroků:

- Identifikace potřeb získávání pracovníků.
- Popis a specifikace, kompetenční model obsazovaného pracovního místa.
- Zvážení alternativ.
- Výběr popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
- Identifikace možných zdrojů kandidátů.
- Volba metod pro získávání nových pracovníků.
- Druh dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Formulace správné nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, které jsme zjistili.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

Získávání zaměstnanců probíhá v několika krocích, které jsou šity na míru jak konkrétní firmě či organizaci, tak i příslušnému pracovnímu místu, které má být obsazeno. Nejdůležitější body budou později rozepsány.³

1.1 Plánování lidských zdrojů v organizaci

Za jeden z nejdůležitějších bodů plánování v organizaci považuje Armstrong systematický a kontinuální proces. Zejména analýzy potřeb lidských zdrojů, probíhající v měnících se podmínkách, a také vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Jedná se o integrální součást podnikového

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press., 2002, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

plánování a přípravy finančních rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a jejich perspektivní odhady jednak ovlivňují dlouhodobé plány organizace, ale také jsou jimi samy ovlivňovány.

Koubek dělí personální plánování do tří oblastí, a to na oblast plánování potřeby pracovníků (plánování poptávky po pracovnících), plánování pokrytí potřeby pracovníků (plánování zdrojů pracovníků – předvídání nabídky pracovníků v organizaci i mimo organizaci a určení cest k zajištění potřebných zdrojů) a plánování rozvoje kariéry jednotlivých pracovníků (přispívá k zabezpečení zdrojů pracovníků s potřebnými schopnostmi a napomáhá k směřování schopností jedinců i ke stabilizaci perspektivních lidí.⁴

Plánování a systematické přijímání a výběr nových pracovníků zahrnuje požadavky na několika úrovních:

- Je nezbytné znát, které druhy práce mají být naplněné výkonnými pracovníky.
- Je potřeba znát, jaký typ pracovníků potřebuje organizace pro určitý druh práce.
- Je vhodné být informován, jakými prostředky lze získat nejvhodnější kandidáty – například nutné získávat tyto pracovníky mimo vlastní organizaci? Jestliže ano, kde jsou vhodní kandidáti a jak je nejlépe najít? Jaké jsou nejlepší pracovní zdroje a metody přijímání?
- Je nutné znát, jak nejlépe lze objektivně zhodnotit kandidáty, kteří by byli vhodní pro určitou práci.
- Je vhodné přijmout a zkoumat nové pracovníky a připravit je na socializační proces, seznámit je s politikou, postupem a pracovní zkušeností organizace.

Personální plány musí být dobře zpracovány kvalifikovanými a schopnými odborníky.⁵

⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3.

⁵ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000, s. 173. ISBN 80-86022-65-X.

1.1.1. Trendy v náboru a výběru

Populační a demografický vývoj, ekonomické změny, ale i prohlubující se znalosti metod výběru mezi náboráři i mezi uchazeči vedou k mnohým změnám. Firma, která chce získávat do svých řad excelentní a loajální zaměstnance, kteří budou přinášet trvalé hodnoty, bude muset vzít v úvahu následující trendy, které ovlivňují jak nábor a výběr zaměstnanců v příštích letech, tak i chování kandidátů.

Válka o talenty. Počet mladých lidí klesá a zvyšuje se tempo inovací. Nejvíce budou potřeba technicky nadaní a vzdělaní lidé s vysokým kreativním potenciálem. Výhodu budou mít firmy, které se již teď věnují školám a vychovávají si své budoucí pracovníky.

Personální marketing. Bude čím dál důležitější i pověst firmy na trhu práce, spokojenost zaměstnanců a způsob, jakým o ní zaměstnanci referují.

Elektronizace náboru (e-recruitment). Elektronizace umožní zrychlit a zefektivnit nábor a kontaktovat kandidáty i z větší vzdálenosti. Náklady na tuto formu jsou výrazně nižší než nábor tváří v tvář.

Videodotazníky. Náboráři i uchazeči budou více využívat video, které je výhodné pro obě strany, protože oběma skupinám šetří čas a přináší komplexnější informaci než klasický písemný dotazník.

Referenční programy. Přímé doporučení stávajících zaměstnanců je nejefektivnějším zdrojem přílivu nových kandidátů. Výhodou jsou nízké náklady a dobrá spolehlivost. Speciální využití najde tzv. bumerangový nábor, kdy nově přijatí zaměstnanci budou mít za úkol doporučit někoho ze svých známých. ISBN 80-87981-12-2.

Startupy. Velké firmy budou bojovat se startupy. Ve světě informací, zakládání nových firem a dosahování úspěchu, mohou přitahovat start-upové myšlenky stále větší množství talentovaných mladých lidí.

Organizace, která bude připravená a vstřícná vůči lidem se startupovým“ inovátorským myšlením, bude pro každou firmu klíčovou konkurenční výhodou.⁶

1.2 Definování volného pracovního místa

Koubek uvádí definování volného pracovního místa tak, že je třeba nejdříve vědět všechno jak o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm, tak i o požadavcích, které v průběhu pracovního procesu budou na zaměstnance kladeny, a pak může být tento proces získávání efektivní. Přesné definování volného pracovního místa a informace o něm se stávají zásadní součástí inzerované nabídky dané pozice a umožňují potenciálnímu uchazeči se rozhodnout, zda na nabídku má zareagovat či nikoliv.

Specifikace pracovního místa definuje kvalifikaci, schopnosti i zkušenosti požadované od zaměstnavatele pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštích pracovního místa. Například by to mohla být fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty.⁷

V této fázi je nutno se vyvarovat možného nebezpečí, které by obsahovalo nadhodnocení nebo podhodnocení požadované kvalifikace, stejně tak schopností na uchazeče, které může mít zásadní dopad na úspěch získávání ideálních zaměstnanců. Dále je zásadní udržovat již zjištěná specifika a informace o pracovním místě v aktuálním stavu, hlavně pokud je toto místo přeobsazováno.⁸

⁶ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress 2014, s 216. ISBN 80-87981-12-2.

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 80-247-2497-3.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

1.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V případě, že organizace začne shánět nového zaměstnance, má v zásadě dvě možnosti. Buď se zaměří na svoje vlastní zaměstnance, kteří již u společnosti pracují a podpoří tím interní rotaci, nebo může inzerovat volnou pozici mimo organizaci a hledat z vnějších zdrojů. Obě možnosti s sebou nesou jisté výhody i nevýhody.

Mnozí autoři, například Armstrong, zmiňují, že je třeba v první řadě zohlednit potenciální kandidáty z vnitřních zdrojů.⁹ Výhody tohoto typu získávání zaměstnanců spočívají dle Koubka především v lepší znalosti organizace a s tím spojené silné a slabé stránky uchazečů, a naopak uchazečova znalost organizace na základě vlastních zkušeností. Další výhodou je motivace nejen interního zaměstnance, ale i ostatních zaměstnanců, kteří vidí, že v organizaci jsou možnost kariérního růstu. Organizace zároveň lépe zhodnotí investici, kterou vložila do svých pracovníků, a může tak využít jejich zkušeností, kterých nabyli během svého působení v organizaci. Nevýhodou naopak může být negativní dopad soutěživosti kolegů o získání vyšší pozice, která s sebou může přinést závist nebo pokles morálky, či kvality vztahů na pracovišti. Další nevýhodou by mohla být absence nových myšlenek a přístupů, které by přinesla osoba zvenčí.¹⁰

Naopak pozitiv přijetí uchazeče, který ve společnosti dosud nepracoval, může být hned několik. Rozsah dovedností a talentů, které skýtají vnější zdroje je mnohem širší, než je tomu uvnitř organizace. Nově příchozí může vnést do společnosti nové úhly pohledů, názory a zkušenosti z jiných organizací. V případě vysokých požadavků na kvalifikaci je vnější zdroj zpravidla levnější, než vzdělávání a vychovávání vlastních zaměstnanců v organizaci. Na druhou stranu nevýhoda může nastat v případě celého náborového procesu, kdy se musí inzerovat, uskutečnit výběrové řízení a hodnotit nové uchazeče. Celý proces je obtížnější a nákladnější, než je tomu u získávání z vnitřních zdrojů. Značná rizika s sebou nesou i další faktory, jako delší a komplikovanější adaptace

⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800. ISBN 80-247-1407-3.

¹⁰ KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, s. 238. ISBN 80-7201-810-9.

a orientace pracovníků, stejně jako potenciální problémy s dosavadními pracovníky, kteří by se mohli cítit kvalifikovanější a vhodnější pro danou pozici.¹¹

1.4 Metody získávání pracovníků

V současnosti existuje mnoho metod a způsobů, které si společnost může vybrat jako nejvhodnější pro získávání pracovníků. Záleží především na požadavcích pracovního místa, na finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání, ale také na interních analýzách procesů získávání zaměstnanců, na základě předchozích zkušeností. Dle Koubka musí metoda získávání pracovníků vycházet z toho, že organizace dá na vědomí existenci volného pracovního místa a naláká uchazeče, aby se o toto místo ucházeli. Metod získávání pracovníků je celá řada a společnosti se obvykle neomezují na jedinou z nich, ale snaží se pokrýt co největší počet vhodných uchazečů využitím různých metod získávání, jako jsou například:¹²

Doporučení současného pracovníka organizace: V bance, ve které autorka provádí výzkum, mají doporučení současného pracovníka na předních místech náboru. Pracovníci jsou pravidelně informováni o odměnách, a tudíž jsou motivováni doporučovat nové kandidáty. Tato metoda je velmi účinná a přináší bance 40 % kandidátů. Výhodou jsou nižší náklady na získávání zaměstnanců, ale také to, že by měli být ověřeni, hlavně osobnostní i odborné stránky, protože současný pracovník organizace si samozřejmě nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou může být omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů nebo nepřiměřeného nátlaku přijetí ze strany stávajícího zaměstnance.

Plakáty: Jedná se o poměrně nenáročnou metodu uveřejňování volných pracovních míst pomocí plakátů, které jsou zpravidla umístěny na nejfrekventovanějších místech ve

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press., 2002, s. 367. ISBN 80-7261-033-3

¹² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. A ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

společnosti. V případě zájmu organizace získat zaměstnance také z vnějších zdrojů je nutno inzerovat i na veřejných místech mimo území společnosti, jako jsou školní nástěnky, vývěsky na úřadu práce nebo jiné možné veřejné prostory k tomu určené. Výhodou vývěsek jsou nižší náklady a možnost zaměřit vývěsku například přímo na pobočku, která momentálně hledá někoho do svého týmu. Nevýhodou naopak může být, že vývěsku zaznamenají jen lidé, kteří jdou okolo a všimnou si jí.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích: Tato inzerce je jedna z neznámějších praktik získávání pracovníků, především v tiskovinách, včetně odborných periodik, ale také stále častější inzerce prostřednictvím televize nebo rozhlasu. V této moderní době již tato metoda nemá takové uplatnění, protože převládá internet.

Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi: Spolupráce s některými školami může z dlouhodobějšího hlediska společnosti zajistit přísun mladých pracovníků a odborníků příslušného vzdělání. Řada společností se podílí na provozu institucí nebo s nimi mají navázanou spolupráci, a proto připravující se studenty na budoucí povolání mohou oslovit již za dobu studií na další spolupráci. Výhodou této metody bývá to, že škola často sama dělá pro společnost jakýsi předvýběr a může doporučit vhodného studenta nebo absolventa. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, protože největší špička může nastat v červenci po skončení školy

Personální agentury: Současný trend, především u větších společností, je spolupráce s personálními agenturami. Ty poskytují svým klientům širokou škálu služeb a kromě získávání se zaměřují také na jejich výběr nebo předvýběr. Finální rozhodnutí však musí zůstat na organizaci. Výhodou personálních agentur je jejich komplexnost, přehled na trhu práce a zkušenosti v daných oblastech. Největší nevýhodou jsou samozřejmě vysoké náklady a možný výskyt neseřízných institucí, které by se chtěly přizpůsobit v tomto poslední dobou velice lukrativním oboru.

Internet a sociální síť: Jedná se o získávání pracovníků pomocí internetu a sociálních sítí. Může to být například veřejnosti přístupná internetová stránka firmy. Výhodou jsou minimální náklady spojené s inzercí, ale zároveň i široký záběr potenciálních uchazečů. Díky internetu se k nim snadno a jednoduše dostane dostatečné množství informací, které je možno kdykoli aktualizovat. Pro podporu inzerce se aktuálně nejvíce využívají sociální

sítě Facebook, LinkedIn nebo Twitter. Výhodou je oslovení většiny mladé populace, nevýhodou pak, že střední a starší populace tyto sociální sítě používá v menší míře.

Další možnosti: Metod, které lze při získávání zaměstnanců použít, je celá řada. Ty nejdůležitější jsme již vyjmenovali. Nemělo by se však zapomínat na další možnosti, jako jsou například spolupráce s úřady práce, vlastní iniciativa uchazečů nebo přímé oslovení konkrétního jedince a další.¹³

1.5 Formulování nabídky zaměstnání

Formulace nabídky je nedílnou součástí v procesu získávání zaměstnanců. Tato oblast se zabývá zpracováním nabídky, hlavně na základě popisu a specifikace pracovního místa. Mělo by být zřejmé, zda se jedná o získávání z vnitřních či vnějších zdrojů. Dále se přihlíží k obtížnosti získání daného typu pracovníků nebo jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků a k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. Nestačí zvažovat jen obsah nabídky, ale i její formu. Nabídka zaměstnání musí plnit autoselektivní funkci, aby nehrozilo to, že se o pracovní místo bude ucházet velké množství uchazečů, kteří nemají požadovanou kvalifikaci či schopnosti a přidělají tak personálnímu útvaru mnoho práce, což by se promítlo do času, náročnosti a především nákladů na celé výběrové řízení.

1.5.1. Dokumentace

Dle Koubka se jedná o další důležitý krok, který může významně ovlivnit úspěšnost celého procesu získávání zaměstnanců, a to především v jeho pozdějších fázích. Pro organizaci, potažmo personální útvar, je důležité získat podrobné a spolehlivé informace od uchazečů, jak jen to je možné. Mezi ty nejčastěji požadované dokumenty

¹³ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. A ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

patří vstupní lékařská prohlídka, potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání, doklady o praxi, případně reference nebo pracovní posudek. Dále bude potřeba vyplněný dotazník společnosti, který bývá charakteristický pro každou organizaci, nebo výpis z rejstříku trestů. Nejznámějšími dokumenty, které organizace požaduje ještě před výběrovým řízením, jsou životopis a motivační dopis. Oba dokumenty jsou velice vhodné a ve spojení s výše uvedenými dokumenty jsou postačující k prvotnímu představení uchazeče a jeho stručné charakteristice při obsazování konkrétní pracovní pozice.¹⁴

1.5.2. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Během náborového procesu se na základě získaných dokumentů a informací zužuje soubor uchazečů a vybírají se pouze ti, kteří splňují požadovaná kritéria na danou pozici a zdají se být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Jaká část uchazečů projde předvýběrem, je závislé do značné míry na tom, nakolik se podařilo informovat potenciální uchazeče o povaze práce na volném pracovním místě a požadavcích na pracovníka, které musely být ještě před procesem získávání zanalyzovány a správně vyhodnoceny. Koubek zařazuje výsledky předvýběr uchazečů do tří skupin:

Nejvhodnější – V každém případě budou pozváni na výběrové řízení, na základě nadstandardního splnění požadavků společnosti na potenciálního nového zaměstnance. Záleží na jejich počtu, zda organizace bude provádět více výběrových řízení, nebo se poohlédne i po další kategorii vhodných uchazečů.

Vhodní – Tito uchazeči jsou zpravidla zařazováni do dalších výběrových řízení v případě, že nebyl nalezen dostatečný počet nejvhodnějších uchazečů. Organizace kandidáty informuje, zda s nimi momentálně počítá do dalšího procesu výběru, nebo si ponechá jejich dokumenty pro případ potřeby v budoucnosti.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press., 2002, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

Nevhodní – Jsou to uchazeči, kteří nesplňují požadavky společnosti na obsazení volného místa. Nevhodní uchazeči jsou obvykle informováni zdvořilým odmítavým dopisem s poděkováním za jejich zájem o práci v dané společnosti.¹⁵

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press., 2002, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.

2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů. Vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje celá řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální nebo nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod. Podle Renaty Kociánové mezi metody výběru pracovníků patří:

- Analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis spolu s motivačním dopisem (motivace žádosti o místo),
 - firemní nebo osobní dotazník (žádost o zaměstnání),
 - ústní nebo písemné reference, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření na dané pozice.
- Výběrový rozhovor.
- Testy pracovní způsobilosti:
 - testy výkonové,
 - osobnostní testy.
- Assessment centre (soubor výběrových metod a modelových situací)

Další metodou výběru pracovníků může být i grafologie, tj. rozbor rukopisu, z něhož mohou být vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. V některých zemích je grafologie obzvlášť oblíbená, například ve Francii. Grafologie může být dobrým doplňkem při výběru zaměstnanců, jen v této době málokterý náborář zná grafologii, tak dobře, aby mohl odhalit určité charakterové rysy. Mezi další výběrové metody patří třeba i kamerové zkoušky, které se mohou použít při obsazování pozic s vysokými nároky na prezentaci a asi i při obsazování herců do filmů.¹⁶

¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3

2.1 Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru nebo předvýběru. Dokumenty uchazečů mohou zahrnovat firemní dotazník, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, někdy i lékařské vyšetření nebo reference. Tyto dokumenty jsou zdrojem informací o uchazeči.

Nejzákladnější dokument je strukturovaný životopis, ve kterém bychom měli najít veškeré základní informace o uchazeči. Životopis by měl zahrnovat osobní údaje, pracovní zkušenosti, vzdělání, další znalosti a dovednosti. Co z analýzy může zjistit náborář? Například jak často uchazeč měnil zaměstnavatele, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trval jeho pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, nebo zda jsou v časové ose nějaké mezery. Na to, co nevyčte z daného životopisu, se musí náborář zeptat osobně. Další důležitý dokument je motivační dopis, který uchazeči přikládají k životopisu. Motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci. Díky motivačnímu dopisu můžeme zjistit alespoň trochu motivaci uchazeče o pozici. Jestliže uchazeč nepošle motivační dopis, lze předpokládat, že jeho motivace není tak vysoká.

Další součástí dokumentace jsou firemní dotazníky nebo osobní dotazníky, které poskytují základní požadované informace o uchazeči. Dotazníky mohou být využité při předvýběru, ale i v průběhu výběru. Kromě dotazníků se využívají ústní či písemné reference nebo pracovní posudky z předchozích pracovišť. Názory na jejich spolehlivost mohou být různé. Vyžadování referencí na určité pozice je však povinné, ale mnohdy bez záruky pravdivých informací.¹⁷ Dokonce jsem se dozvěděla na právním školení, že podávání referencí vůbec není vhodné – není-li dokonce nebezpečné. Pokud by někdo řekl pravdivě negativní reference, může být uchazečem žalován za pomluvy. V důsledku každý tedy, kdo je osloven, aby podal reference, může odmítnout nebo raději řekne vše pozitivní. Recruteři tak nemají jistotu pravdivosti referencí.

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3

2.2 Výběrový rozhovor

Rozhovor je nejvýznamnější a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Jeho úkolem je posoudit předpoklady uchazeče vzhledem k obsazované pracovní pozici. Výběrové rozhovory lze rozlišit podle počtu účastníků, a to jak na straně tazatelů, tak i na straně uchazečů. Individuální rozhovor, jak se říká „jeden na jednoho“, je nejběžnější metodou. U této metody je riziko, že tazateli nemusí kandidát sedět, ale manažer, který hledá do svého týmu, by takového kandidáta uvítal. Proto je vždy lepší tento individuální rozhovor dělat ve složení náborář a manažer, aby se společně mohli shodnout na vhodnosti kandidáta. Podle Kociánové je tento výběr nazýván „výběrový panel“. Větší výběrový panel „Výběrové komise“ nebo tzv. „konkurz“ je oficiálnější, liší se například předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení. Dalším styl výběrového rozhovoru je skupinový neboli hromadný rozhovor, kdy je na jedné straně více uchazečů a na straně druhé jeden nebo více tazatelů.¹⁸

Kromě těchto druhů rozhovorů máme ještě nestrukturovaný rozhovor, který je víceméně o improvizaci bez přípravy, pak strukturovaný rozhovor, kde máme předem připravené otázky a všem je pokládáme úplně stejně a nebo polostrukturovaný rozhovor, kde jsou naplánované otázky, ale táže se podle potřeby v průběhu rozhovoru¹⁹

2.2.1. Vedení výběrového rozhovoru

To, co o kandidátovi zjistíme, záleží na způsobu vedení výběrového rozhovoru. Řada lidí může na standardní otázky odpovídat unifikovaně a nezjistíme vůbec žádné důležité informace. Také je dobré mít rozhovor připravený a v případě výběrového panelu, je dobře se předem domluvit na metodách vedení daného výběrového řízení. Struktura rozhovoru by měla být zpravidla následující:

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 485. ISBN 80-7179-893-4

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 224. ISBN 80-247-2497-3

- přivítání kandidáta,
- představení všech lidí, kteří sedí na výběrovém řízení,
- navození přátelské atmosféry a vysvětlení průběhu pohovoru,
- představení kandidáta, (kandidát se představí sám dle zadání),
- vlastní pohovor – doptávání se na nesrovnalosti v životopise, pracovní zkušenosti kandidáta, představa uchazeče o nabízené práci nebo jeho motivace,
- modelová situace, sebehodnocení,
- vysvětlení nabízené pozice a personalistické otázky typu finančního očekávání,
- prostor pro otázky kandidáta,
- závěr, ukončení rozhovoru s informací do kdy dostane kandidát informace o přijetí či nepřijetí.

2.2.2. Otázky při přijímacím rozhovoru

Otázky jsou nejdůležitější část výběrového pohovoru. Díky vhodným otázkám se můžeme dovědět spousty věcí. Někdy je dobré nejít jen po povrchu, ale jít více do hloubky, aby se rozkryly jisté nejasnosti. Takový přijímací rozhovor je jako loupání cibule, díky otázkám se dostáváme k jádru samotného uchazeče. Díky konkrétním otázkám zjišťujeme konkrétní témata, která chceme osvětlit. Otázky jsou nejlepší otevřené, mířící na specifické oblasti.

Odborné znalosti:

- Které znalosti a zkušenosti měly pro váš odborný vývoj největší význam?
- Co nejvíce ovlivnilo vaše rozhodnutí, pro to abyste zvolili nynější povolání?
- Na kterou oblast činností se nejvíce specializujete?

Pracovní zkušenosti:

- Které pracovní místo v minulosti poskytovalo vašemu rozvoji nejlepší perspektivu?

- Ovládáte některé pracovní postupy, nebo metody řešení problémů, které chcete uplatnit na novém místě?
- Jaké specifické odborné dovednosti máte?

Motivace:

- Jaké důvody vás vedly ke změně vašeho dosavadního zaměstnání?
- Co očekáváte od této nové práce?
- Co vás konkrétně přivádí právě do našeho podniku? Proč zrovna?
- Co Vás motivuje v práci?

Sebehodnocení a hodnocení druhých

- Kvůli kterým vašim dobrým povahovým vlastnostem či dovednostem si myslíte, že se hodíte na tuto práci?
- Jaké u sebe vnímáte rezervy? Na kterých pracujete, nebo chcete pracovat?
- Máte představu, které specifické vlastnosti, dovednosti vyžaduje dané pracovní místo?
- Pokud jste zastával vedoucí místo, co dělali vaši podřízení dobře?

Sociální dovednosti a způsoby vedení

- Jaký způsob jednání očekáváte od svých kolegů, podřízených nebo nadřízeného?
- Jak reagujete, když vám někdo dává najevo svůj nesouhlas?
- Pracujete raději v týmu nebo na individuálních úkolech

Zvládání pracovní zátěže

- Máte nějaké speciální požadavky na úpravu pracovního režimu, pracovní doby nebo místa?
- Jak zvládáte stresové situace?²⁰

²⁰ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s 112. ISBN 80-247-1739-5.

Abychom se dozvěděli co nejvíce informací, měli bychom podávat otevřené otázky, avšak i na otevřenou otázku může být jednoslovná odpověď. Pak by měla následovat konkrétní otázka, která by nám měla vyjasnit nějakou skutečnost. Zde se využívají otázky typu (Co, Proč, Kdy, Jak, Kde, Kdo), například:

- Proč k tomu došlo?
- Jak tato situace vznikla?
- Co jste pro to udělal?

Otázky jdoucí do hloubky používáme k získání dalších podrobností nebo k ujištění, že se dozvídáme všechny skutečnosti dle reality. Tyto otázky pokládáme hlavně v případě, když jsou odpovědi příliš obecné, nebo když máme podezření, že by se za odpovědí mohla skrývat nějaká závažná informace, kterou kandidát zatajil. Mohou to být otázky typu:

- Jaká byla přesně vaše úloha v tomto projektu?
- Jaký byl váš konkrétní příspěvek k tomuto zmiňovanému úspěchu?
- Mohl byste nám podrobněji popsat, o co konkrétně šlo?

Pokud bychom chtěli zjistit, jak by se kandidát zachoval v určité situaci, můžeme mu položit hypotetické otázky. Hypotetické otázky se používají ve strukturovaných pohovorech, a musí odpovídat uchazečově odbornosti a zkušenosti. Otázky mohou být například:

- Co myslíte, že byste dělal, kdyby.....?
- Představte si, že nastoupíte na tuto pozici a váš kolega by udělal....., jak byste se zachoval?

Abychom udrželi plynulý chod pohovoru, existují otázky udržující plynulost pohovoru, jako například:

- Co se stalo potom?

- Co dál byste nám o tom řekli?²¹

Pokud bychom si nebyli jisti danou odpovědí, můžeme použít ověřovací otázky, jako například: Pokud jsem to pochopila správně, tak...

Kromě těchto výše zmíněných otázek, máme samozřejmě i otázky zakázané, kterým je třeba se vyhnout. Například:

- Plánujete nějaké děti?
- Nemáte problémy s tím, že jste příslušníkem této etnické skupiny?
- Myslíte si, že s touto tělesnou vadou budete chopen vykonávat tuto práci?

Pokud opravdu je pro nás důležité určité věci vědět, například, zda má matka samoživitelka hlídání, můžeme se zeptat jiným, nediskriminačním způsobem. Například: Vyhovuje vám pracovní doba, nebude vám způsobovat nějaké problémy?²²

Nejčastější chyby, které se mohou při výběrovém řízení přihodit, jsou: Nemáme připravené podklady, strukturu rozhovoru, pokládáme diskriminační otázky nebo sugestivní otázky jako například: „Předpokládám, že práce na pokladně vám nedělá žádné problémy“. Stejně tak více uzavřených otázek za sebou působí velmi formálně a navozují atmosféru zkoušky. Množství získaných informací je velmi nízké a nezískáte jimi odpovědi na citlivé otázky. Vícenásobné otázky, několik otázek položených najednou mívá za následek, že uchazeč je zmatený, protože neví, na jakou otázku má odpovědět, většinou odpoví stejně jen na jednu z nich, většinou na tu, kterou si uchazeč sám vybere. Nezaznamenávání odpovědí a postřehů z výběrového rozhovoru, druhý den si již nepamätujeme, jaký kandidát byl, zhodnocení rozhovoru je pak spíše subjektivní a dochází k vyšší míře zkreslení.²³

²¹ YEUNG R. *How to succeed at interviews*. Oxford: How To Books, 2011. s. 219. ISBN 978-1-84528-442-8.

²² AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800. ISBN 80-247-1407-3

²³ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007, s. 392. ISBN 80-254-0698-4

2.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteru osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat na pohovoru.

Psychologické testy jsou nástrojem měření, proto se jim také říká psychometrické testy. Účelem takovýchto testů je poskytovat objektivní nástroj pro měření individuálních schopností nebo charakteristik. Lidé, kteří kandidáty pomocí těchto testů vybírají, by měli lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na vybraném místě úspěšní.²⁴

2.3.1 Výkonové testy

Výkonové testy testují výkon neboli schopnosti kandidáta. U těchto testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem. Můžeme zde stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Tyto testy se mohou týkat paměti (Wechslerův test paměti), inteligence (Amthauerův test inteligence), pozornosti (Bourdonův test pozornosti), tvořivosti (Guilfordův test tvořivosti), aj. Existují výkonové testy s různými pomůckami, např. hodnocení koncentrace pozornosti nebo test přesnosti pohybu.²⁵

Testy schopností

Testy potenciálních schopností mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu požadované práce. Může jít o numerické schopnosti, administrativní schopnosti, mechanické schopnosti nebo zručnost. Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již kandidát mohl získat vzděláváním nebo praxí.

²⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800. ISBN 80-247-1407-3

²⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3

Nejtypičtějším příkladem byl test psaní na stroji, protože šlo snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen kandidát napsat, nyní to mohou být konkrétní dovednosti třeba s excelem nebo anglický jazyk, a tudíž můžeme porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem.²⁶

Výhody testů mohou být:

- přesné hodnotitelské výsledky,
- jejich rychlé vyhodnocení,
- možnosti zjistit aktuální úroveň dovedností,
- časová úspora pro kandidáta i firmu.

Nevýhodou naopak:

- testy nezachytí individuální rozpoložení testovaného,
- neinformují, zda by mohly předpoklady být rozvinuty a používány v praxi,
- časová náročnost při vytváření testů²⁷

Testy inteligence jsou standardizované metody měření rozumových schopností a současně také mentální úrovně jedince. Testů inteligence je celá řada a může se měřit například logicko-matematická inteligence, hudební inteligence nebo také sociální inteligence, což je schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích. Může se stát, že jedinec s vysokým IQ nemusí být vysoce sociálně inteligentní. Stejně tak emoční inteligence je v dnešní době hodně diskutovaná a někde i preferovaná před IQ. Goleman vymezuje emoční inteligenci jako „...*schopnost dokázat sám sebe a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnosti vcítit se do situace druhého člověka ani*

²⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 800. ISBN 80-247-1407-3

²⁷ EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 176. ISBN 80-247-2607-6.

v těžkých chvílích neztrácet naději.“²⁸ Emoční inteligence je velmi důležitým faktorem pro spokojené pracovní klima.

2.3.2. Testy osobnosti

Testy osobností se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, abychom mohli lépe předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. V této souvislosti existuje tzv. Big 5-Model faktorů osobnosti. Nejčastěji byly uváděny tyto faktory:

- Extraverze – společenský, otevřený, pozitivní, komunikativní, aktivní a družný.
- Svědomitost – vytrvalý, pilný, spolehlivý, pečlivý, vědom si zodpovědnosti.
- Otevřenost vůči zkušenostem – nápaditý, mnohostranný, ochotný učit se, velkorysý, intelektuální.
- Příjemnost – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní.
- Emoční stabilita/neuroticismus – houževnatý, nezdolný, sebejistý/plný obav, nervózní, ustrašený, deprivovaný.

Někteří odborníci na základě svých zkušeností poukazují, že je orientace podle tohoto modelu při výběru pracovníků zavádějící.²⁹ Podstatným problémem u takto koncipovaných dotazníků může být i jev zvaný „sociální žádoucnost“, který označuje stav, kdy testovaný vyplňuje dotazník tak, jak si myslí, že by bylo žádoucí, aby získal danou pozici, a nikoliv podle toho, jaký je jeho skutečný postoj.

Dalším možným přístupem k měření osobnosti může být dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který je v posledních letech velmi rozšířen a na rozdíl od Big Five modelu neumísťuje jedince na škálách, které reprezentují míru nějaké vlastnosti.

²⁸ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. s. 248. ISBN 80-85928-48-5.

²⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3.

Typologie osobnosti podle Jungova vidění vycházejí z toho, že osobnost je tvořena čtyřmi základními rozměry, z nichž každý je určen dvojicí psychických preferencí.

Extraverze – Introverze (E-I)

První dimenze odlišuje dvě orientace naší primární pozornosti a z čeho čerpáme energii. Buď pozornost věnujeme vnějšímu světu a také z něj čerpáme energii, nebo pozornost věnujeme spíše vnitřnímu prostředí a také zde čerpáme energii, to znamená, že jsme raději sami se sebou. Extravert je více iniciativní, otevřený, energický, společenský, expresivní, komunikativní a vstřícný. Introvert je opakem, je spíše reaktivní, rezervovaný, poklidný, uzavřený.

Smysly (Sensing) – Intuice (Intuition) označení S-I

Dalším rozměrem je dvojice preferencí toho, jakým způsobem bereme věci na vědomí, tedy způsob získávání informací. Smysly jsou zaměřené na získávání informací pomocí smyslů a Intuice, jak název sám napovídá, pomocí intuicí. Smyslový člověk je více konkrétní, zajímají ho fakta, je realistický, praktický, učí se tak, že si věci zkouší. Intuitivní typ nevnímá realitu přímo, ale žije spíše tím, co by mohlo být, hledí do budoucnosti. Bývá abstraktní, čte mezi řádky, je nápaditý, teoretický, důvěřuje teoriím, a je originální.

Myšlení (Thinking) – Cítění (Feeling) označení T-F

Následující dvojice vystihuje styl, jímž získané informace vyhodnocujeme a poté organizujeme. Myšlení znamená, že je člověk více přemýšlivý, realistický, logický, tázající se, někdy neústupný, kdežto lidé, kteří mají preferenci „Cítění“ jsou více citliví, umí se lépe přizpůsobit a soucítí s druhými

Usuzování (Judging) – Vnímání (Perceiving) označení J-P

Poslední dimenzí je náš preferovaný způsob, jak si chceme uspořádat život a svůj vnější svět. Usuzující lidé se nespolehají na náhodu a improvizaci, směrem ven se chovají odhodlaně a rozhodně, jejich svět je uspořádaný. Jsou systematictí, vše si plánují dopředu, dělají vše včas a umí si rozvrhnout práci. Kdežto lidé s preferencí vnímání dávají přednost

shromažďování nových informací před nějakým rozhodnutím, rozhodování nemají rádi. Spíše vědí, co nechtějí, než to, co chtějí. Tito lidé jsou otevření, mají sklon pracovat pod tlakem, jsou bezstarostní, ale hlavně spontánní.³⁰

Výhodou pro uchazeče je, že tato typologie nemá špatné výsledky. V MBTI člověku vyjde jen preference určitého osobnostního typu, podle kterého můžeme usoudit, jak vnímá a prožívá svůj svět. Celkem můžeme mít 16 typů osobností. Právě nehodnotící charakter je silnou stránkou této typologie. Na druhou stranu dotazník neumožňuje určit, na kolik je člověk introvert a na kolik extravert.

2.4 Assessment centre

Assessment Centre (dále jen AC) se během posledních let stalo velmi používanou metodou. Termín Assessment Centre se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“. Definici Assesment Centra formuloval František Hroník na základě několikaletých zkušeností s AC. *„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích provozovatelů-hodnotitelů mimo chod (nanečisto, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení.“*³¹ Multisituačnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatelů či hodnotitelů naplňuje princip vícero očí, který je pro dobré posouzení nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.³²

³⁰ ČAKRT.M. *Typologie osobnosti*. Praha: Managment Press, 2010, s. 217. ISBN 80-7261-220-8.

³¹ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance-vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s r.o., 2002. s. 370. ISBN 80-86517-20-9.

³² HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance-vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s r.o., 2002. s. 370. ISBN 80-86517-20-9.

AC tvoří řada hodnotících postupů a má nějaká pravidla.

- Soustředí se největší pozornost na chování účastníků.
- Obsahuje různé modelové situace, které simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto modelové situace zahrnují hraní rolí, jednání s jiným člověkem, řešení náhodně generovaných problémů a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- V mezičase, kdy jeden uchazeč je na modelové situaci, další zatím vyplňují testy.
- Výkon uchazečů je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Během AC jsou jak individuální modelové situace, tak i skupinové, abychom mohli vidět účastníky ve všech rovinách.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů nebo pozorovatelů. Je žádoucí, aby se do akce zapojili vyšší vedoucí pracovníci, vyšší management. To přispívá k důvěryhodnosti metody. Všichni hodnotitelé by měli být pečlivě vyškoleni.³³

Klíčovým znakem AC je simulace typických pracovních úkolů, které se řešitelům předkládají v různých časových intervalech. Účastníci programu jsou konfrontováni s řadou úkolů, testů, které mají vyřešit za určitý čas. Tak lze pozorovat a hodnotit nejen jejich výkon v uměle navozených stresových situacích, ale zároveň sledovat jejich chování v rozdílných situacích. AC má samozřejmě i řadu výhod a nevýhod. Každá organizace si sama určí, kdy je vhodné tento způsob výběru použít. Největší výhodou je asi to, že kandidáta můžeme velmi dobře poznat a odhalit eventuální špatné vlastnosti a největší nevýhodou může být časová náročnost.³⁴

³³ AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 968. ISBN 80-7169-614-5.

³⁴ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance-vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: Era group spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86517-20-9.

Výhody Assessment Centre	Nevýhody Assessment Centre
možnost obměňovat pro různé pozice	rozdílné hodnocení hodnotitelského týmu
možnost navození situací z praxe	časová náročnost jak pro kandidáty, tak pro hodnotitele
možnosti posouzení intelektuální úrovně	ekonomická náročnost
možnost rozpoznání sociální angažovanosti (týmová i individuální)	
možnost získání komplexní diagnostiky o uchazeči	

Zdroj: ³⁵

V souvislosti s Assessment centrem a hodnocení skupinové spolupráce mne zaujalo, jak pan Barták ve své knize uvádí v kapitole „Týmové řešení situačních analýz“ několik zajímavých situačních analýz, kde by se předpokládalo jisté řešení, ale výsledky jsou jiné. Například pokus „Co s námi dělá strach“, kdy jedna skupina osob byla vystrašena a druhá nikoliv. Členové obou skupin měli poté hodnotit neznámé lidi, jak asi pociťují strach ti druhí. Výsledkem bylo, že ti, co byli vystrašeni, považovali ty druhé za větší strašpytle, než jsou oni sami. Nebo pokus „jak jsme ovlivnitelní“, kdy badatel Hare chtěl vědět, kdo se v diskusi lépe přizpůsobí názoru skupiny, zda ti, kteří jsou „mlčenliví“, nebo „diskutující“. Kdo je tedy skupinou snáze ovlivnitelný? Jsou to lidé „diskutující“, kteří jsou více ovlivnitelní než ti „mlčenliví“.³⁶ Tyto a mnohé další testy nám mohou ukázat modely chování lidí, a tudíž pomoci při hodnocení AC.

³⁵ EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 176. ISBN 80-247-2607-6.

³⁶ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Jana Amose Komenského, 2007, s. 264. ISBN 80-86723-34-1.

3 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces obvykle trvá déle než zkušební doba a začíná ještě před oficiálním nástupem k firmě. V prvním roce od přijetí se předpokládá nejvyšší míra fluktuace. Tato míra fluktuace se dá do jisté míry ovlivnit kvalitním výběrovým řízením, pomocí něhož získáme kvalitního a motivovaného spolupracovníka, ale také v nemenší míře i kvalitním adaptačním procesem. Cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe, ale také kam a jak jej zařadí spolupracovníci.³⁷

Adaptace pracovníků, stejně tak jako člověka, je proces aktivního přizpůsobování se životním podmínkám a jejich změnám. Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému souladu osobnostních předpokladů jedince s konkrétními požadavky na jeho pracovní pozici. Zahrnuje i průběžné zvládání změn v podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku. Naproti tomu sociální adaptace je proces, při kterém se pracovník začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému ve společnosti. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v dané pracovní skupině, například při postupu do funkce jejího vedoucího. Proces pracovní a sociální adaptace se navzájem prolíná³⁸

Společnost se snaží stabilizovat důležité zaměstnance, a chce proto přispět k naplnění jejich osobních cílů. Problematika stabilizace nabývá významu zejména u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace je vyšší než u ostatních skupin pracovníků. Nový zaměstnanec stojí před nutností přizpůsobit se požadavkům práce a také se začlenit do struktury sociálních vztahů na pracovišti a také sociálního systému

³⁷ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007, s. 392. ISBN 80-254-0698-4.

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 592. ISBN 80-7261-064-3.

zaměstnavatele. Pokud proces adaptace probíhá v rámci norem, snižují se tím odchody zaměstnanců, tím rychleji roste produktivita a také se zvyšuje pracovní spokojenost³⁹

Cílem adaptace je vytvoření silných vztahů, podnícení angažovanosti a zapojení do tohoto procesu osobně zaměstnance. Zprostředkovat také seznámení se s firemní kulturou, hodnotami firmy a jak se věci ve firmě dělají. Orientační program probíhá v součinnosti personalistů a liniových manažerů a musí tlumočit kulturní hodnoty, aby zaměstnanci dosáhli standardního výkonu a tím lépe pochopili cíle společnosti. Informace jsou sdělovány na vstupním školení zaměstnance, které bývá povinné, a každý pracovník by měl obdržet „příručku zaměstnance“. Příručka seznamuje nového zaměstnance se společností, její firemní kulturou i politikou, strukturou, pracovními podmínkami a zaměstnaneckými výhodami. Nezastupitelným subjektem adaptačního procesu je jeho přímý nadřízený, který nového pracovníka uvádí na pracoviště. Seznamuje ho s kolegy, informuje ho o pracovních právech a povinnostech, o úkolech a činnostech. Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Zpětnou vazbu může personální útvar získávat prostřednictvím distribuce formulářů, aby shromáždil informace, kde a s čím mají noví zaměstnanci potíže. Je však třeba zdůraznit, že nejefektivnější zpětnou vazbou o adaptaci představuje rozhovor přímého nadřízeného s novým zaměstnancem, nebo přímo personalistou, který má adaptační rozhovory na starost. Informace, které personalista tímto získává, jsou použitelné k zdokonalování adaptačního programu ve společnosti.

Nepříznivý průběh sociální adaptace vhání nového pracovníka do skličující sociální izolace s neblahými důsledky pro jeho další rozvoj a motivaci. Velmi často hledá řešení ve vazbě na osoby z jiných pracovišť a na prostředí mimopracovní. Tento únik přirozeně znamená odtahování se od úkolů, které organizace pracovní skupině ukládá a v krajním případě může vést až k tomu, že nový pracovník z organizace odchází.⁴⁰

³⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. A ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2.

⁴⁰ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000, s. 173. ISBN 80-86022-65-X.

3.1 Struktura řízené adaptace

Adaptační proces obvykle zahrnuje několik kroků, kterými by měl nový zaměstnanec projít.

Seznámení pracovníka s firmou a chodem firmy

Je důležité, aby nový zaměstnanec věděl, do jaké firmy přišel, poznal historii firmy, postavení na trhu, nebo její úspěchy. Dále by měl vědět, kam chce firma jít a co by měla hájit, jako hodnoty firmy, firemní kulturu, cíle, filozofie. Co firma od něj očekává a jakou roli zaujme, obecné naděje, které od pracovníka očekává a co do pracovníků vkládá. A naopak, co může očekávat pracovník od firmy, jako jsou principy odměňování, systém managementu a vztahy mezi kolegy. Pro nováčka bude ještě důležité vědět, kde a jak se co dozví, jak se třeba šíří informace a jaké jsou způsoby komunikace a zdroj informací. Také samotné představení firmy a dalšího managementu by mělo být nedílnou součástí seznámení pracovníka. Na pracovišti je určitě dalším krokem představení kdo kde sedí a co dělá, rozmístění firmy, útvarů s jejími lidmi, ale také jaké jsou procesy, jak fungují, jak a které úvavy co schvalují.

Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

Pro nově nastupujícího pracovníka je důležité vědět přesně specifikovanou práci s jasně vymezenými povinnostmi a úkoly, jaká jsou kritéria výkonu a způsob hodnocení práce. Samozřejmostí by mělo být představení přímého nadřízeného, který má právo pracovníka úkolovat. Nadřízený pak zaměstnance seznámí i s pracovní dobou a pracovním režimem či mimořádnými pracovními povinnostmi.⁴¹

Plán profesního růstu

Začlenění do firemního projektu vzdělávání – pro určité pozice dostanou noví pracovníci konkrétní harmonogram školení v rámci adaptace. Mezi školení, která bude

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

pracovník potřebovat ke svému výkonu práce, jsou i kurzy povinné, s následným testem, který musí noví pracovníci složit co nejdříve. Dalším krokem profesního růstu je tvorba kariérního plánu.

Každá řízená adaptace by měla mít svůj plán dopředu jasně daný. Plán by měl obsahovat konkrétní dobu adaptace, určeného mentora (neměl by to být nadřízený), cíle adaptace, určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace, navržení funkčních míst k rotaci a konkrétní vzdělávací harmonogram.

Adaptační proces má i svá úskalí. Nový zaměstnanec může být přesycen informacemi nebo formalitami během krátké doby, proto je dobré vše naplánovat a hlavně se zaměstnance průběžně ptát, jak se cítí, zda všemu rozumí a eventuálně mu přizpůsobit čas. Další úskalí může být pověřování podřadnými úkoly, nebo naopak těžkými úkoly, což by mohlo oslabovat zájem pracovníka cokoliv dělat. Podcenění pracovníka a nezájem o jeho zdokonalování může vést také k demotivaci zaměstnance.⁴²

Základní funkce dobře realizované adaptace pro zaměstnance jsou například tyto:

- Informační (zaměstnanec dostává důležité informace)
- Motivační (firma má o zaměstnance zájem)
- Kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svou výkonnost)
- Sociální (zapracování se do týmu, seznámení se s kolegy)
- Psychohygienická (zaměstnanec se cítí dobře, že všechno zvládne)
- Rozvojová (při učení nových věcí, zaměstnanci roste sebevědomí)
- Sebereflexní (zaměstnanec rychle zjistí, zda na danou pozici stačí)
- Rekapitulační (při rychlé integraci do firemní kultury se zaměstnanec může rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje)

Pro organizaci jsou například tyto funkce:

- Rychlé zapracování – samostatnost zaměstnance plnohodnotně pracovat.
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru.

⁴² HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007, s. 392. ISBN 80-254-0698-4.

- Plná výkonnost zaměstnance a jeho rozvinutí.
- Udržení dobré image firmy.
- Platné argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem.
- Efektivní využití zkušební doby při správném plánování.
- Zlepšení týmové spolupráce a vzájemné komunikace.
- Registrace možných chyb ve firemních procesech, protože noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí.⁴³

3.2 Patron a jeho úloha

Aby se adaptační proces podařil, musí mít patrona/mentora (každá firma má jiné označení pro tuto osobu), který umí s nováčky komunikovat a podporovat je. Schopnost komunikovat se odvíjí od patronovy schopnosti vžít se do situace nováčků, jakou mají motivaci, které bariéry a jak na ně působí, jaké mají zábrany, obavy i jaká očekávání. Základem navázání kontaktu patrona s nováčkem je aktivní naslouchání a reakce na ni.⁴⁴

Hlavní úlohou patrona je zaučit nováčka co nejlépe a nejrychleji, aby se co nejdříve pustil do plnohodnotné práce. Jaká je tedy jeho konkrétní úloha. Určitě by měl aktivně naslouchat, projevovat zájem, pozornost a vést aktivní rozhovor. Také klást ověřující otázky, nebo jen takové otázky, které směřují k podstatě problému, a hlavně se poté pokusit o sumarizaci a souhrnný dotaz. Důležité je soustředit se na nováčka, být trpělivý, nezaujatý a umět udržovat objektivitu. Mentorovi/patronovi pomůže být spíše v roli pozorovatele, než vykonavatele a hlavně, by si vždy měl ověřovat, zda mu nováček rozumí a zda patron rozumí nováčkově. Pro oba zúčastněné je dobré se zaměřit na

⁴³ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 112. ISBN 80-247-1739-5.

⁴² BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského s r.o., 2007, s. 228. ISBN 80-86723-28-0.

výsledek a cíl. Nakonec adaptačního procesu zhodnotit závěry, zda se podařilo dosáhnout plánovaných cílů a celého adaptačního programu.

Na druhou stranu by se patron měl vyvarovat „zasypávání“ nováčka informacemi a otázkami, na které nestačí odpovídat, případně se v nich přestává orientovat. Také by se měl vyvarovat předčasného vlastního hodnocení a předčasného vyslovování řešení, nebo jeho předpokladů. Co s tím souvisí, by mohlo být vnučování vlastních názorů. Je důležité, aby nováček měl pocit samostatnosti. Patron by neměl nováčka přerušovat.⁴⁵

3.3 Sledování a podpora nového pracovníka

Abychom zjistili, jak se noví pracovníci se společností sžili a jak si vedou v práci, je důležité soustavně je sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat již v rané fázi než připustit, aby se jakýmkoliv způsobem vyhrotily. Sledování nových zaměstnanců je důležité také proto, že tak můžeme prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků. Pokud by došlo k nějakému pochybení, je užitečné zjistit, jak k němu došlo, aby bylo možno na základě toho výběr pracovníků zlepšit.⁴⁶

Podle Tureckiové může být adaptační proces různě dlouhý, od jednoho do šesti měsíců, v závislosti na komplikovanosti nové práce či rozmanitosti organizace, do které nový pracovník nastupuje. V souvislosti s tím, jak dlouhý bude adaptační proces, tím vyšší nároky bude třeba klást na průběžné sledování a vyhodnocování.⁴⁷

Důležité je průběžné vyhodnocování v podobě takzvaných zpětnovazebních rozhovorů, v pravidelných časových intervalech. Jejich cílem by mělo být zjištění, jak nováček ovládá nabyté znalosti a potřebné pracovní dovednosti dokáže uplatnit v praxi.

⁴⁵ BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského s r.o., 2007, s. 228. ISBN 80-86723-28-0.

⁴⁶ AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Pro zaměstnance je samozřejmě velmi důležitá zpětná vazba k jeho pracovnímu výkonu a osvojování si práce. Zvláštní pozornost by se měla věnovat hlavně tomu, aby nováček byl srozuměn s veškerými nedostatky a na druhou stranu, aby mu byly zodpovězeny všechny otázky týkající se jeho výkonu na dané pozici.

Na konci adaptačního procesu by mělo určitě být závěrečné setkání, kde dojde k celkovému zhodnocení adaptace nového pracovníka a stanovení plánu pro další osobní rozvoj. Kromě rozvoje by měl zaznít jasný cíl a přidělení úkolů pro následující pracovní etapu. Dobrý adaptační proces a podchycení v průběhu všech nejasností, se společnost může vyhnout zbytečným předčasným odchodům.⁴⁸

⁴⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

4 MENTORING

Mentoring je jednou z nejstarších forem podpory učení. Autoři knih mentoring chápou jako možnost znovu otevřít cestu k dialogu generací, jako vracení se zpět k respektování autorit při zachování respektu vůči hledání nových a neobjevených cest. Mentora vnímají jako člověka, který otevírá nové možnosti a pohledy, spoluvytváří novou podobu života, podporuje odbornost a rozvoj skutečné jedinečnosti. „*Člověk dokonale učený jest strom na kořenu vlastním stojící, svou vlastní vláhou se napájející, vždycky stále a čím dále tím silněji rostoucí, zelenající se, kvetoucí, ovoce nesoucí.*“ Jan Amos Komenský⁴⁹

Mentoring je vztah mezi dvěma lidmi (mentor jako učitel – mentee jako učeň), jejichž cílem je profesionální rozvoj. Mentor je obvykle zkušená osoba, která sdílí vědomosti, zkušenost a rady s méně zkušenou osobou – učněm.

Mentoring je způsob, jak přenést informace, dovednosti a zkušenosti na mentorovaného tak, aby tyto dovednosti mohl v praxi využít a zároveň si postupně vybudovat sebejistotu. Úlohou mentora je tedy vychovávat, povzbuzovat, podporovat a učit, protože mentor již jednou tuto cestu prošel. Mentori se stávají důvěryhodnými rádci a vzory pro mentorované. Podporují a dodávají odvalu svým mentem tím, že říkají své názory a znalosti, jak obecné, tak expertní.⁵⁰

4.1 Charakteristika mentoringu

Mentoring je vztah zkušenějšího a zároveň staršího pracovníka (mentora), který pomáhá svému kolegovi/svěřenci rozvíjet jeho osobnost, jeho dovednosti a lépe se

⁴⁹ Citáty Jan Amos Komenský (online). 2016 (cit. 2016-11-25). Dostupné z: <http://chi.cz/citaty/jan-amos-komensky>.

⁵⁰ PETRÁŠOVÁ, M., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentorink forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014, s. 160. ISBN 80-262-0625-5.

orientovat v dané problematice. O mentorovi se již dokonce zmiňoval Homér v eposu *Odyssea*, kde Odysseus před svým odchodem do války svěřuje syna pod ochranu mentora.

Mentor bývá buď zkušený kolega, pracovník nebo manažer. Kupříkladu zkušený manažer má za úkol si vychovat nástupce, a to docílí vhodným mentoringem. Postupně na něj deleguje své úkoly a cíle, na kterých chvíli spolu pracují, ale později je ve větší míře nechává na pracovníkovi. Manažer jako mentor poskytuje nástupci zpětnou vazbu, předkládá mu úkoly, ukazuje svá řešení, předává zkušenosti, které získal v průběhu své praxe. Jeho následovník má vždy připravené konkrétní otázky, které se poté snaží aplikovat do praxe. To vše probíhá v daném období, které bylo pro mentoring určené.

Výhoda mentoringu je hlavně předávání zkušeností, které třeba manažer získával řadu let a také za to třeba i tvrdě zaplatil, a jeho nástupce tyto zkušenosti dostane ve formě doporučení za pár měsíců. Organizace potom i bez tohoto zkušeného manažera funguje bez problému dál. Co však může být zároveň i nevýhodou, jsou vyšlapané cesty, které už nemusí být efektivní a účinné. Je vždy důležité, aby si mentorovaný všechny rady ověřil a zkušenosti aplikoval do své praxe podle svého uvážení a popřípadě si je upravil.⁵¹

4.2 Mentor nebo kouč

Mentoring a koučink jsou metody, které podporují rozvoj člověka, jeho schopnosti, dovednosti a sebevědomí. To podstatné, co odlišuje koučování od mentoringu je to, že kouč vede proces, ale nezasahuje do obsahu toho, o čem potřebuje klient přemýšlet a vyřešit si. Kouč otázkami klienta podporuje v přemýšlení, nevyslovuje své názory ani nápady. Téma, cíle a způsoby řešení si klient určuje sám, kouč ho jen podporuje v procesu hledání nejlepšího způsobu, jak objevit své zdroje a své vlastní řešení při vědomí toho,

⁵¹ PODANÁ, R. *Koučování pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 112. ISBN 80-247-4519-0.

co jej posouvá směrem k nastavenému cíli. Kouč každopádně není moudřejší ani zkušenější, je pouze průvodcem přemýšlení a realizace klienta. Kvalitní mentor je zkušený pracovník a expert v daném oboru. Rozumí a důvěrně zná kontext, ve kterém se mentee pohybuje. Mentor předává své zkušenosti, dovednosti a znalosti.

Tabulka č. 1 : Hlavní rozdíly mentora a kouče

Mentor	Kouč
Předávání vlastní zkušenosti.	Zvědomuje zkušenosti klienta. Nevstupuje do tématu, nechává prostor klientovi.
Předává znalosti.	Vede klienta k uvědomění si vlastních znalostí nebo k uvědomění si, že klient znalosti doplnit potřebuje.
Přináší svůj pohled na řešení situace a předkládá je mentee.	Umožňuje koučovanému podívat se na situace z různých úhlů pohledu, nedává svůj vlastní názor.
Podporuje mentee, aby si převzal všechny potřebné a užitečné informace a zkušenosti do praxe.	Podporuje klienta, aby našel, co je pro něj v dané situaci užitečné.
Rozumí vývojovému stadiu mentorovaného, protože stejným vývojem již prošel.	Bez hodnocení využívá projevené vývojové stadium koučovaného
Je zkušenější v dané problematice, je expertem.	Kouč nemusí být expertem, dokonce ani nemusí rozumět dané problematice. Zachovává neutralitu a nedává žádná řešení

Zdroj ⁵²

⁵² PETRÁŠOVÁ, M., PRAUSOVÁ, I., ŠTĚPÁNEK, Z. *Mentoring forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014, s. 160. ISBN 80-262-0625-5.

V tabulce bylo ukázáno, jaké jsou mezi mentorem a koučem rozdíly a jak se zásadním způsobem oba přístupy odlišují. Můžeme však mezi nimi nalézt i mnoho podobností. Například oba dva přístupy zkracují proces učení, cílí na zlepšení výkonu jedince. Mentor i kouč je příkladem, je kariérovým poradcem a oba dva přístupy se zaměřují na rozvoj a učení jedince. V současnosti se můžeme setkat s rolí tzv. coach-mentora, který podle aktuální potřeby na svého klienta může uplatnit přístup mentoringu i koučingu.⁵³

4.3 Mentoring a adaptace nového pracovníka

Mentoring a adaptace nově příchozího pracovníka i adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládat změny. Adaptace na určité pracovní místo a schopnost vyrovnat se s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Kociánová uvádí, že podle Amstronga má adaptace nových pracovníků v organizaci čtyři následující cíle:

- pomoci pracovníkovi překonat těžké počáteční fáze po nástupu (vzhledem k tomu, že je pro pracovníka vše neobvyklé, nové a cizí);
- ovlivnit příznivý postoj a potažmo vztah pracovníka k organizaci, abychom zvýšili pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon, a to v co nejkratším možném termínu po jeho nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu nového pracovníka.⁵⁴

Dle výzkumů, které se provádějí, píše Branhama, že 80-90 procent zaměstnanců odchází z firem kvůli důvodům nesouvisejícím s penězi, ale naopak se samotným zaměstnáním, manažerem, kulturou nebo s pracovním prostředím. Mnoho zaměstnanců

⁵³ CONNOR, M. & POKORA, J. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. 2007, Buckingham: Open University Press.

⁵⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 80-247-2497-3.

se dlouho předtím, než se rozhodne odejít, společnosti odcizí. Odcizení zaměstnanci nejsou společnosti oddáni, jsou jen okrajově aktivní, v některých případech dokonce aktivně pracují proti zájmům společnosti samotné. Jde o to, abychom o zaměstnance pečovali tak, jak bychom chtěli, aby oni pečovali o naše zákazníky. Pokud správně určíme příčiny odcizení zaměstnanců a podaří se nám zaměřit se na ně cílenými řešeními, může se nám podařit zvýšit motivaci našich zaměstnanců tak, že se dostaví hmatatelné výsledky v podobě snížených nákladů fluktuace a zvýšených příjmů.⁵⁵ A tomuto odcizení bychom mohli předejít právě správným mentoringem, který by mohl být prevencí.

4.4 Mentoring z praxe

Pět otázek pro každého mentora.

Jde o základní otázky, které představují efektivní diagnostický nástroj pro lepší vedení zaměstnanců nebo kohokoli dalšího, ve vztahu v němž vystupujete jako mentor. Může sloužit i jako diagnostika individuálních schopností a příležitostí.

Čím chcete skutečně být a co chcete dělat? Tato otázka se vztahuje k aspiracím a účelu zaměstnance. Odpověď by měla odhalit to, co podněcuje nadšení jednotlivců - co by si přáli dělat nebo v čem by mohli být dobří.

Co děláte opravdu dobře, co děláte, abyste něčeho dosáhli? Tato otázka pomáhá odhalit klíčové a silné stránky a schopnosti jednotlivce postupovat směrem k jeho cíli. Jde o to, v čem je přirozeně dobrý a co umí lépe než průměrný člověk.

Co víte, že neděláte dobře a brání vám, abyste toho dosáhli? Zde se jedná o upřímné a kritické zhodnocení překážek, problémů i slabých stránek jednotlivce nebo firmy, které brání úspěchu v dosažení cíle z první otázky.

⁵⁵ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 256. ISBN 80-247-2903-9.

Co budete zítra dělat jinak, abyste vyřešili tyto problémy? Druhá a třetí otázka pomáhají zjistit, zda lidé tráví ten správný čas děláním správných věcí. Nejde jen o tvrdou práci. Někdo může vykazovat silnou pracovní morálku, soustředí-li se však na špatné priority, neuspěje. Je dobré využít tuto otázku, abyste se ujistili, že daná osoba má zájem změnit své chování.

Jak vám mohu pomoci? Nakonec je třeba zjišťovat, kde je nejvíce potřeba mentorské pomoci. Odpovědi na první čtyři otázky by měly napovědět.

Níže se podíváme na mentoring do firmy (banky), kde dělá autorka diplomové práce empirickou část. Zde existují dvě základní formy Mentoringu:

- znalostní (v bance poptávané především v Ret/SME pobočkové síti),
- manažerský (cílová skupina zejména Talenti či juniorní manažeři)

Kompetence a profil Mentora

- Umět předávat informace / know-how vhodnou inspirativní formou.
- Umět poslouchat.
- Dokázat poradit a přitom nechat zodpovědnost na straně mentorovaného.
- Osvojit si partnerský a podporující přístup.
- Ochota věnovat Mentoringu čas, dělat jej s nadšením a chutí.
- Určitá praxe a zkušenost (odbornost) v mentorovaném oboru i v dané bance. (znalost firemního prostředí)
- Odpovídající výkonnost = kredit.
- Respektovaná osobnost s přirozenou autoritou.
- Dokázat zaujmout individuální přístup.
- Umět mentorovaného motivovat.
- Disciplinovanost mentora.

Motivace mentorů finanční i nefinanční

Největší motivace mentorů může být uznání nadřízeným, odlišení pozice či role v týmu a následná vnitřní spokojenost a radost. Pokud by ho firma chtěla finančně

ohodnotit, musel by pracovníkovi dát roli mentora do KPIs, za které by dostával bonusy. Nefinanční motivační faktor je i nadstandardní rozvoj pro mentory. Banka také uvažuje o zřízení platformy pro mentory, kde by si vyměňovali informace a zkušenosti a vznikl by takzvaný „Klub mentorů“.

Cílem banky a jejího centra pro koučink a mentoring je nabídnout interním klientům pro dosažení svých profesních a osobních cílů vedle koučinku i alternativu v mentoringu. Mentoring je v bance již šest let, má propracované koučovací a mentorovací centrum, kde průběžně školí své kouče i mentory. Vzhledem k tomu, že se autorka diplomové práce specializovala na část bankovního sektoru, jako je Retail pobočkové sítě, bude se více věnovat této oblasti. V retailové síti jsou mentoři trochu jinak bráni, protože je zde mentoring na častější bázi, než by byl manažerský mentoring. Zde by měl být mentor na každé pobočce, ať je to zkušený pracovník, nebo sám ředitel pobočky. Fluktuace je v pobočkové síti asi největší, a tudíž adaptace a mentoring nováčků je velmi využíván.⁵⁶

⁵⁶ Interní stránky banky

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Následující kapitola poskytuje krátké seznámení s organizací, ve které byl průzkum realizován. Pro účely mé diplomové práce nebude uváděn přesný název organizace, vzhledem k přání dané organizace. V dalším textu bude tedy uváděn pouze výraz „banka“ nebo „organizace“.

V této organizaci pracuji již 9 let a poslední rok jsem se zabývala jak vzděláváním, tak i náborem zaměstnanců do této banky, konkrétně do pobočkové sítě, která má specifický adaptační proces. Empirickou část jsem tedy zaměřila hlavně na pobočkovou síť, konkrétně retailové pracovníky.

5.1 Základní informace o organizace

Tabulka 1: Základní údaje banky

	BANKA
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	5 855 000 020 Kč (splaceno 100 %)
Předmět podnikání	banka
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1

Zdroj: webové stránky banky

Banka svým zákazníkům nabízí rozsáhlou škálu bankovních produktů a služeb, včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny této velké banky.

Banka má několik dceřiných společností, s nimiž je propojena. Finanční skupina organizace zahrnuje strategické společnosti v České republice ovládané přímo či nepřímo svou mateřskou firmou, která zde nesídlí. Dceřiné společnosti se zabývají financováním potřeb spojených s bydlením, jako jsou hypotéky nebo pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv specializované služby jako je leasing a factoring, a neposlední řadě služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

Celá skupina staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v okruhu osobních a rodinných financí, tak financování malých i středních firem nebo v korporátním financování. Skupina pozorně naslouchá potřebám svých klientů a nenabízí jim jen produkty, ale nejvhodnější možná řešení.

5.2 HISTORIE BANKY

Banka působí jako všestranná banka v České republice. Byla založena státem už v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v doméně financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla organizace privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala zahraniční banka, která je součástí skupiny. V červnu 2000 banka převzala jinou menší banku a po odkoupení minoritních podílů, se o sedm let později stala zahraniční mateřská společnost jediným akcionářem naší organizace. Do konce roku 2007 působila naše organizace na českém i slovenském trhu, a slovenská pobočka banky byla oddělena k 1. lednu 2008.

5.3 PERSONÁLNÍ A PROSTOROVÉ VYBAVENÍ

Banka prošla velkými inovacemi. Na jaře roku 2007 se do nově postavené budovy přestěhovalo přes 2000 zaměstnanců. Budova nového ústředí banky je nástrojem k dosažení optimálního pracovního prostředí a jeho prostřednictvím i optimální pohody. Je prostředkem pro dobré fungování této společnosti. Změní-li se představy a požadavky na pracovní prostředí, musí to budova absorbovat, musí se umět přizpůsobovat a měnit, musí prostě žít se svými uživateli. Právě minimální fixací vnitřního uspořádání je objekt nového ústředí banky výjimečný. Dokonce díky velké spokojenosti všech, se banka rozhodla do další investice, a to postavení nové budovy. Tato nová budova se již začala stavět a bude stát v těsné blízkosti stávající budovy. Zaměstnanci tak budou moci přebíhat tzv. „v bačkorách“.

Budova banky získala v červenci 2008 zlatý certifikát, který je mezinárodně uznávaný v hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí LEED. Tato budova je jediná v Evropě, která se tímto oceněním může chlubit.

Banka se může pochlubit i titulem „Stavba roku“, který byl udělen za vytvoření netradiční a nevšední administrativní budovy s výraznými ekologickými aspekty se zřetelem k žádané a dosažené přátelskosti příjemného pracovního prostředí.

Obrázek 1: Interiér banky



Zdroj: webové stránky banky

Personální vybavení včetně počtů klientů.

Tabulka 2: Personální vybavení banky

Banka v číslech	31. 12. 2015	31. 12. 2016
Zaměstnanci skupiny banky	7 552	7 453
Zaměstnanci	6 482	6 253
Klienti (banka; v mil.)	2,855	2,831
Uživatelé internetového bankovníctví (banka; v mil.)	1,514	1,538
Pobočky banky (Retail/SME + CORP)	243	241
Finanční centra	76	75
Jiná obchodní místa, kde se prodávají produkty banky	cca 3 100	cca 3 100
Bankomaty	1 047	1 062

Zdroj: Webové stránky banky

5.4 FIREMNÍ KULTURA

Vzhledem k tomu, že je banka opravdu velká firma, nezná se každý s každým, to může na venek působit velmi chladně. Já, jako zaměstnanec lidských zdrojů, znám samozřejmě hodně lidí, a tak mohu zhodnotit jejich rozdílnost v jednání i chování. Pravdou je, že ačkoliv jsme tak velcí, občas si připadám jako ve velké rodině. Hodně útvarů má nastavené tykání jak mezi sebou, tak i se svým managementem, některé jsou samozřejmě konzervativnější a zůstávají u vykání. Přestože vřelé vztahy jsou neuvěřitelně vstřícné, daný útvar funguje skvěle a má výborné výsledky. Útvary, kde si vykájí, to funguje také, jen je tam jiná atmosféra a člověk se cítí opravdu jak v práci. Hodně manažerů je nastavených na sebevzdělávání, tak i na vzdělávání svých lidí. Tudíž je vidět, že se lidé posouvají kupředu a drží krok s dobou. Dokonce i generální

ředitel se prochází mezi zaměstnanci a pozoruje „cvrkot“ na pracovišti. Obecně lze říci, že klima v bance je velice příznivé a přátelské.

5.5 Etika zaměstnanců

Etický kodex vyjadřuje základní principy a očekávání pro chování zaměstnanců celé skupiny banky. Skupina zahrnuje všechny společnosti, sdružení a jiné subjekty, jež jsou v nejširším významu jejími členy. Banka má tyto zásady:

- zájem zákazníka klademe vždy na první místo,
- ve vztazích jsme korektní, v obchodování čestní,
- při jednání jsme diskrétní a odpovědní,
- respektujeme zákony,
- vážíme si všech, hlavně svých kolegů,
- vyznáváme principy kultury PEARL, a tudíž jednáme eticky.

Tyto zásady platí pro všechny zaměstnance skupiny banky.

Zaměstnanci v manažerských pozicích mají vyšší odpovědnost, jak za provedení práce, tak i za zaměstnance. Vedou své týmy prostřednictvím příkladného chování a vytvářejí prostředí, v němž jsou jako základní kvality prezentovány čestnost i integrita. Žádný zaměstnanec nemůže být nikdy žádán o jednání v protikladu s Etickým kodexem. Etický kodex je zakotven přímo v obecné definici poslání skupiny, je její základní a nejdůležitější normou, na kterou navazují další předpisy.

Skupina usiluje o to, aby se stala organizací, která naslouchá svým zákazníkům a předvídá jejich potřeby prostřednictvím poskytování nejlepších produktů a služeb, dále naplňuje potenciál svých zaměstnanců a vzdělává je a samozřejmě pomáhá místnímu prostředí.

Organizace, pro kterou jsou na prvním místě lidé, je založena na konkrétních principech. Tyto principy jsou základem pro každodenní myšlení a jednání jejich zaměstnanců. Tvoří ji zkratka pět základních principů - PEARL:

P / PERFORMANCE / VÝKONNOST

E / EMPOWERMENT / ZMOCŇOVÁNÍ

A / ACCOUNTABILITY / ZODPOVĚDNOST

R / RESPONSIVENESS / VNÍMAVOST

L / LOCAL embeddedness / LOKÁLNÍ UKOTVENÍ

Pro dodržování těchto principů je důležité, jak se chováme nebo projevujeme respekt, jsme vstřícní, ale také se zaměřujeme na výsledky. Věříme, že chování v souladu s těmito hodnotami nám může pomoci nejen neustále potvrzovat důvěru v naši společnost, ale také poslouží jako reference pro stávající a nové klienty. Proto jsou všechny zásady popsané v tomto Kodexu, také spojeny s výše uvedenými principy a hodnotami chování.

5.6 Organizační struktura klientských služeb

Klientské služby patří pod člena představenstva, který má ještě na starost další segmenty jako například Obchodní podporu nebo Strategické partnerství. Pod členem představenstva jsou nejvyšší ředitelé, kteří mají na starost každý svůj segment. Klientské služby a jejich nejvyšší ředitel, který má pod sebou všechny Regiony pobočkové sítě, jako jsou, Klientské centrum, Advisory klientských služeb a Poštovní spořitelna. Pro nás jsou nejdůležitější právě regiony pobočkové sítě, kterých je v České republice celkem osm. Praha obsahuje dva regiony s názvem Sever a Jih, včetně Středních Čech. Do počtu pracovníků jsou to největší dva regiony.

Banka má několik segmentů, které rozdělujeme dle klientů.

Obrázek 2: Obchodní model klientských služeb



Zdroj: Interní stránky banky

V rámci diplomové práce se však budeme věnovat jen části „Retail“. I zde máme další rozdělení podle klientů. Premium bankovníctví je pro movitější klientelu, přesněji řečeno, klientem Premium bankovníctví se může stát každý, kdo splní jednu ze tří podmínek:

- Měsíční příjem 50 000 Kč na účet.
- Úspory vyšší než 1,5 mil. Kč.
- Hypoteční úvěr nejméně 3 mil. Kč.

Pokud nesplňuje ani jednu z podmínek, může si založit Premium konto také za poplatek 900 Kč měsíčně. Dále máme Convenience pro běžnou klientelu a služby pro fyzické osoby podnikatele.

Obrázek 3: Pobočková síť



Zdroj: Interní stránky banky

6 NÁBOR, ADAPTACE A MENTORING VE ZKOUMANÉ ORGANIZACI

6.1 Nábor ve zkoumané bance

Banka má celkem 12 náborářů, kteří se starají o nábor zaměstnanců do celé firmy v rámci České republiky. V rámci regionů se nabírají pozice většinou do pobočkové sítě, Praha je samozřejmě největší, co do počtu různých druhů pozic.

Strategie banky ohledně obsazování pracovních míst spočívá hlavně v podpoře interní rotace zaměstnanců, kteří chtějí změnit pracovní místo, nebo z důvodu kariérního růstu. Každá vyvěšená pozice je inzerovaná i interně a na některé pozice je upozorněno v aktualitách banky, které chodí zaměstnancům emailem. Banka interní rotace podporuje a založila takzvanou: „Interní agenturu práce“, která je součástí interního trhu práce. V současné době primárně podporuje zaměstnance dotčené organizační změnou, poskytuje jim i podporu v oblasti pracovních právních poradenství a orientaci na interním trhu práce. Současná ambice agentury práce je fungovat jako akcelerátor interních rotací na pracovním trhu banky, v budoucnu i celé skupiny.

Dalším z cílů interní agentury práce bude pak poskytovat kvalitní poradenství rodičům, vracejícím se z rodičovské dovolené. V tuto chvíli má banka dobře propracovaný program pro vracející se maminky, kterého nejvíce využívají maminky, které mají děti do tří nebo čtyřech let. V rámci tohoto programu banka umožňuje maminkám na mateřské či rodičovské dovolené se vrátit do pracovního procesu, na jakýkoliv úvazek.

Banka kromě podpory svých zaměstnanců, podporuje také nábor juniorních kandidátů z řad studentů, a to buď čerstvých absolventů, nebo ještě studujících. Organizace spolupracuje jak se středními školami, tak i vysokými. Za účelem oslovení této skupiny potenciálních pracovníků se banka účastní pracovních veletrhů zaměřených na absolventy. Na středních a vysokých školách pořádá workshopy na téma náboru a výběrových řízení.

6.1.1 Nábor do pobočkové sítě

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala problematiku náboru do pobočkové sítě. Tento nábor je specifický a odlišný od náboru např. IT pozic, back office, projektový management nebo nákupčí. Do pobočkové sítě potřebujeme hlavně obchodníky, a proto je také musíme vyzkoušet, zda v kandidátech potenciální obchodník je. Nejčastější pozice do pobočkové sítě je samozřejmě klientský pracovník, těch je nejvíce a mezi nimiž je i největší fluktuace. Dále hledáme specialisty, jako jsou Investiční, Úvěrový a Pojišťovací specialista nebo Premium bankéř, který se stará o movitější klientelu, ne však bohatou (tu pak přebírají Privátní bankéři). Kromě těchto pozic samozřejmě banka hledá i Teamleadery, Ředitele poboček a následně další stupně ředitelů. Tyto pozice se snažíme vybírat hlavně z interních zdrojů, aby bylo umožněno kariéernímu růstu každého zaměstnance, který o tuto pozici projeví zájem a samozřejmě bude mít určité předpoklady na vykonávání této práce. Pro interní kandidáty platí stejná pravidla jako pro externí, to znamená, že prochází úplně stejným výběrovým řízením jako kdokoliv jiný.

6.1.2 Zdroje náboru

Banka samozřejmě využívá různých zdrojů náboru, nejčastější a nejběžnější zdroj je interní inzerce a stejně tak externí inzerce na stránkách banky. Další jsou:

- Externí inzerce (Jobs, Práce, Práce za rohem).
- Sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Twiter).
- Mystery „shopping“ – cílené oslovování kvalitních obchodníků.
- Tištěná inzerce – inzerce na pobočkách nebo cílená inzerce v regionálním tisku.
- Referenční program – stávající zaměstnanec doporučí kamaráda, v případě, že bude přijatý, dostane zaměstnanec finanční odměnu.
- Spolupráce se školami.
- Pracovní úřad – účinný hlavně regionech.

Vzhledem k tomu, že externí inzerce jako Jobs je velmi nákladná, banka zde neinzeruje úplně všechny pozice, které reálně poptává. Naopak využívá placené otevírání životopisů kandidátů, kteří hledají příležitosti kdekoliv a jen mají své CV na Jobs.cz. Ohledně sociálních sítí se banka na konci minulého roku více angažovala, aby přilákala i mladé studenty, kteří na Facebook chodí. Tištěnou inzerci využívá banka hlavně při náborech do pobočkové sítě, leták či plakát můžeme vyvěsit přímo v dané pobočce, která hledá kandidáta do svého týmu. Referenční program je velmi populární, protože stačí doporučit kamaráda na určitou pozici, nebo nezávisle na konkrétní pozici a v případě úspěšného přijetí a následného zaučení dostane referent finanční odměnu. Při získávání Klientských pracovníků je tato metoda velmi úspěšná. Poslední dobou se banka soustředí i na spolupráci se školami. Při výběru Klientských pracovníků se osvědčila hlavně spolupráce se středními školami. Pokud absolvent po maturitě projeví obchodní potenciál, ráda si banka tyto kandidáty zaučí a vychová. Co se týká Pracovních úřadů, jejich spolupráce se osvědčila hlavně v regionech. V Praze se práce s Pracovními úřady moc neosvědčila, docházelo k využití pracovní nabídky pro rozdávání razítka nezaměstnaným.

6.2 Adaptační proces v pobočkové síti

Speciální adaptační proces je určen všem nově nastupujícím pracovníkům pobočkové sítě Retail, Finančních center a Klientského centra. Do Adaptačního procesu jsou noví pracovníci zařazováni automaticky v den nástupu do banky. Cílem Adaptačního procesu je poskytnout novým pracovníkům základní znalosti a dovednosti pro jednání s našimi klienty.

Noví zaměstnanci pobočkové sítě mají na intranetu veškeré návody, podklady pro lepší zapracování se. Tento obsáhlý web je nazván „Web vševěd“ a najdou zde opravdu širokou škálu informací. Pro příklad uvádím uvítání nováčků na Průvodci Adaptačním procesem.

„Vítáme vás v bance“

„Tento „Průvodce Adaptačním procesem“ Vám pomůže zorientovat se v aktivitách, které Vás v nejbližších týdnech v rámci Vašeho adaptačního procesu čekají, a pomůže Vám rychle se zapojit do každodenních činností, které budete na Vaší pobočce vykonávat.

V šanonu najdete důležité pomůcky:

Samostudijní materiály

- *Povinně nastudujte před účastí na prezenčních kurzech.*
- *Na znalosti uvedené v těchto materiálech navazují lektori v prezenčních kurzech. **Vaše znalosti budou lektori na začátku prezenčních kurzů ověřovat/testovat.***
- *Samostudijní materiály naleznete také v elektronické podobě s **funkčními odkazy na instrukce a pomůcky na Webu Rozvoj a kariéra***

Aktivity/úkoly - trénink na pobočce

- *Zjistěte od svého manažera, kdo Vám bude v rámci Vaší adaptace pomáhat se zaučením (mentor/zkušený pracovník).*
- *Splňte na pobočce uvedené povinné aktivity (před, po kurzu) – materiál **“Aktivity, úkoly”**.*
- *Splněnou aktivitu stvrzuje podpisem určený mentor nebo manažer pobočky.*

Prezenční kurzy

- ***Povinné prezenční kurzy – absolvujte v termínech uvedených v harmonogramu!***
- ***Doporučené kurzy – termíny kurzů si vyberte po dohodě s manažerem s ohledem na činnosti, které budete na pobočce vykonávat. Dbejte na to, aby zvolený termín nekolidoval s termínem povinných kurzů.***

Zdroj: Interní stránky banky

Hned druhý den jdou noví zaměstnanci do školicího střediska, kde se dozvědí veškeré informace týkající se pobočkové sítě. Zaměstnanci dostanou šanon, kde najdou všechna školení, na která se v průběhu prvních třech měsíců musí přihlásit. Celý adaptační proces se skládá z mnoha částí, kterými by měli zaměstnanci projít. **Prezenční kurzy** – jsou jak jednodenní, tak i pětidenní, záleží na složitosti produktu. Například Hypoteční úvěry I máme pětidenní a Hypoteční úvěry II třídní následují až po zapracování zaměstnance po nějakém čase. Některé kurzy jsou zakončené zkouškou, aby se ověřily znalosti produktu, některé kurzy mají tzv. pre-test, bez kterého se zaměstnanec kurzu nemůže zúčastnit. Z toho vyplývá, že je důležitá i **příprava na prezenční kurzy** a **samostudium**. Kromě prezenčních kurzů jsou v rámci adaptačního procesu důležité i **E-kurzy**, které jsou většinou povinné a doplňují znalosti nabyté na prezenčním kurzu. Veškeré vzdělávání zaměstnanec **plánuje ve spolupráci s manažerem**, aby mohl dosahovat nejlepších výsledků. Kromě tohoto vzdělávání mají samozřejmě k dispozici **podporu specialistů na pracovišti**, kteří mohou individuálně vzdělávat nováčky, zkoušet jejich nabyté zkušenosti a dovednosti, koučovat je a trénovat přímo na pracovišti. Kromě všech zmíněných aktivit je samozřejmě důležitá **vlastní proaktivita**.

6.2.1 Adaptační proces přímo na pobočce

Adaptační proces na pobočce začíná setkáním s manažerem. Aby se adaptace ubírala správným směrem, měl by manažer začít představením kolegů a podpořit tím i sociální adaptaci, aby se nový zaměstnanec cítil v kolektivu dobře. Dále by měl pracovník dostat přesný popis pracovní náplně, aby věděl, co se od něho očekává. Kromě popisu pracovní náplně nový zaměstnanec dostane šanon s veškerými podklady pro školení, která ho čekají v rámci adaptačního procesu. Na úvodní stránce šanonu je přesný harmonogram školení s konkrétními daty konání školení a s krátkým popiskem, o jaké školení se jedná. Mezi povinnými kurzy jsou i kurzy doporučené a záleží na manažerovi pobočky, zda usoudí, že je vhodné tento kurz absolvovat nebo ne. Kromě všech kurzů má samozřejmě nový zaměstnanec přiděleného mentora, který se mu věnuje celé tři měsíce.

Na menších pobočkách se v mentorování střídají všichni, protože by jinak neutáhli provoz pobočky. Na větších pobočkách je to jeden člověk, který se nováčkovi stále

věnuje. Nejprve sedí nováček za mentorem a sleduje, jak pracuje, co nejdříve však si role vymění a mentor stínuje nováčka a dává mu konstruktivní zpětnou vazbu. Po třech měsících je nováček schopen vykonávat základní servis a své dovednosti si postupem času zdokonaluje a prohlubuje.

Obrázek 4: Ukázka harmonogramu pro nově nastupující

<i>HARMONOGRAM POVINNÝCH A DOPORUČENÝCH PREZENČNÍCH KURZŮ</i> <i>pro nově nastupující pracovníky Retailových poboček a Finančních center</i>			
<i>Pravidla:</i>			
- <i>Každý pracovník se musí přihlásit na povinné i doporučené kurzy sám (vyjma prvních dvou kurzů, na které pracovníky přihlašujeme automaticky)!</i>			
- <i>Na povinné kurzy je možné se přihlásit minimálně 5 dnů před termínem konání kurzu. Na doporučené kurzy je možné se přihlásit minimálně 7 dnů před termínem konání kurzu.</i>			
- <i>Důležité upozornění: na prezenčních kurzech navazují lektori na znalosti získané v samostudijních materiálech. Studujte pečlivě uvedené materiály - naleznete v pomůcce "Adaptační proces, aktivity, úkoly"!!!</i>			
<i>Název kurzu</i>	<i>Rozsah</i>	<i>Termín</i>	<i>Poznámka</i>
<i>Vítejte v bance</i>	<i>1 den</i>	<i>3.10.</i>	<i>Na kurz jste automaticky přihlášen</i>
<i>Vítejte v klientských službách</i>	<i>1 den</i>	<i>4.10.</i>	<i>Na kurz jste automaticky přihlášen</i>
<i>Platební komfort</i>	<i>2 dny</i>	<i>11.-12.10.</i>	<i>Tento kurz je povinný! Přihlaste se.</i>
<i>Falzifikáty platidel</i>	<i>1 den</i>	<i>Více termínů</i>	<i>Tento kurz je doporučený absolvovat před kurzy Pokladní služba a aut. pokladny a Certifikace pokladníka u ČNB</i>
<i>Jednání s klientem I</i>	<i>2 dny</i>	<i>19.-20.10.</i>	<i>Tento kurz je povinný! Přihlaste se.</i>
<i>Příprava pro výkon pokladní služby</i>	<i>2,5 dne</i>	<i>Více termínů</i>	<i>Bez absolvování tohoto kurzu není možné vykonávat pokladní činnost</i>

Zdroj: Interní stránky banky

Pro účely této ukázky jsem vymazala několik řádků a dva sloupce s uvedením přesného časového začátku a místa konání školení. Dále je harmonogram rozdělený na tři měsíce adaptačního procesu. Adaptační proces napomáhá efektivnímu zapracování nového pracovníka pobočkové sítě Retail, Finančních center a Klientského centra.

6.2.2 Aktivity manažera při nástupu nováčka

Při nástupu nováčka mají všichni manažeři na mysli tento citát:

*„ Co slyším, to zapomenu. Co vidím, si pamatuji. Co si vyzkouším, tomu rozumím“.*⁵⁷

Všichni ředitelé mají k dispozici návod k adaptačnímu procesu. Detailní informace k nástupu nováčka naleznou na intranetu banky. Adaptační proces je rozdělen do 4 etap.

I. Etapa – období před nástupem nováčka

Cíl: připravit sebe i pobočku na příchod nováčka,

- zaslat uvítací email,
- provést uchazeče pobočkou, umožnit mu sedět na hale,
- získat informace od uchazeče z pohledu klienta a zmapovat si jeho představu o správném klientském přístupu,
- dress code – probrat, co se očekává, tím získáme čas pro zajištění,
- seznámit uchazeče s pracovní dobou, případně směnností,
- vytvořit si adaptační plán – co chceme, aby nováček věděl po měsíci, po 2 a 3 měsících,
- zabezpečit a naplánovat kapacity podpory prodeje v bance nazývaného Speciality prodeje pro konkrétní domény,
- je třeba určit mentora, který je pro nováčka velmi důležitý a nastavit si s ním očekávání,

⁵⁷Citáty slavných osobností [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/konfucius/?q=13540>

- zajistit „uvítací balíček“ (např. kancelářské potřeby).

II. Etapa – 1-3 měsíce

Cíl: Nováček ví, co se od něj očekává – zná svou náplň práce a je s ní ztotožněn, je zapojen do dění na pobočce.

- Manažer musí být přítomen na pobočce,
- představí kolegy na pobočce a seznámí nováčka s mentorem,
- seznámí s bezpečnostní směrnicí a upozorní na operační rizika,
- pomůže s odblokováním hesel,
- ukáže, kde najde povinné elearningové testy,
- představí strukturu regionu a mikroregionu,
- předá důležitá telefonní čísla (manažer, mentor, HR linka, Helpdesk),
- seznámí nováčka s ředitelem mikroregionu,
- ředitel zorganizuje týmovou akci pobočky mimo pracovní dobu,
- po každém školení se setká s nováčkem pro získání zpětné vazby ze školení, ptá se na možné změny či zlepšení a ověřuje si získané znalosti v praxi,
- před ukončení zkušební doby provede manažer rozhovor s nováčkem,
- hodnotí jeho adaptaci na pracovišti za proběhlé období,
- nastaví nováčkově cíle na další období a seznámí ho s obchodním plánem,
- zajistí spolupráci se Specialistou obchodu pro konkrétní doménu pro další rozvoj.

III. Etapa – 4-6 měsíc

Cíl: Samostatnost nováčka,

- manažer nastaví dlouhodobé zakázky se Specialistou obchodu,
- provádí pravidelné týdenní rozhovory o výkonu a dává zpětnou vazbu,
- odbourává mentora a podporuje samostatnost.

IV. Etapa od 10 měsíce

Cíl: Stabilizace pracovníka s kariérním nasměrováním,

- manažer provede první rozhovor o prodloužení nebo neprodloužení doby určité a kariérním nasměrování nováčka,
- vyhodnotí adaptační proces,
- naplánuje i adaptační rozhovor s HR Business Partnerem.

7 VLASTNÍ VÝZKUM

7.1 Metodologie výzkumu

Tuto diplomovou práci jsem zaměřila na nábor, adaptaci a mentoring, neboť tato tři témata k sobě patří. Jako předmět výzkumu jsem si vybrala logicky svou banku, protože k ní zkrátka patřím a mám k ní dlouholetý pracovní vztah. Pobočková síť je specifická pro celou banku, a tak i celý výzkum bude proveden právě zde. Pobočková síť je pro banku velmi důležitá, neboť generuje zisky. Měli bychom se proto více zaměřit a podniknout určité kroky ke zlepšení, aby nedocházelo k tak častým odchodům.

7.1.1 Metody sběru dat

Abych se dozvěděla, jak funguje adaptační proces v celé pobočkové síti, zvolila jsem cestu **kvalitativního výzkumu**. Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat pohledy ředitelů na adaptační proces jako takový, což umožňuje lépe proniknout do hloubky zkoumaného procesu. Na tomto průzkumu mi pomohou i stávající zaměstnanci, kteří mají čerstvě zažitý svůj adaptační proces.

Při sběru dat bylo použito více výzkumných metod. Hlavní metodu, kterou jsem použila je **polostrukturovaný rozhovor**. Rozhovor měl předem dané téma a volně přidružené otázky, jejich pořadí a formulace slov mohla být pozměněna. Požádala jsem z každého mikroregionu jednoho ředitele pobočky o rozhovor na téma adaptace pracovníků. Celkem máme šest mikroregionů a všech šest ředitelů souhlasilo s rozhovorem. Tato metoda je nevhodnější, neboť mi umožnila zadat manažerům doplňující otázky, pokud bylo něco nejasného. Tímto byl dán i prostor pro vlastní vyjádření, fantazie i nápady respondentů, aniž by jim byly podsouvány jakékoliv možnosti. Časová dotace byla předem stanovena na 30 minut, nicméně tři ředitelé byli velmi komunikativní a strávili jsme spolu až hodinu času.

Za slabší stránku této metody může být považována obtížná vyhodnotitelnost, složité srovnání respondentů nebo náročná tvorba záznamu. Při jednom rozhovoru se vybila baterie diktafonu a konec rozhovoru jsem tedy celý zapsala na papír. Vypovídající hodnota celého rozhovoru může také záležet na upřímnosti a pravdomluvnosti výpovědi respondenta. Vzhledem k nahrávání rozhovorů jsem pozorovala, že někteří manažeři se v některých ohledech hlídali, aby neřekli něco, co by je mohlo poškodit.

Většina rozhovorů byla uskutečněna osobně, přímo na půdě banky, dva rozhovory byly realizovány přes Skype for business, vzhledem ke vzdálenosti pobočky a úspoře času. Na rozhovor byly předem připravené otázky, které měly pomoci popsat celý adaptační proces. Za účelem přesného zpracování dat byly veškeré rozhovory se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon.

Druhá použitá metoda je **dotazník**, který jsem využila na zjištění adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců. Dotazník je subjektivní metoda, psaného řízeného rozhovoru, která nám může doplnit mnoho informací. Dotazník byl zaslán všem lidem, kteří nastupovali do banky v roce 2016, a tudíž měli čerstvé zkušenosti s adaptačním procesem. Tento reprezentativní vzorek činil celkem 42 nových zaměstnanců, kteří nastoupili a zůstali stále v bance pracovat. Z tohoto počtu rozeslaných dotazníků se zpět vrátilo 26 vyplněných. V případě, že by všichni noví zaměstnanci zůstali v bance, tento reprezentativní vzorek by činil 55 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že 13 nových zaměstnanců zjistilo během roku, že tato práce je neuspokojuje a odešli buď ve zkušební době, nebo v rámci doby určité.

Další použitá metoda je **analýza dokumentů**, která mi umožnila prozkoumat veškeré písemné informace z různých úhlů pohledu. Mohla jsem prozkoumat jak dokumenty, které jsou všechny dostupné na intranetu banky, ale také dostupné zvlášť pro zaměstnance a manažery. Analýza ukazuje, jak moc jsou tyto dokumenty využívány a jak se podle nich řídí, zaměstnanci a manažeři.

7.1.2 Výzkumné otázky rozhovoru

- Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

- Jaký je největší důvod fluktuace?
- Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?
- Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?
- Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?
- Je školení natolik praktické, že noví zaměstnanci mohou své nabyté znalosti bez problémů uplatnit v praxi?
- Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

7.1.3 Výzkumné otázky dotazníku

Zde se jednalo o tvrzení, které měli zaměstnanci ohodnotit na škále čtyř hodnot, jako jsou: zcela souhlasím – souhlasím- nesouhlasím – zcela nesouhlasím.

- Adaptační proces je dostačující a cítím, že po třech měsících mohu bez problémů pracovat.
- Manažer se mi věnuje a cítím velkou oporu.
- Mám přiděleného mentora, na kterého se mohu kdykoliv obrátit.
- Vůbec mi adaptační proces v bance nevyhovuje.
- Po třech měsících znám své cíle i plán.
- Při obchodním jednání (v prvních třech měsících) u mě seděl manažer, mentor, nebo kolega
- Dostávám pravidelně zpětnou vazbu.
- Zním své aktivity, vím, co se po mně žádá.
- Můj nadřízený mě motivuje.
- Tato práce splňuje má očekávání.
- Už teď přemýšlím o kariérním růstu tady v bance.
- Už teď vím, že to tady dlouho nevydržím.

7.2 Realizace výzkumu

Pro účely mého výzkumu jsem se zaměřila především na proces adaptace nově přijatých klientských pracovníků, což je nejzákladnější pozice v pobočkové síti. Klientští

pracovníci mají největší fluktuaci v celé bance. Adaptace může být tedy jako nejdůležitější faktor v adaptačním procesu, který by mohl pomoci lépe tyto pracovníky stabilizovat. Tato pozice je pro banku velmi důležitá, protože zde se generují zisky a vychovávají se obchodníci i pro movitější klientelu.

Do adaptačního procesu jako takového je zapojeno mnoho účastníků, kromě nováčka je to jeho přímý nadřízený, mikroregionální manažer, mentor, školitelé, Specialisté obchodu pro daný segment, HR business partner, ale také regionální ředitel, který sleduje fluktuaci svých podřízených. V rámci mé analýzy jsem se podívala na všechny úrovně, abych měla ucelený a přesný obraz toho, jak celý proces adaptace v bance funguje.

7.2.1 Stanovení výzkumných hypotéz

Pro praktickou část jsem si předem stanovila níže uvedené hypotézy. Zda se potvrdí nebo vyvrátí, ukáže můj průzkum, jak pomocí polostrukturovaného rozhovoru, tak i dotazníkem a následnou analýzou dokumentů.

Hypotéza č. 1: Ředitelé poboček jsou spokojeni, jakým způsobem je vedený nábor v bance.

Hypotéza č. 2: Ředitelé poboček se řídí interně stanoveným manuálem pro nově nastupující pracovníky a na konci adaptačního procesu vše vyhodnocují.

Hypotéza č. 3: Každý nový zaměstnanec do pobočkové sítě má přiděleného svého mentora.

Hypotéza č. 4: Prezenční školení v rámci adaptačního procesu není dostačující, důležitější je následná praxe na pobočce.

7.3 Rozhovory s řediteli

Hlavní metodu výzkumu, kterou jsem použila, jsou rozhovory s řediteli poboček. Celý výzkum je realizován v pobočkové síti hlavního města Prahy. Celá Praha je

rozdělena na dva regiony, které pokrývají i Střední Čechy. Zaměřila jsem se jen na pražskou část, která má celkem 6 mikroregionů. Abych mohla zhodnotit nábor, mentoring, ale hlavně adaptační proces napříč Prahou, oslovila jsem z každého mikroregionu jednoho ředitele. Další kritérium bylo, aby velikost pobočky byla rozdílná, neboť vychází z předpokladu, že velikost pracoviště bude mít vliv na průběh adaptace.

7.3.1 První rozhovor

První rozhovor byl proveden s ředitelem pobočky, která je malá. Tento ředitel před pěti lety sám nastupoval do banky jako Klientský pracovník. Za tu dobu vystřídal pár poboček na zaučenou. Shodou okolností se v rámci svého kariérního růstu v únoru opět přesunul na jinou větší pobočku.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Já bych chtěl více náborářů. Složitá personální situace, větší kvantita uchazečů. Období, kdy na výběrové řízení chodilo hodně lidí, je asi za námi. Mně se líbí, že jiná banka má na to reklamu, ale my ne. Třeba nějaké billboardy nebo v metru. Dělat dny pro studenty, aby věděli, jak to na pobočce funguje. Nemáme výběrová řízení zaměřená odborně, nezkoušíme je třeba z produktů, nebo nějaké finanční analýzy. Dal bych jim něco spočítat, vyřešit úlohu, případovou analýzu. Také bych asi změnil modelové situace, stále se opakují.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Mzdové ohodnocení, myslím, že nejsme flexibilní. Většinou má nováček jiná očekávání a to se neshoduje s naší nabídkou. Není úplně dobrý rozvoj pro dané zaměstnance. Pak tam může být špatný manažer a špatná atmosféra na pracovišti.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: Takže postup, který jsem zvolil?

Doplňující otázka: Víte, že existuje manuál na adaptační proces?

Odpověď: Víím, ale nedokážu se ho držet. Každopádně je to obecné seznámení s pobočkou, kolegy, předpisy. Delší individuální rozhovor, očekávání nováčka od práce, co by potřeboval ode mne, jak si to představuje. Pak mají koloběh školení, kterých se zúčastní. Mám sám vytvořený manuál jako excelovský soubor, myslím, že to vůbec nemáme dobře podchycené. Mám tam napsané úrovně kompetencí, které by měl třeba po měsíci umět například systémy, druhá část všechna školení, která musí absolvovat a třetí část je spolupráce se Specialistou obchodu a čtvrtá část je obchodní plán. Myslím, že toto nemáme vůbec centralizované. Viděl jsem různé návody od kolegů, a to byly i slohovky. Já myslím, že existuje jen adaptační proces se školeními. Mně by se líbilo, kdyby to bylo zpracované centrálně třeba po pozicích. Po třech měsících by měl dělat adaptační rozhovor i HR business partner. Adaptační proces jsem si uzpůsobil podle svých potřeb, dal jsem to zkontrolovat svému nadřízenému, ten mi k tomu dal ještě nějaký komentář.

Otázka: Má nový pracovník přiděleného mentora?

Odpověď: No to je trochu problém, protože jsme malá pobočka. Jsme tu čtyři včetně pokladní. Já bohužel nemám tolik času se nováčkům věnovat a pak řeším věci dost složité, kterým by nováček asi nerozuměl. Nemáme to úplně podchycené, protože jsme tu většinou dva a pokladní. Nevím, jak to dělají na jiných pobočkách. Na velkých pobočkách je to asi v pohodě, ale u nás je to fakt problém. Teď se stěhuji na větší pobočku a tam nás bude deset, takže to bude mnohem lepší. Nevím, jak to řeší ještě menší pobočky, které máme. To je asi problém na delší diskusi.

Doplňující otázka: A jak to tedy děláte?

Odpověď: No tak oficiálně jsem určeným mentorem já, ale prakticky se nějak střídáme. Já jako manažer už nedělám ty základní věci, a tudíž se mi špatně zaučuje při práci. Musí sedět s jiným Klientským pracovníkem.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Oni se učí úplně základy - platební komfort a základy pojištění a investic a nějaké jednání s klientem. Zbytek se musí naučit na pobočce. Takže po třech měsících zvládnou platební komfort. Další školení mají až po třech měsících. Já beru, že nováček je schopen plně pracovat po šesti měsících. Každopádně po třech měsících ještě nejsou

samostatní. V rámci investic mají postupně různé kurzy, které jdou za sebou a nesmí je přeskakovat. Spíše narážíme na to, že když třeba potřebujeme nahlásit investice III, nemáme kapacitu a nováček se tam dostane až další měsíc.

Otázka: Je tedy nějaké školení, které byste přidal?

Odpověď: Nene, myslím, že my máme školení na všechno.

Otázka: Je školení natolik praktické, že noví zaměstnanci mohou své nabyté znalosti bez problémů uplatnit v praxi?

Odpověď: No myslím si, že školení je hodně teoretické a krátké, mělo by to být vícedenní a zkoušet si vše jako v praxi. Měli by mít nějaké demo verze a učit je zakládat třeba účet prakticky. My máme školení hodně, ale toto bych zlepšil. Stejně tak obchodní podpora je na pobočce málo. Já mám třeba na Specialistu obchodu nárok 1x za měsíc na půl dne. Vychází to 3 až 4 dny na mikroregion a máme jich 6 a celkem cca 40 poboček. Tady bych určitě přidal tuto podporu. Je pravda, že já na ta školení nechodím a vím, že se mění, takže je možné, že se to nějak změnilo. Každopádně je třeba být s úvěrářem 14 dní a pak se to naučí.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: No tak, jednou za měsíc chodíme do hospody, ale nic jiného.

7.3.2 Druhý rozhovor

Druhý rozhovor je s manažerem větší pobočky, celkem jich je na pobočce 11 i s manažerem. Tento manažer je středně zkušený, řídí tuto pobočku necelé 2 roky. Jeho pobočka je v centru Prahy, a tudíž velmi frekventovaná. Tento manažer byl velmi komunikativní.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Myslím, že u nás je nábor velmi pěkně vedený, na profesionální úrovni. Byť se mi zdá, že otázky se stále opakují a jsou paušalizované. Spíše bych to viděl tak, že by

se otázky měly týkat konkrétního kandidáta, tudíž více zaměřené na individualitu. Jinak si myslím, že jsou náboru na hodně dobré úrovni.

Doplňující otázka: Kdybyste měl možnost cokoliv na náboru změnit, co by to bylo?

Odpověď: Tak já už shodou okolností jeden návrh před dvěma lety dal, abychom zakomponovali do výběrového řízení jiný způsob představování, a to se taky děje, což jsem rád. Chtěl jsem změnit úvodní představení na nestandardní formu, aby se kandidáti uměli lépe prodat. Modelovky jsou dobré. Forma výběrového řízení po hodině je také fajn, vlastně to, jak to dneska probíhá i časově se mi líbí, i když jsem preferoval hromadné Assessment Centrum. Dnes jsem mohl na vlastní kůži zažít výběrové řízení po hodinách a zjistil jsem, že se mohu více těm kandidátům věnovat, i když je to náročné. My se vlastně přizpůsobujeme aktuální situaci s nedostatkem kandidátů a díky tomu měníme styl výběrového řízení. To je skvělé. A čtyři kandidáti za sebou mi přijde strop, více už bych asi nedal, bylo to psychicky náročné a unavující. Mě ještě teď napadá, abychom byli fakt moderní, že bychom mohli to výběrové řízení dělat v naší kreativní zasedačce, kde nemáme stoly, jsou tam na sezení jen takové bobky, žlutý koberec, co vy na to? Bylo by to free a z lidí by možná spadla nervozita. Nechci, aby se cítili jako u maturity, chci naopak, aby se cítili více v pohodě a uvolněně.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Přehlcenost lidí versus motivace. Nejde to ruku v ruce. My po nich chceme plno věcí a ty lidi jsou přehlceni. Motivační systém je velmi složitý, hlavně u Klientských pracovníků. Finanční motivace, ale i motivace k práci. Máme stále podstav a pak mi tam nevydrží. Je toho fakt hodně a já je vždy namotivuji jen na krátkou dobu. Ti pracovníci necítí tu motivaci na delší dobu. Oni nevědí, co chtějí a tak necítí tu přidanou hodnotu. Neváží si značky banky. V jiných firmách mají větší pohodlí, více volnosti. Například Vodafone umí dobře motivovat lidi. Já si nemůžu dovolit říci lidem, přijďte až na desátou, však pohoda. Máme stále podstav, a tudíž bych zase odrovnal ten zbytek. Je to začarovaný kruh. Možná bychom se mohli více posunout, i když vím, že na centrále to je možné, ale na pobočkách to nejde. Na to, že Klientští pracovníci jsou pro nás to nejdůležitější, tak by mne zajímalo, kolik procent z nich by mi řeklo, že je hrdý na to, že pracuje právě v této bance. Víam, že specialisté jako Premium bankéři by určitě hrdí byli, tam ta loajálnost je

mnohem vyšší a fluktuace nižší. Pokud bychom měli více lidí, tak by byla určitě větší pohoda, Klientští pracovníci, ale i klienti by nebyli tolik ve stresu, mohli bychom na plno využívat Meetra greetra (bankovní název pro pozici, která je na větší pobočce, vítá klienty a řeší rychlé požadavky a přivádí klienty ke Klientským pracovníkům). Já cítím, že v tuto chvíli já nejsem pro lidi, ale oni jsou pro mě. Vůbec to nestíháme a jsme pod velkým tlakem.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: No ten je zmatený. Je dobrý v tom, že můžu já sám ovlivňovat, jak se mi nováček bude adaptovat, ale zároveň je chaotický. Člověk nemá jednotou vizi, kam se bude posouvat. Každý by měl dostat svou kariérní stezku včetně manažera, kde bude mít jasně napsáno, jaké kroky má s nováčkem dělat. My máme nějaké podklady a materiály, ale není to vůbec sjednocené. Mně by se líbilo, kdyby bylo jasně dané, že třeba po prvním týdnu musí umět sazebník, manažer a hlavně mentor bude vědět, že ho to musí eventuálně doučit. A nováček bude zase vědět, že za 14 dní ho bude manažer nebo mentor zkoušet z toho, co by již měl vědět. Pak až půjde na školení, tak bude vědět, o čem je a lépe vše pochytá. Když už si manažer vybral nováčka, tak se musí starat o jeho rozvoj. Manažeři by se měli více do adaptačního procesu zapojovat. Dnes se me třeba na výběrovém řízení kandidát zeptal, kde bude za tři měsíce. Po třech měsících bychom měli mít jasno, kde ti lidi budou, já představu mám, ale každý to má jinak, nemáme to nijak sjednocené. A pokud tam nebudou, tak jsme vybrali špatně. Zkrátka myslím, že adaptační proces je závislý na daném manažerovi, a tudíž je velmi rozdílný. Pak se stále mění koncept vzdělávání, není to pevně ukotvené. Vždyť kolikrát se to již změnilo. Mně by se líbilo, kdyby v tom návodu na adaptační proces byly konkrétní kroky, co by měli vědět, možné otázky, testy, abychom si ověřili, zda opravdu prochází nováček úspěšně adaptačním procesem. Hlavně aby to bylo jednotné pro všechny manažery, aby ti nováčci byli na stejné úrovni.

Otázka: Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?

Odpověď: Víím, že v bance máme i skupinu mentorů, které mohu využít. Jinak nejdříve se věnuji nováčkovi sám, aby pochopil moje myšlenky, mou strategii. Pak určitě

z pobočky toho nejzkušenějšího, aby se stal mentorem. Na své pobočce takto točím čtyři lidi, kteří se střídají v pozici mentora. Celkem mám deset pracovníků na pobočce.

Doplňující otázka: Je něco, co byste chtěl zlepšit?

Odpověď: Aby měli samozřejmě více času na nováčky, ale není tolik prostoru.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Školení, která jsou, jsou v pořádku nastavená a jsou dostatečná, ale nefunguje tam ta kontrola, co si pamatují a odnášejí ze školení. Nevím, jak potom s tím pracují, ale to by měl kontrolovat manažer a už jsme zase u té stezky, kde by byla kontrola definovaná, třeba i s úkoly. Testy ve školicím středisku nevím, jestli jsou úplně vypovídající, myslím, že by si to měl pohlídat sám manažer. Stejně tak Specialista obchodu by měl znát kariérní stezky a hlavně manažer už ani nezná, co přesně se na školení učí, protože tam sám nechodí, proto je dobré mít ty stezky. Myslím, že i ta softová školení jsou velmi důležitá, ne-li důležitější než ta produktová, protože ty se učí mnohem hůře, produkty se naučí každý. Třeba prodejní dovednosti je třeba si pořádně vyzkoušet v praxi. Třeba si myslím, že i manažeři by měli občas nahlédnout na školení, která jsou pro nováčky, aby věděli přesně, co je tam teď školí. Měla by být lepší strategie těch softových školení, aby to nebylo jen o tom, tak jsem to odškolil, ale nějaké následné kroky. Další důležitá věc je samozřejmě práce Specialisty obchodu, který by se měl nováčkovi věnovat a možná ho prozkoušet. Mít přehled o nováčkovi a jeho školeních a hned po školení dorazit na pobočku a vyzkoušet, co se naučil.

Otázka: Je školení natolik praktické, že noví zaměstnanci mohou své nabyté znalosti bez problémů uplatnit v praxi?

Odpověď: Já mám spíš strach je tam hned dát bez dozoru. Možná pod dohledem by tam měl hned jít, aby se naučil, co nejdříve a měl za sebou mentora. Nelíbí se mi sedět za někým a koukat se, jak to dělají, ale lepší je, když si sám nabije čumák, protože se to lépe naučí.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: Asi mi tu chybí spousta věcí pro podporu sociální adaptace, ale snažím se sám pro to něco udělat. Třeba občas pozvu všechny na večeri, ale to se nedá dělat často,

protože bych pak vydělával jen proto, abych podporoval a utužoval svůj tým. Někdy jim dávám společné úkoly, aby spolu lépe spolupracovali. Pak jednou za týden jdeme společně na oběd, abychom se netroušili a trávili čas spolu. Chtěl jsem, abychom si jednou za dva měsíce šli posedět do hospody, ale zjistil jsem, že už ty lidi o to nemají zájem. Pokud jim to zaplatím, tak jdou, ale jinak s tím mají trochu problém. Protože mi říkají, že té práci věnují tolik času a energie, že už nechtějí vidět ty samé lidi ve svém volném čase. My se totiž moc nestaráme o worklife balance.

7.3.3 Třetí rozhovor

Manažerka třetí pobočky je již zkušená a má na starost pobočku o velikosti 7 lidí. Tato pobočka sídlí na okraji města a ještě v nákupním centru. Tyto pobočky jsou trochu specifické v tom, že za prvé se sem hlásí méně kandidátů a pak mají nestandardní pracovní dobu, která je až do večera a soboty i neděle. Tato pobočka je však krásná a nově zrekonstruovaná.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Nevyhovuje mi to, že na ta výběrová řízení nechodí moc lidí. Nevím, kde je chyba, ale čekat, až se nám někdo přihlásí, je málo. Určitě by bylo dobré oslovovat střední školy, inzerovat pro ně brigády a můžeme si je vychovávat přímo na pobočce a pak také vědí, do čeho jdou. Nebo i vysoké školy oslovit. Jinak na samotné AC by měli přijít s nějakou zkušeností. To znamená, měli by jít před pohovorem na pobočku a popovídat si s Klientským pracovníkem. Aby uměli říci svůj pohled na práci bankovního pracovníka, co se jim třeba líbilo nebo nelíbilo. Jinak co se týká Assessment centra, tak se mi to líbí, že je to takto dlouhé, protože se tam člověk lépe projeví a my je můžeme lépe navnímat i v týmové spolupráci. Nebo, co se mi osvědčilo, je návštěva pobočky na celý den, taková stáž. Vybrala jsem si kandidátku a poté jsem ji měla den na pobočce, kde mohla navnímat, jak to tu chodí, doptat se na určité věci a teprve potom jsme jí dali nabídku.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Třeba jdu na jinou vyšší pozici, každý si myslí, že na ústředí je to lepší, nebo zjistí, že nejsou obchodníci a že na pobočku nechtějí. Pak jsou to samozřejmě nízké mzdy, jak nástupní, tak i po zapracování.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: Já se řídím harmonogramem, jak tam máme ta školení, a pak si dělám ještě harmonogram vlastní. Na každý den mám napsáno, co by měl umět. Zkouším, jestli už to umí. Na každou oblast má přiděleného pracovníka, který mu pomáhá. Nejdříve musí umět příkazy, předpisy. Každý týden si s nimi dávám individuální schůzku, abych zjistila, kam se posouvá, zda to zvládá, nebo má s něčím problém. Jaký cíl by chtěl si dát na další týden. Tvořím si harmonogram na týdenní bázi, abych věděla, co se stalo a bude se dít.

Doplňující otázka: Když to takto kontrolujete po týdnu, umí většinou nováčci to, co mají umět, nebo se tam potkáváte s nedostatky?

Odpověď: Přijde mi, že ze školení moc věcí nepochytí, a je tudíž pro ně velmi důležité nácvik s mentorem. Tudíž bych určitě preferovala více času na pobočce s mentorem nebo Specialistou obchodu. Nevím, jestli jsou ta školení vedená dobře, protože tam již nechodím. Byla jsem tam před mnoha lety a to bylo úplně jiné. Asi by se mi líbilo, kdyby na pobočkách byla možnost testovacích prostředí pro nováčky, aby si mohli natrénovat zadávání do systému beze strachu z chyby, protože nováčci se bojí zapisovat do ostrého programu, že to zkazí. Buďto by byl na pobočce jeden počítač navíc s testovacím prostředím, nebo by to měl někdo nainstalované.

Otázka: Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?

Odpověď: Máme to rozdělené podle oblastí. Dříve to byla jedna osoba, která znala všechny oblasti, ale už je to časově velmi náročné, a tak jsem zaškolila na každou oblast jednoho mentora. Bylo by asi fajn, aby tito mentoři dostávali třeba finanční odměnu, což nyní nedostávají. Je důležité i tyto zkušené pracovníky motivovat, aby nám neodcházeli.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Myslím, že školení je nastavené dobře, jen se musí ještě dopilovat na pobočce. Nemyslím si, že by měli mít více školení, spíše by měli být více připraveni na školení

a věnovat čas i samostudiu, to znamená mít vše načtené, a pak se jim to bude lépe učit na školení.

Otázka: Je školení natolik praktické, že noví zaměstnanci mohou své nabyté znalosti bez problémů uplatnit v praxi?

Odpověď: No to si nemyslím. Proto já s nimi vše probírám předem, aby šli na školení a už věděli, o čem bude, aby se mohli ptát a byli lépe v obraze.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: Ptám se po měsíci, jak se zapojil do kolektivu a jak se cítí a stejně tak se ptám i kolegů, jak jim nováček připadá, zda se jim zdá, že zapadl. Pak si to dávám dohromady, jestli se mi střetávají ty informace.

7.3.4 Čtvrtý rozhovor

Další manažer je z menší pobočky. Je na pozici dva roky a nemá tak velké zkušenosti s adaptací, protože je to dobrý manažer a jeho zaměstnanci mu na pobočce zůstávali. Nicméně v bance je v bance pět let a nějaké ty zkušenosti posbíral.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Nábor je v pořádku, je dobře vedený, jsem rád, že se vynechávají hromadné zkoušky týmu, které zabírají moc času. Mám raději individuální přístup a co nejméně kandidáty stresovat. Líbí se mi, i že je nábor flexibilní jak v modelových situacích, tak i když už víme, že je kandidát nevhodný na začátku, že kandidáta netrápíme celou hodinu a půl všemi modelovými situacemi. Mně takto nábor vyhovuje, a já bych nic neměnil. Nejsem zastáncem dělat nutně změnu pro změnu.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Určitě mzdové ohodnocení a to, jak je to nastavené vůči specialistům. Bonusy jsou u specialistů různé a mělo by se to spíše sjednotit, nebo upravit, aby to bylo více spravedlivé.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: Přejde mi, že nemám žádnou podporu. Specialista obchodu může přijít jen jednou za čas a vůbec nepokryje to, co bych chtěl. Víím, že toho mají hodně, ale třeba na úvěry můžou jít až po zkušební době, a když se chtějí přihlásit, tak už je kurz obsazený. Jinak se samozřejmě snažíme nováčkovi dát co největší podporu a střídat se u něj, abychom ho něco naučili. Na školení vyfasuje šanon a harmonogram školení a podle toho také jedeme. Co se naučil na školení, hned zkusíme v praxi na pobočce.

Otázka: Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?

Odpověď: Určitě se o mentorství střídáme, protože jeden člověk by to nedal. Jinak co víím, existuje nějaké interní školení pro mentory. To by se mi líbilo, dal bych tam některé zkušené kolegy, aby se vzdělali, tím nám rostli a mohl jsem je motivovat k dalšímu mentorství. Nováčkovi se samozřejmě věnujeme na maximum, je to pro nás důležité, aby všechno věděl, co nejdříve.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Dostačující asi je, ale udělal bych změnu v přihlašování. Protože toto nás hrozně zdržuje, přihlašování s nováčky. Měli by být přihlášení automaticky, stejně to projít musí. Měl by být balíček školení, na která jsou zkrátka automaticky přihlášení, a tím nám ušetří spousty práce a času. Možná by to mohlo být, jako když si někde vybíráte vybavení do auta - sada školení a my jen zaklikneme, která ano, která chceme.

Otázka: Je školení natolik praktické, že noví zaměstnanci mohou své nabyté znalosti bez problémů uplatnit v praxi?

Odpověď: Myslím, že moc praktické to asi není, spíše teorie. S nováčkem je třeba udělat šest úvěrů společně, a pak teprve to může začít dělat sám. S investicemi mu pomáhá Specialista obchodu tak, že u něj chvíli sedí a pak mu dává zpětnou vazbu. Založení účtu stačí asi vidět jen jednou, to zvládnou a ty složitější, ale určitě nestačí ta teorie na školení.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: Slavíme společně narozeniny a jednou za čas jdeme do hospody, ale už ta chuť tam není tak velká, každý má své rodiny, kam se těší. Nováčci jsou první tři měsíce přehlceni množstvím informací a spoustou systémů, tak jsou kolikrát rádi, že jdou domů.

7.3.5 Pátý rozhovor

Pátý rozhovor je s manažerkou dvou menších poboček. V bance je již deset let a na manažerské pozici pět let. Má na starost pobočky o velikosti 3 a 4 pracovníci. Tato manažerka se v podstatě nedrží žádných papírů, žádného návodu, dělá vše intuitivně a také žádné návody nechce.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Je to stále stejné výběrové řízení, ale v pohodě. Trápí mě spíše to, že nám náš manažer říká, že si máme shánět lidi sami. Toto fakt není moje náplň práce. Co se mi třeba líbí je, že po třech měsících mu řeknou, že když bude ve firmě pět let, dají mu jednorázovou odměnu 300.000,- nebo to je jedno kolik. Protože stejně do nich investujeme spoustu peněz, co se týká vzdělávání. Nám by třeba ještě pomohlo, kdyby náboráři jezdili za námi na pobočky a my nemuseli jezdit na centrálu.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Buď se lidi přemísťují z pozice na pozici, rotují na vyšší pozice, nebo se mění manažer a pracovník jde za manažerem. Jinak všeobecně si myslím, že je hlavní problém ve financích. Asi je to o penězích, v jiných bankách mají mnohem více. Vím to, protože mně volali a chtěli mne přetáhnout.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: Já nováčka skoro nevidím, protože je stále na školení. Každopádně ho nechám první den rozkoukat. Chci, aby pozoroval, co se tam děje, kdo co dělá a prohlídl si třeba

letáčky. Já jim vždycky říkám, že první tři měsíce jsou těžké, budou se s tím prát, ale po třech měsících se to zlepší. Já si tak připravuji půdu na to těžké období. Těch systémů je fakt hodně, tak jim říkám - jenom to vydržte a bude líp. Druhý den dělají povinná školení, e-kurzy a pak se ještě přihlašujeme na další produktová školení, které jsou v harmonogramu. Pak si ukazujeme různé informace, které najdou na intranetu, aby věděli, kde co najdou. Samozřejmě mi pomáhají i kolegyně na pobočce, které vše nováčkům ochotně vysvětlují. Já je vyloženě nekontroluji, spíše to dělám nenápadně, že řeknu, pojd' mi s něčím pomoci, a přitom poznám, jestli ví, o čem ten problém je. Mně to takto funguje. Žádný konkrétní plán, tabulky na vyplňování nemáme a ani nechceme. Mám nastavené individuální rozhovory na pravidelné bázi, kde se doptávám, jak se cítí, co potřebují. Nejvíce problémů mají s aplikacemi.

Otázka: Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?

Odpověď: Jak jsem říkala, že mi pomáhají kolegyně. Jsou v podstatě v pozici mentora. Myslím, že to od kolegů vezmou lépe než od manažera. Pak je důležité je chválit, aby věděli, že to dělají správně. Od kolegů to vezmou zkrátka líp než ode mě. My jsme malá pobočka, takže mentor nemůže být jedna osoba, střídají všichni, kdo mají čas.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Někdy se ztrácí v našich brandech. Stejně je všechno o praxi. Stejně mi všechno neřeknou, jaké to školení je. Přijdou mi zbytečné pre-testy, které se musí dělat před kurzem, protože to za ně dělají kolegyně, aby mohl nováček jít na školení.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: Já si s nimi hned potykám, abychom se sblížili. Na poradě před všemi říkám, že bychom měli pomoci nováčkovi, a snažím se ho začlenit do kolektivu.

7.3.6 Šestý rozhovor

Poslední rozhovor byl s manažerem největší pobočky, která má 20 pracovníků. Tento manažer je ze všech asi nejzkušenější. Manažer se omluvil, že bohužel nemá moc času, a tak jsme byli o něco rychlejší.

Otázka: Jak si myslíte, že je u nás v bance vedený nábor, co byste dělali jinak, co byste zlepšili?

Odpověď: Já si myslím, že se nábor velmi zlepšil a je na dobré úrovni. Dříve jsem si vybíral lidi na pobočku sám a také jsem to zvládl. Hraní modelových situací mne baví, takže bych ani nikoho nepotřeboval. Nicméně je to příjemné, když mi nábor lidí sežene, pozve, vše zařídí a já jen přijdu a doptám se na věci, které mne zajímají. Pak už to rozhodnutí je stejně na mně, zda si kandidáta vezmu, nebo ne. Jinak nepotřebuji nic, možná jen více kandidátů.

Otázka: Jaký je největší důvod fluktuace?

Odpověď: Tak těch důvodů je samozřejmě více. Za prvé bych určitě zvýšil nástupní mzdy, a pak navýšil počet FTE na pobočku, aby zaměstnanci nebyli tak ve stresu. To jsou asi nejhlavnější dva důvody, a pak samozřejmě běžný kariérní růst, kde se lidi točí, ale to je správné, to musíme podporovat.

Otázka: Jak u vás na pobočce funguje adaptační proces a co byste dělali jinak?

Odpověď: Tak samozřejmě dodržujeme u úplných nováčků harmonogram školení. Pokud nováček už někdy pracoval v bance, pak mu ta školení proškrtám. Na pobočce mám spousty kvalitních lidí, takže určím jednoho za mentora a ten se mu věnuje celé tři měsíce. Já osobně si s nováčkem také dávám individuální schůzky tak 1x za 14 dní, abych věděl, jak se posouvá ve svých znalostech a dovednostech. Také si ho párkrát vyzkouším a v podstatě děláme další modelovou situaci, ale z reálného prostředí. Tyto modelovky nedělám jen s nováčky, ale i se specialisty, když se snažíme umět vyřešit nějaký problém.

Také dělám občasné náslechy u jednání, a to nejenom u nováčků. Jinak bych asi nedělal nic.

Otázka: Jak u vás probíhá mentoring, má nováček přiděleného mentora?

Odpověď: Jak jsem říkal, určím jako mentora jednoho ze šikovnějších kolegů, který by ho měl provázet celým adaptačním procesem. Jen mě mrzí, že neexistuje speciální budget na odměňování těchto zkušených lidí, co umí předávat své zkušenosti dále.

Otázka: Je školení nováčků dostačující, co byste eventuálně přidal nebo ubral?

Odpověď: Tak dostačující, jak se to vezme. Poslední dobou se to dost změnilo a pár školení se přidalo, asi je to teď lepší. Nicméně praxe je praxe. Takže na jednu stranu to dostačující je, ale na druhou stranu jim to nestačí do praxe. Ale tak to asi má být, školení je teoretické a na pobočce by měl plně fungovat Specialista prodeje, naše obchodní podpora. Jenže ta stále nemá čas, takže ji vidíme jen zřídka. Tak tady bych asi přidal, a to nejméně o jednoho člověka navíc.

Otázka: Jak podporujete sociální adaptaci, zapojení nováčka do kolektivu?

Odpověď: Samozřejmě hned první den uděláme kolečko, kde se všichni nováčkoví představí. A aby si to nováček zapamatoval, představují se kolegové trochu jinou formou, zábavnou formou. A docela to funguje, protože si nás docela pamatují. A pak občas chodíme společně na obědy, když nemáme jednání. Naše pobočka má otevřeno i přes oběd, takže se musíme střídat.

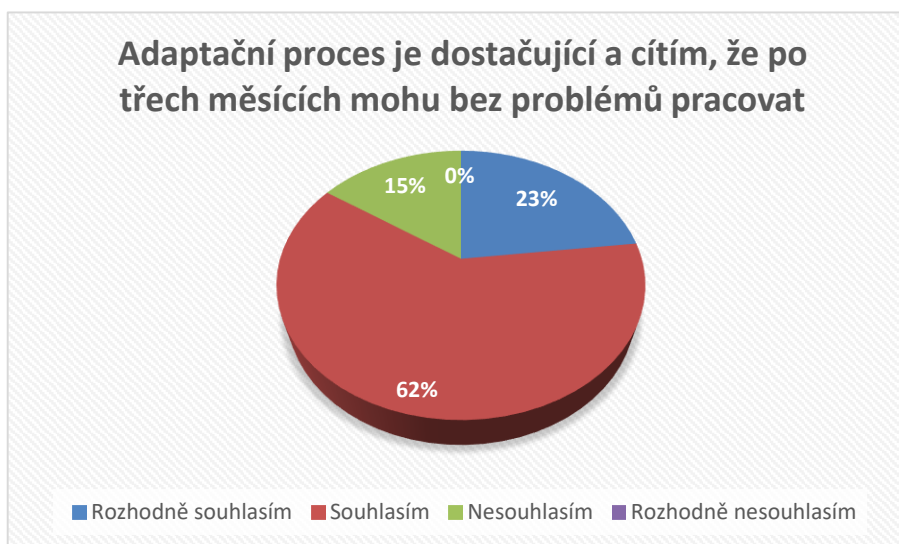
7.4 Dotazníková metoda

Jako další metodu výzkumu jsem využila dotazník. Dotazník jsem si naformulovala na webu www.survio.com. Chtěla jsem se dozvědět, jak adaptační proces vnímají samotní klientští pracovníci. Oslovila jsem všechny klientské pracovníky, kteří v roce 2016 nastupovali do banky, a tudíž prošli adaptačním procesem. Každý takovýto nováček prošel jiným adaptačním procesem v závislosti na velikosti banky, ale také na řediteli pobočky. Dle rozhovorů je zřejmé, že každý ředitel pobočky se k adaptačnímu procesu staví trochu jinak. Jak na to nahlíží samotní nováčci, se dozvíme. Tito nováčci prošli

úspěšně adaptačním procesem a zůstali bance nadále věrni. Dotazník vyplnilo 26 respondentů.

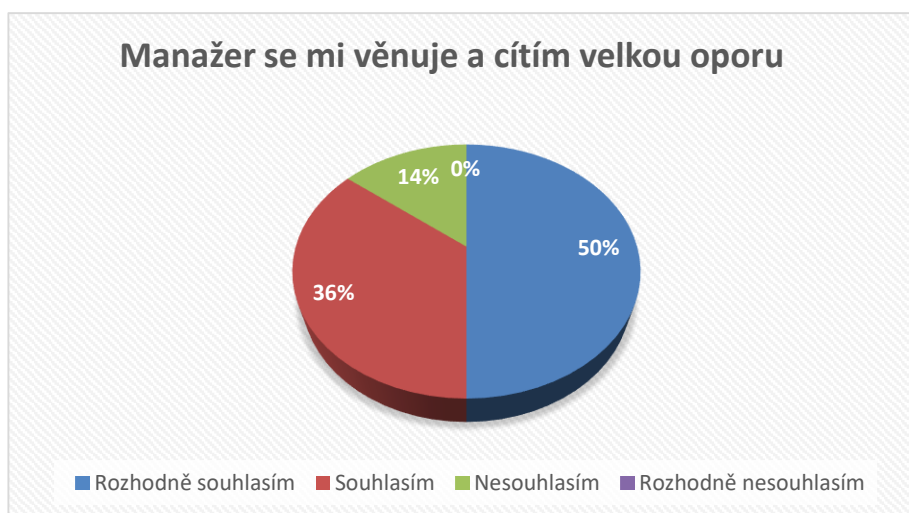
1. Jak jste spokojeni s adaptačním procesem v bance?

Graf 1: Adaptační proces je dostačující a cítím, že po třech měsících mohu bez problémů pracovat



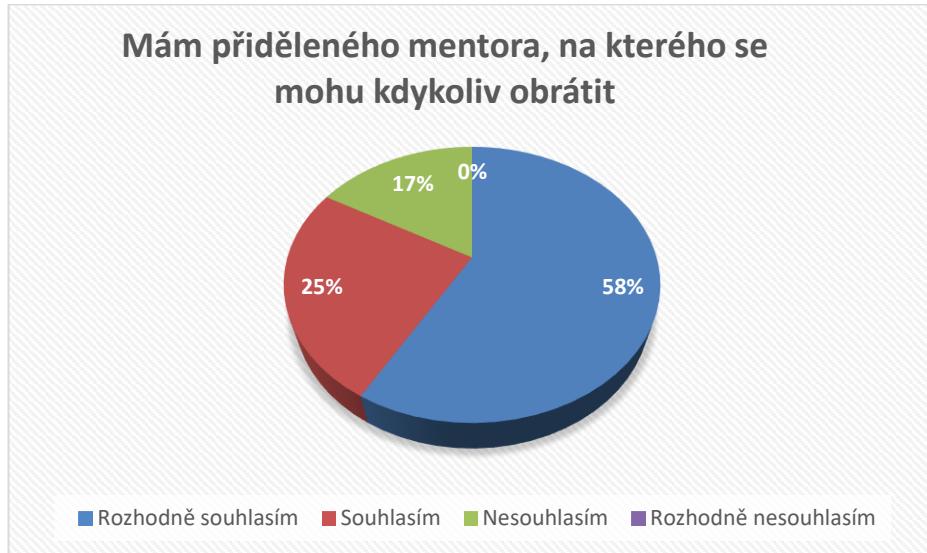
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 2: Manažer se mi věnuje a cítím velkou oporu



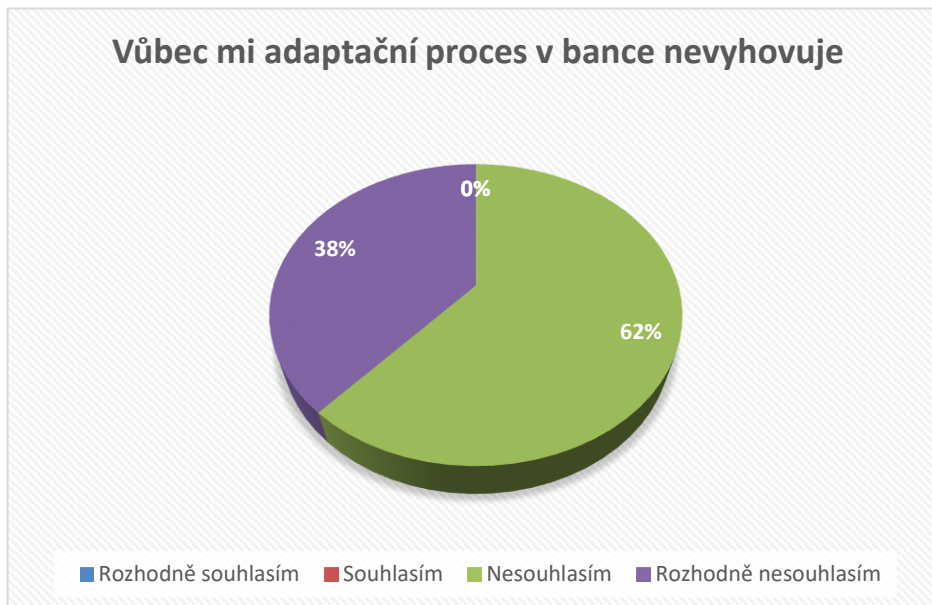
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 3: Mám přiděleného mentora, na kterého se mohu kdykoliv obrátit



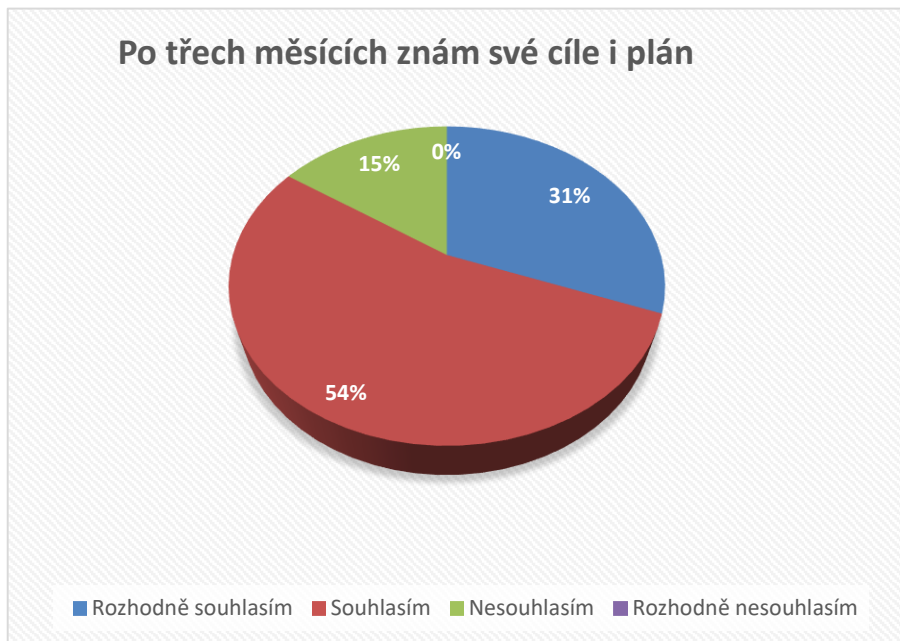
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 4: Vůbec mi adaptační proces v bance nevyhovuje



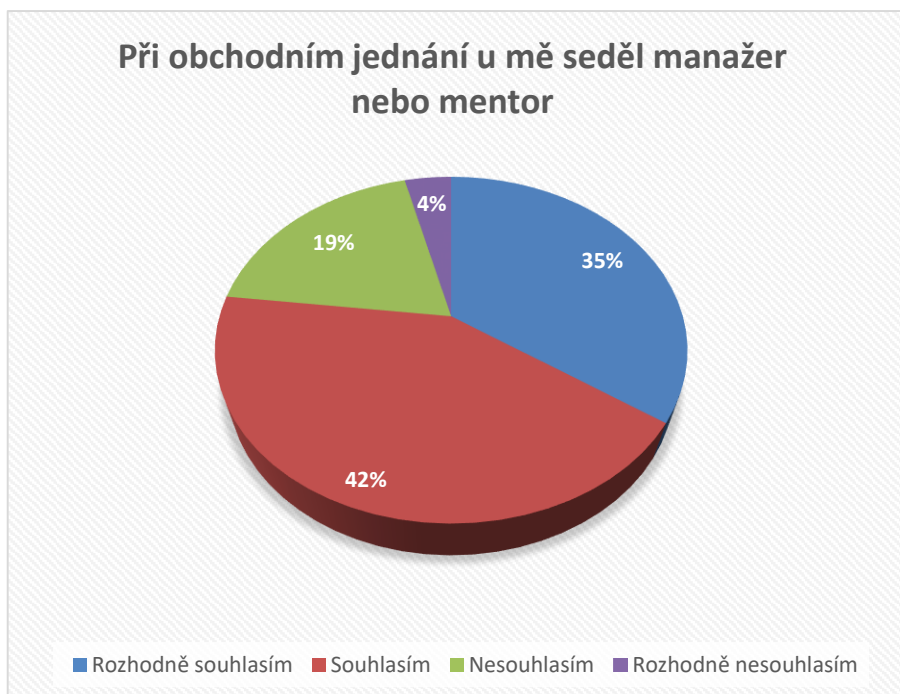
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 5: Po třech měsících znám své cíle i plán



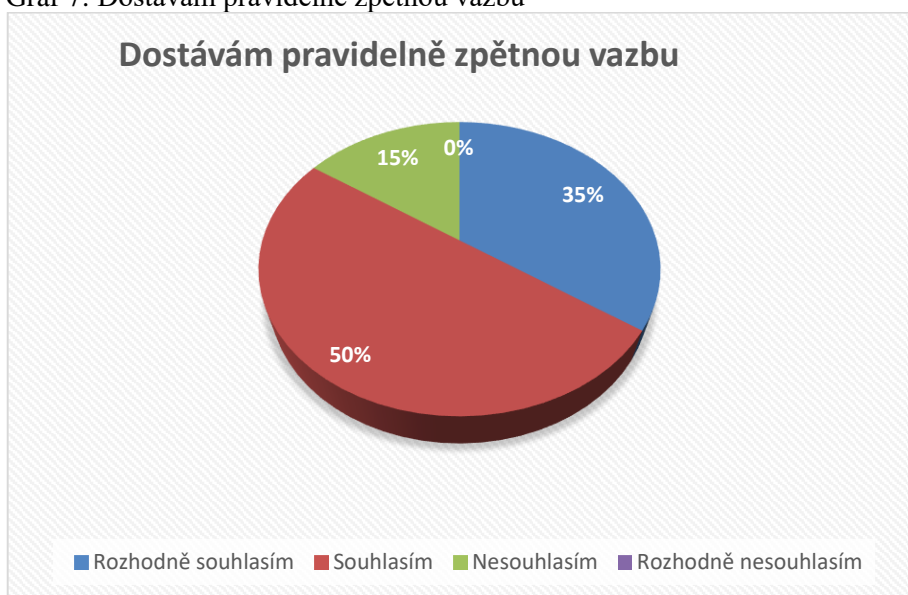
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 6: Při obchodním jednání u mě seděl manažer nebo mentor



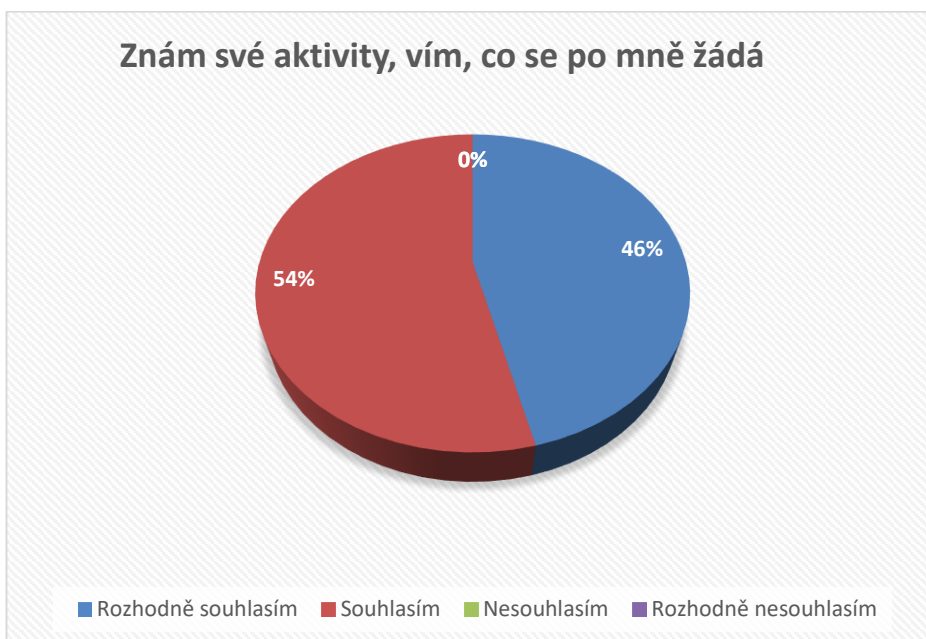
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 7: Dostávám pravidelně zpětnou vazbu



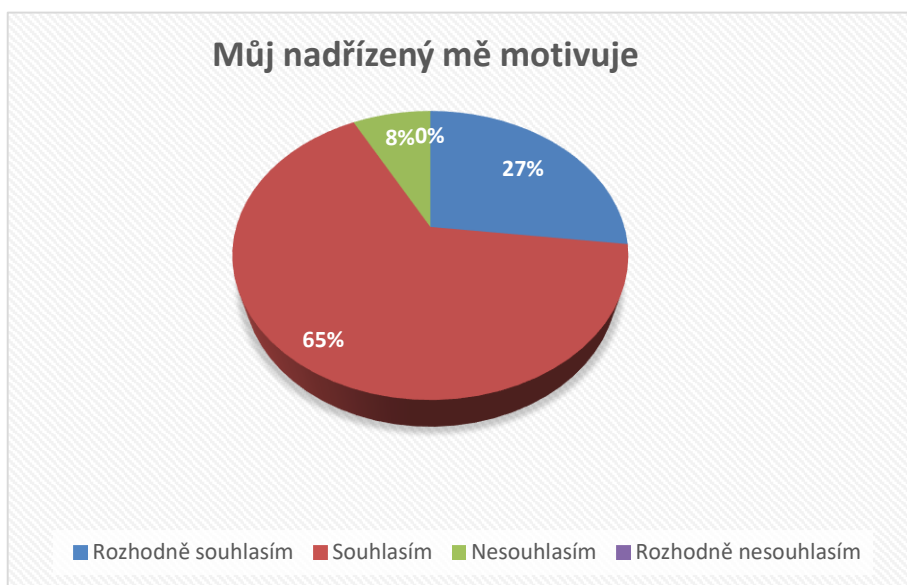
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 8: Zním své aktivity, vím, co se po mně žádá



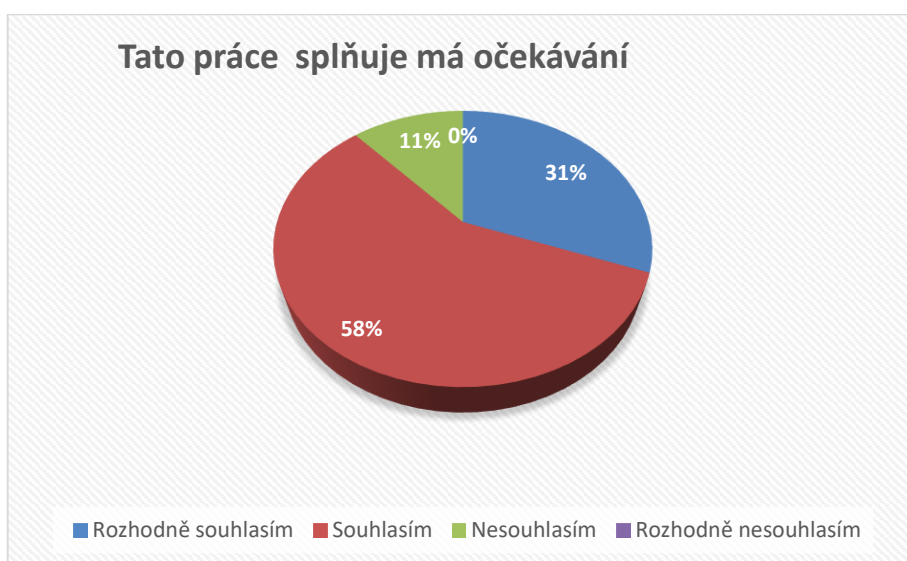
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 9: Můj nadřízený mě motivuje



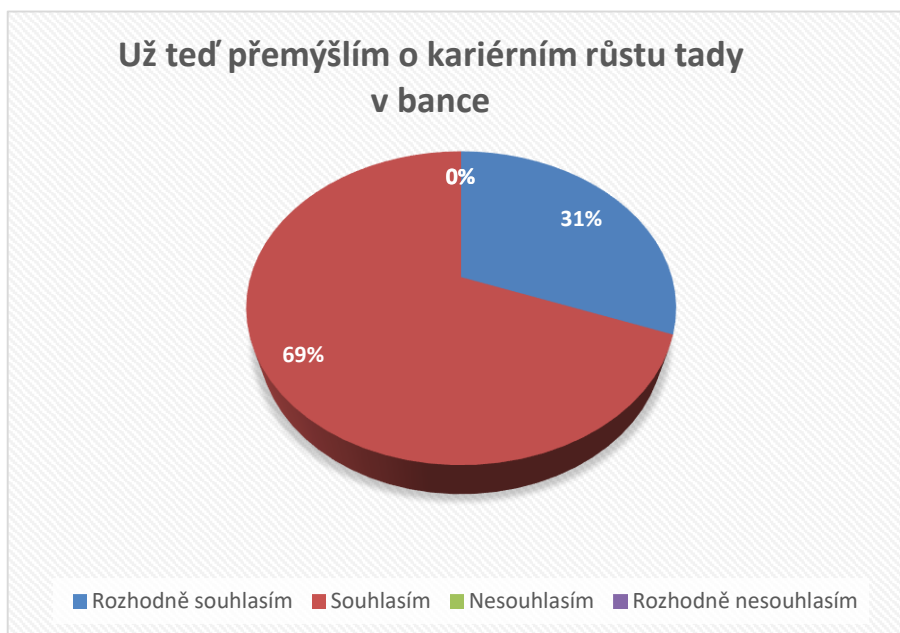
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 10: Tato práce splňuje má očekávání



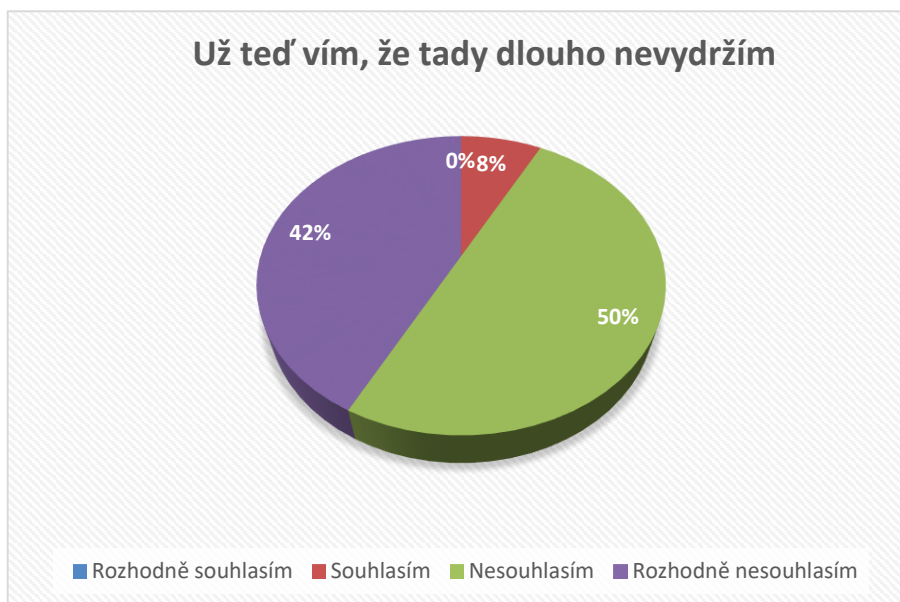
Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Graf 11: Už teď přemýšlím o kariérním růstu tady v bance



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

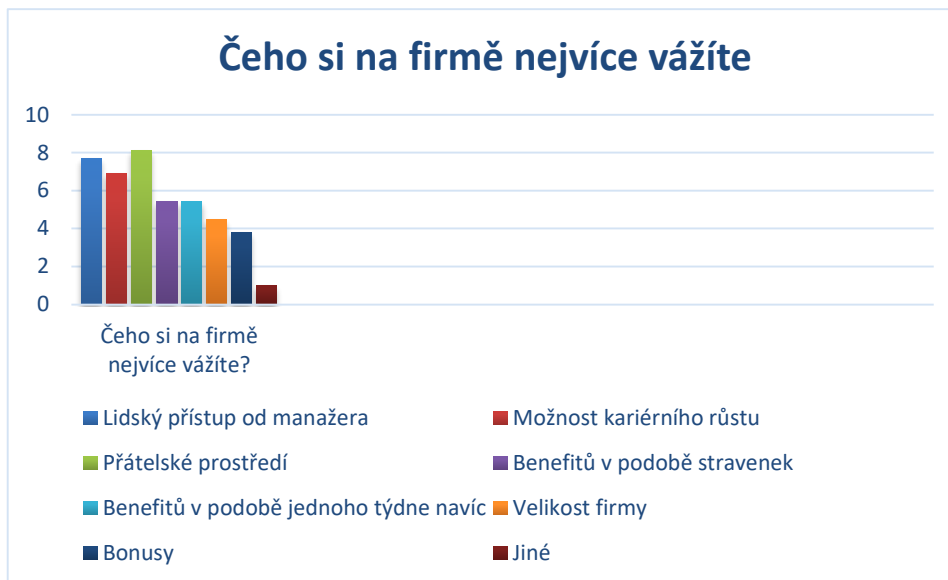
Graf 12: Už teď vím, že tady dlouho nevydržím



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

2. Otázka s výběry, co si váží nováčci nejvíce na bance

Graf 13: Čeho si na firmě nejvíce vážíte?



Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

3. Co byste potřebovali, aby se vám lépe pracovalo? (doslovný přepis odpovědí)

- Zdokonalit se v prodeji produktů a jejich nabídky či prezentace klientovi.
- Omezit navolávání schůzek.
- Zatím mě nic nenapadá.
- Své pevně stanovené pracovní místo.
- Více zpětné vazby, až moc mě chválej :))).
- Funkční telefon.
- Úvěrové školení! Hned! Více termínů! Investiční akademii! Hned! Více termínů!
- Znat dokonale produkty, snažím se, ale chce to čas.
- Aby systémy vždy byly funkční.
- Nedovedu v tuhle chvíli zvážít, protože jsem dala výpověď. Důvodem není nic konkrétního, nic negativního na pobočce, naopak příchodem nové ředitelky se hodně věcí změnilo k lepšímu, nicméně cítím, že tato pozice není - jak se říká - můj hrnek kávy.
- Větší uvolněnost a ne vyloženě upjatost, na čísla v plánech.

- Lepší finanční ohodnocení.
- Jsem toho názoru, že vše je o lidech, tím mám na mysli kolegy i klienty.
- Již zmíněný vlastní stůl, možnost bezplatného parkovacího místa v blízkosti pobočky.
- Více prostoru na adaptační proces a učení.
- Možná větší podporu specialistů.
- Aby byli lidi příjemnější.
- Teoretické znalosti, manuály.
- Vlastí kancelář by byla dobrá, hlavně když člověk potřebuje navolávat klienty.
- Trvalou přítomnost někoho zkušenějšího na pracovišti.
- Postupovat postupně na jednotlivé části mé práce a ne chaoticky přebíhat z jednoho na druhý.
- Méně stresu.
- Více klidu a času na zaučení, je to všechno jak z rychlíku.

4. Napište sem prosím vše, co vám na adaptačním procesu chybělo, s čím jste měli největší problémy. (doslovný přepis odpovědí)

- Zatím jsem nenašel žádný problém.
- Nic. Začátky jsou zkrátka těžké ať se děje co se děje. Na začátek je to hodně informací, ale školení je dost a dostupnost mentorů hodně pomáhá.
- Školící centrum - nepřizpůsobivé, zima, nepohodlně a celkově ne moc příjemné prostředí.
- Školení bylo velmi málo produktivní.
- Na školení jednání s klientem by mohlo být více zkušebních jednacích situací.
- Nic mi nechybělo a neměl jsem s ničím problém.. Problém mám s nedostatkem termínů na důležitá školení k získání oprávnění, dělat úvěry a investice!
- Nic mi nechybělo.
- S ničím.

- Myslím, že v adaptačním procesu chybí více praxe. Na školení by měly - podle mě - navazovat tréninky. Ihned další týden - s krátkým odstupem - po školení věnovat den, dva konkrétnímu řešení konkrétních situací v systému. Simulace situací na pobočce.
- Některé věci se člověk učí tak, že to prostě přijde a musí se v tom naučit plavat. Na druhou stranu na pobočce byl vždy někdo, kdo byl ochotný pomoci a vysvětlit.
- Podrobnější témata na produkty.
- Myslím, že některá školení měla být na delší dobu (příprava na pokladní služby).
- Některá školení nenavazovala, či se jejich obsah opakoval, také načasování nebylo šikovné např. termín školení jednání s klientem 2 po třech měsících.
- Čas a prostor na kvalitní naučení.
- Ničím jsem výrazný problém neměla.
- Lepší školení pro FOP a podnikatelé.
- Vše ok.
- Lepší propojení teorie s praxí.
- Více metodiky a vyzkoušení zadávání jednotlivých obchodních případů. Jinak bylo školení super!
- Je těžké poskládat zaškolení, ale je také zbytečné honit všechny po všech školeních, a přidat do školení základní servis pro klienta odblokování elb, zůstatky, jestli proběhla platba... pro seniory je poměrně unavující to dokola vysvětlovat každému nováčkovi než si to zapamatuje, na školení je prostor napsat si postup.
- Dala bych do školení více praktických dovedností.
- Bylo to obtížné, mnoho systémů, co se člověk musí naučit.
- Hodně informací musíme pobrat najednou a pak děláme chyby, ale kolegové pomáhají.
- Já jsem byl spokojený, asi by to v jiných bankách bylo podobné.
- Problémy jsem asi neměl, jen je toho zkrátka hodně.
- Začátky jsou vždycky těžké.

7.5 Vyhodnocení výzkumu a návrh opatření

Díky propojení všech metod výzkumu, jsem měla možnost srovnání, jak na vše pohlížejí manažeři a jak naopak nově nastupující pracovníci. Mohla jsem zmapovat, jak jsou manažeři spokojeni s náborem jako takovým a rovněž posoudit celý adaptační proces, který je v bance velmi důležitý. V rámci výzkumu adaptačního procesu jsem se zaměřila i na mentoring, zda každý nováček má přiděleného mentora a pracuje s ním.

První otázka na manažery měla zjistit, jak jsou spokojeni s **náborem v bance** a co by eventuálně zlepšili, kdyby byli v pozici náboru. Většina manažerů byla s náborem spokojená, ale všichni by něco dokázali zlepšit. Největší kámen úrazu je asi počet kandidátů na výběrovém řízení. Nyní je nezaměstnanost velmi malá, a tudíž se změnil pracovní trh. Uchazeči vědí, že se o ně uchází více firem, a tak jejich chování tomu také odpovídá. Někteří jsou pozvaní na výběrové řízení, nedorazí a ani se neomluví. Na pozice specialistů musí náboráři hledat různě na internetu, abychom vůbec sehnali nějaké kandidáty. Nábor o tomto problému ví a snaží se reagovat na trh novými způsoby hledání kandidátů. Malý rozpor byl v systému vedení pohovorů. Některým vyhovuje hromadné Assessment centrum, někteří zase preferují individuální přístup. Další námitky byly, že by nábor měl vyměnit modelové situace. Víím, že nábor již na tom pracuje a má i jiné druhy modelových situací.

Doporučení: Abychom získali více kandidátů, měla by banka úzce spolupracovat se středními školami, jejichž absolventi jsou vhodní na tuto pozici. Další doporučení k výběrovému řízení by bylo, aby kandidáti před VŘ na Klientského pracovníka, navštívili pobočku, kde by viděli, jak taková práce Klientského pracovníka probíhá. Mohlo by se tím předejít nevhodné představě kandidáta o práci. A poslední doporučení v rámci náboru - umožnit vybranému kandidátovi například jednodenní stáž na pobočce, kde by mohl nasát, jak pracovní atmosféru kolegy a i manažera při práci.

Další oblastí byla **fluktuace**. Skoro všichni se shodli na tom, že největší problém bude ve financích. Pak byl zmíněný kariérní růst, což banka podporuje a je v pořádku. Nevhodnost výběru zaměstnání bude asi poslední největší problém a tomu bychom mohli předejít výše uvedeným opatřením.

Doporučení: Přednést představenstvu banky finanční problém, kvůli kterému do banky nenastupují noví zaměstnanci nebo brzy odchází.

Nejrozsáhlejší byla problematika spojená s **adaptačním procesem**. Zde jsem zjistila, že každý manažer si to dělá, po svém. Někteří volají po jasném metodickém postupu, někdo nic takového nepotřebuje a jiní si již vytvořili svůj vlastní manuál. Díky analýze dokumentů jsem zjistila, že manuál opravdu mají, jen manažerům buď nevyhovuje, nebo nevědí, že je k dispozici. Každý manažer vede adaptační proces tak, jak mu to nejvíce vyhovuje. Někteří jsou s tímto postupem spokojeni, ale většina by uvítala jednotný a jasný postup. Na druhou stranu nováčci jsou vcelku spokojeni s průběhem adaptačního procesu.

Doporučení: Vzhledem k tomu, že fluktuace je i mezi manažery, určitě by bylo vhodné manuál vytvořit s konkrétními kroky. Nově nastupující manažeři, kteří nikdy neměli nováčka, by tento druh manuálu určitě uvítali. V manuálu by bylo vhodné uvést, co by měl daný pracovník umět po měsíci, co po dvou a co po zkušební době. Manažer by tak měl možnost si s nováčkem vše znovu probrat a zjistit, zda po měsíci opravdu umí to, co by měl umět. Kromě manuálu by manažer měl také více komunikovat s mentory a ověřovat si, jak nováček postupuje a jak se mu daří. Mohou například pravidelně uspořádat „trio“ manažer-mentor-nováček a říci si, co se podařilo, co je ještě třeba zlepšit, na čem zapracovat. Nováček tak bude mít pocit, že se o něj zajímá nejenom mentor, ale i manažer, který je mnohdy velmi pracovně vytížený. A na druhou stranu mentor bude vědět, že jeho práce bude ohodnocena manažerem. Dále bych doporučovala, aby manažeři nepodceňovali zpětnou vazbu nováčkoví. Zvyšuje to jeho motivaci v organizaci vydržet. Na konci adaptačního procesu, by měl jak manažer, tak i HR Business partner udělat s nováčkem adaptační rozhovor za celé adaptační období. Závěrečné hodnocení adaptace by mělo korespondovat s nastavenými cíli a nastavením individuálního rozvojového plánu.

Další oblastí byl **mentoring**, kde jsem zjistila, že na malých pobočkách mají problém s vyčleněním jednoho mentora. Kolegové se v této roli střídají spolu s manažerem a přitom řeší spousty dalších úkolů. Velké pobočky s tím problém nemají, určí jednoho

mentora, který se věnuje nováčkovi celé tři měsíce. Na jedné středně velké pobočce, která byla předmětem mého výzkumu, mají mentory rozdělené podle produktů, což se mi líbí.

Doporučení: Ohledně mentoringu bych doporučila rozšířit pool mentorů, kteří se budou věnovat jen mentoringu a budou na mentorování speciálně proškoleni, obdobně jako je tomu v případě poolu koučů. Manažer by si tak mohl vybrat z poolu jednoho mentora, který by na danou pobočku tři měsíce docházel. Vzhledem k tomu, že nováčci jsou hodně času na školeních, nebylo by to tak intenzivní.

V rámci adaptačního procesu jsou velmi důležitá **školení**, na která jsem se také v rámci svého výzkumu zaměřila. Manažeri v podstatě nevědí, co se přesně aktuálně učí, a nemají čas chodit na školení nováčků, aby se obohatili o tyto zkušenosti. Narazila jsem i na to, že by bylo vhodné předávat na školení více praktických dovedností, například tak, že by na pobočce byl zkušební počítač s testovací/školící verzí, kde by si nováčci mohli čerstvě nabyté vědomosti zkoušet. A dalším problémem byla podpora obchodu, tzv. „Specialista obchodu“, který má za úkol proškolit nováčka, na daný produkt, pokud něčemu třeba nerozumí. Dát mu pozitivní zpětnou vazbu na jeho práci, aby věděl, jak se posouvá. Tento Specialista je k dispozici pro pobočku jen v omezené míře a nestihne vše pojmout. Nováčci třeba volali po více termínech školení. Protože na úvěry je velký přetlak, termíny jsou dány každý měsíc, ale i tak to nestačí. Bohužel však lektori dělají i jinou práci a více termínů, které by nebyly 100% využité, se jim nevyplatí vypisovat, kromě toho, na to nemají ani kapacitu. Ředitelé poboček chtějí, aby nováčci, co nejdříve všechny produkty prodávali. Banka o tomto problému ví, ale zatím není jasné řešení.

Doporučení: Co by šlo udělat ve školicím středisku je určitě to, že by se zavedla po školení praktická část. Počítačové učebny máme a na počítačích testovací prostředí také. Jde jen o to vynahradiť nějaký čas z teoretické části školení na praktickou část. Nováčci by si tak mohli své teoretické znalosti vyzkoušet prakticky a přitom nemít obavy, že pracují nad ostrými klientskými daty. Specialista obchodu by měl mít na starost méně poboček, aby se stačil lépe věnovat všem nováčkům.

Díky diplomové práci jsem získala vzácný materiál, vstupy jak od ředitelů, tak i od nově nastupujících pracovníků. Výstupy mého výzkumu popsané výše se pokusím v budoucnu prosadit i do praxe. To znamená, že veškeré nápady sepiši srozumitelně do

jednoho materiálu, který předám kompetentním osobám. Věřím, že na základě zjištěných informací se podaří změnit alespoň část nápadů a pomohu tím zlepšit a zefektivnit nejen nábor pracovníků, ale i celý adaptační proces včetně mentoringu a v důsledku třeba mít i určitý podíl na snížení fluktuace.

7.6 Zhodnocení hypotéz

Díky sběru všech informací, propojení všech výzkumných metod a následnou analýzou mohu ověřit stanovené hypotézy.

Hypotéza č. 1: Ředitelé poboček jsou spokojeni, jakým způsobem je vedený nábor v bance.

Ano, tato hypotéza se potvrdila, ačkoliv na dotaz, zda by něco přece jen zlepšili, měl každý ředitel návrhy na zlepšení. Vždycky je co zlepšovat.

Hypotéza č. 2: Ředitelé poboček se řídí interně stanoveným manuálem pro nově nastupující pracovníky a na konci adaptačního procesu vše vyhodnocují.

Ne, tato hypotéza se nepotvrdila. Ačkoliv existuje manuál pro manažery s návodem adaptačního procesu, ředitelé tento manuál nevyužívají, ale vytváří si vlastní manuály, které jim vyhovují více. Někteří manažeři vyhodnocují a kontrolují své nováčky průběžně, ale většina ředitelů nedělá vyhodnocení po skončení adaptačního procesu. Mohou si vyžádat na pomoc HR Business partnera, ale není to automatické.

Hypotéza č. 3: Každý nový zaměstnanec pobočkové sítě má přiděleného svého mentora.

Tato hypotéza se potvrdila jen částečně. Na větších pobočkách mají přiděleného mentora, na menších se střídají v zaučování, ale nikdy není jen jeden mentor, na kterého by se mohli obracet.

Hypotéza č. 4: Prezenční školení v rámci adaptačního procesu není dostačující, důležitější je následná praxe na pobočce.

Ano tato hypotéza se potvrdila. Všichni manažeři se shodli na tom, že školení je sice dobré, ale chybí jim praxe. Bylo by vhodné doplnit teoretické školení o praktickou část. Ředitelé samozřejmě praktickou část aplikují na pobočce pod dohledem mentora nebo zkušenějšího pracovníka.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo podat ucelené informace náborového procesu s následnou adaptací a mentoringem, kde v praktické části bylo hlavním záměrem zmapování adaptačního procesu ve zkoumané bance.

V teoretické části se autorka zaměřila na celý proces náboru a zkoumala, jak na něj nahlízejí různí autoři. Při studiu pramenů autorka zjistila, jak nábor pokročil vpřed, jak se trendy a metody výběru mění s dobou. Například časy, kdy se kandidáti hlásili sami a útvar náboru musel životopisy bedlivě přebírat a vybírat ty nejvhodnější, jsou pryč. Také díky tomuto trendu, kdy nezaměstnanost je velmi nízká, musel i nábor ve zkoumané bance zareagovat a trochu pozměnit styl vybírání nových zaměstnanců. Je to tak aktuální téma, že je řeší každý den a vymýšlí nové strategie, jak nalákat potenciální kandidáty do banky. Nabízí se otázka, zda výběr kandidátů formou hromadného assessment centra je ta nejefektivnější.

V teoretické části byl popsán i adaptační proces z teoretického hlediska, a to hlavně jeho struktura. Adaptační proces by měl být jasně stanoven a metodicky propracovaný, aby každý, i nově zvolený ředitel pobočky věděl, jakými důležitými kroky v rámci adaptačního procesu by měl nováček projít, následně uměl i tento proces vyhodnotit a podat zaměstnanci konstruktivní zpětnou vazbu, z které by mohl čerpat a kariérně růst. Pokud adaptační proces bude kvalitní, i následná spolupráce s novým zaměstnancem může být více stabilní, a můžeme tím omezit fluktuaci v prvních třech měsících.

Mentoring jakožto nedílná součást adaptačního procesu je důležitý pro rozvoj každého nového zaměstnance. Pokud si firma sama vychovává mentory a dává jim svou podporu, stává se mentoring nejefektivnější formou rozvoje. Mentoring je také vynikajícím nástrojem motivace a zvyšováním loajality zaměstnanců. Lidé mají dobrý pocit, že se jim někdo věnuje na individuální bázi, a pro firmu je tato metoda levnější než experti zvenčí. Stejně tak jako koučování, které je ve firmách hodně populární, i mentoring se stává běžnou praxí, což je pro společnosti velkým přínosem.

Praktická část byla zaměřena hlavně na adaptační proces ve vybrané bance. V úvodu kapitoly byla popsána zkoumaná banka spolu s konkrétními aktivitami přímo z praxe. Autorka si zde vybrala pobočkovou síť, kde je fluktuace pracovníků nejvyšší. Největší pozornost byla věnována adaptačnímu procesu a mentoringu, aby získané informace jak od ředitelů, tak od nováčků, mohly být lépe zhodnocené.

Autorka diplomové práce oslovila ředitele poboček, kteří mají s adaptací nějaké zkušenosti. Úmyslně si vybrala různé ředitele, kteří mají rozdílné názory, různé velikosti poboček a různé mikroregiony. Dále oslovila reprezentativní vzorek nových nástupů, přičemž někteří z nich již v bance nepracují a několik dotazníků nevyplnilo. Díky rozhovorům bylo zjištěno, že stávající nastavení adaptačního procesu vykazuje určité nedostatky, které ředitelé vnímají. Z pohledu banky by se však mohlo říci, že manuál mají k dispozici, jen manažeři ho nechtějí v této podobě využívat. Vzhledem k tomu, že pracovníci v pobočkové síti, jakožto obchodníci, jsou pro banku důležití, protože jsou v každodenním kontaktu s klienty a vytvářejí svou prací bance zisky, mělo by dojít k revizi adaptačního procesu. Správná adaptace zaručí, že se nový pracovník bude cítit spokojeně a motivovaně. Cílem adaptace je vytvoření silných vztahů, pozitivní vztah k vybrané práci a také vztah k firmě jako takové.

Závěrem by se dalo říci, že adaptační proces nových pracovníků do pobočkové sítě je nastaven, včetně jasného harmonogramu školení, která jsou kvalitní, i včetně mentoringu. Toto nastavení plní svou funkci a zajišťuje efektivní adaptaci na konkrétní pracovní místo. Čas od času je však třeba udělat revizi stávajícího systému a vylepšit procesy na základě zkušeností manažerů, i na základě názorů nově nastupujících.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1407-3.

AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského s r.o., 2007. ISBN 80-86723-28-0.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského s r.o., 2007. ISBN 80-86723-34-1.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-064-3.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-7261-220-8.

EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-247-2607-6.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance-vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: Era group spol. s r.o., 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. A ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 80-247-2497-3.

KOLMAN, L., H. CHÝLOVÁ, P. MICHÁLEK a Z. GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, s. 238. ISBN 80-7201-810-9.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: MotivPress 2014. ISBN 80-87981-12-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M. a J. RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

PETRÁŠOVÁ, M., I. PRAUSOVÁ, a Z. ŠTĚPÁNEK. *Mentoring - forma podpory nové generace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 80-262-0625-5.

PODANÁ, R. *Koučování pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 80-247-4519-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1739-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CONNOR, M. & POKORA, J. *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. 2007, Buckingham: Open University Press.

YEUNG R. *How to succeed at interviews*. 4. vyd. Oxford: How To Books, 2011. s. 219. ISBN 978-1-84528-442-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

Citáty Jan Amos Komenský [online]. 2016 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z:
<http://chi.cz/citaty/jan-amos-komensky>

Citáty slavných osobností [online]. 2017 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z:
<http://citaty.net/autori/konfucius/?q=13540>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Etický kodex organizace

Interní stránky organizace

Webové stránky organizace

SEZNAM ZKRATEK

- VŘ - Výběrové řízení
- KP - Klientský pracovník
- HR - Human Resources (Lidské zdroje)
- AC - Assessment centre
- KPI - Key Performance Indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)
- MBTI - Myers-Briggs Type Indicator (osobnostní test)
- Tzn. - To znamená
- FTE - Full Time Equivalent (ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek)
- FOP - Fyzická osoba podnikatel

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Interiér banky	52
Obrázek 2: Obchodní model klientských služeb	56
Obrázek 3: Pobočková síť	57
Obrázek 4: Ukázka harmonogramu pro nově nastupující	63

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje banky	50
Tabulka 2: Personální vybavení banky	53

Seznam grafů

Graf 1: Adaptační proces je dostačující a cítím, že po třech měsících mohu bez problémů	84
Graf 2: Manažer se mi věnuje a cítím velkou oporu	84
Graf 3: Mám přiděleného mentora, na kterého se mohu kdykoliv obrátit	85
Graf 4: Vůbec mi adaptační proces v bance nevyhovuje	85
Graf 5: Po třech měsících znám své cíle i plán	86
Graf 6: Při obchodním jednání u mě seděl manažer nebo mentor	86
Graf 7: Dostávám pravidelně zpětnou vazbu	87
Graf 8: Zním své aktivity, vím, co se po mně žádá	87

Graf 9: Můj nadřízený mě motivuje	88
Graf 10: Tato práce splňuje má očekávání	88
Graf 11: Už teď přemýšlím o kariérním růstu tady v bance	89
Graf 12: Už teď vím, že tady dlouho nevydržím	89
Graf 13: Čeho si na firmě nejvíce vážíte?	90

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Šárka Žišková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Nábor, adaptace a mentoring zaměstnanců

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala