

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků v komerční
bance**

Bc. Nicol Šeráková

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nicol Šeráková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve vybrané komerční bance

Název anglicky

Search, Selection and Adaptation of Employees in a Selected Commercial Bank

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků dle zvolených kritérií ve vybrané komerční bance a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravu, která povede ke zkvalitnění/zlepšení zkoumaných procesů.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní komerční bance. Pro identifikaci stávajícího stavu jsou nejprve analyzovány současné procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků zkoumané banky, dále je provedena analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru. Uvedené metody jsou doplněny vlastním pozorováním. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

komerční banka, nábor, proces vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J. *Personální řízení – současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků v komerční bance" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za veškeré rady, doporučení a ochotu při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za jejich podporu, zároveň všem, kteří byli ochotni zodpovědět mé otázky, které sloužily jako podklad k diplomové práci.

Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků v komerční bance

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v komerční bance. Tyto procesy jsou nedílnou součástí oblasti lidských zdrojů. Zaměstnanci mají různé preference a motivace a je důležité upokojit jejich potřeby. Naopak zaměstnavatelé primárně hledají kvalitní a efektivní zaměstnance za ideálně co nejnižší náklady, práci personalisty je uspokojit potřeby obou stran.

Nejprve jsou popsány za pomoci odborné literatury teoretická východiska, která tvoří podklad pro praktickou část práce. Následně jsou zhotovena samotná výzkumná šetření, a to pomocí metody kvantitativního dotazníkového šetření, kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru a také vlastního šetření.

Cílem diplomové práce je zhodnotit stávající proces dle zvolených kritérií ve vybrané komerční bance a na základě zjištěných a zhodnocených dat navrhnout úpravu a konkrétní kroky, které povedou k celkovému zkvalitnění/zlepšení zkoumaných procesů. V práci jsou navržena řešení ve zkoumané oblasti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Klíčová slova: Adaptace, banka, nábor, proces, vyhledávání, výběr, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Search, selection and adaptation of employees in a selected commercial bank

Abstract

The diploma thesis deals with the processes of search, selection and adaptation of employees in a commercial bank, which are an integral part of the field of human resources. Employees have different preferences and motivations and it is important to meet their needs. Also, employers are primarily looking for quality and efficient employees at the ideally lowest possible costs, the job of the HR specialist is to satisfy the needs of both parties.

First, the theoretical basis is described with the help of literature which serves as a knowledge base for the practical part of the diploma thesis. Then the research itself is made by using the method of quantitative questionnaire survey, qualitative method of partially controlled interview and also own investigation.

The goal of the diploma thesis is to evaluate the current process according to selected criteria in the selected commercial bank and based on the identified and evaluated data to propose adjustments and specific steps that will lead to overall improvement of research processes. The adjustments are proposed in the field of search, selection and adaptation of employees.

Keywords: bank, employee, employer, process, recruitment, adaptation, searching, selection

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Lidské zdroje.....	14
3.2 Analýza pracovního místa.....	15
3.2.1 Personální inventura	16
3.2.2 Kompetence	17
3.2.3 Kvalifikace.....	18
3.3 Vyhledávání	19
3.3.1 Metody získávání informací pro vznik pracovního místa	19
3.3.2 Vyhodnocení a význam získaných informací.....	20
3.3.3 Zdroje vhodných kandidátů	21
3.4 Výběr zaměstnanců	24
3.4.1 Interní výběr.....	24
3.4.2 Externí výběr.....	25
3.4.3 Postupy a metody výběru uchazečů.....	26
3.5 Uzavření pracovního vztahu	30
3.6 Adaptační.....	31
3.6.1 Nástup zaměstnance.....	32
3.6.2 Socializace	33
3.6.3 Adaptační plán	33
3.6.4 Vliv firemní kultury	34
3.6.5 Vzdělávání a školení.....	35
3.6.6 Metody vzdělávání.....	35
4 Vlastní práce	40
4.1 Charakteristika společnosti	40
4.1.1 Organizační a řídicí struktura společnost.....	41
4.1.2 Firemní kultura	43
4.1.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti	44
4.2 Vyhledávání a výběr	46
4.3 Adaptační.....	50
4.3.1 Hodnocení jako součást adaptace	53
4.3.2 Vzdělávání jako součást adaptace.....	56

4.4	Polostrukturovaný rozhovor s HR Generalistkou komerční banky	59
4.5	Dotazníkové šetření v komerční bance	65
4.5.1	Charakteristika respondentů	65
4.5.2	Analýza získaných dat	68
5	Výsledky a diskuse	84
5.1	Návrh řešení	86
5.1.1	Další možnosti vyhledávání zaměstnanců	87
5.1.2	Kvalita inzerátu	87
5.1.3	Adaptační plán	88
5.1.3.1	Podpora začlenění	89
5.1.3.2	Dodržování přidělení mentora	90
5.1.3.3	Dostatečná délka, forma a obsah školní	90
5.1.4	Aktivní zpětná vazba	91
6	Závěr.....	93
7	Seznam použitých zdrojů	95
8	Přílohy	98

Seznam obrázků

Obrázek 1-	struktura akciové společnosti	42
Obrázek 2-	Struktura společnosti	43
Obrázek 3-	Struktura řízení lidských zdrojů	46
Obrázek 4-	Kompetence související s činností	48
Obrázek 5-	Struktura pohovoru	49
Obrázek 6-	Časový rozvrh pohovoru	50

Seznam grafů

Graf 1-	Pohlaví respondentů	65
Graf 2-	Věk respondentů	66
Graf 3-	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	67
Graf 4-	Délka působení v komerční bance	68
Graf 5-	Kde jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v komerční bance?	69
Graf 6-	Jaký byl Váš důvod na inzerát/doporučení reagovat?	70

Graf 7- Na jakou pozici jste se přihlásil/a?	71
Graf 8- Kdy jste byl zkontaktován/a od Vaší první reakce?	72
Graf 9- Jakým způsobem kontaktování proběhlo?	73
Graf 10- Jaké dokumenty jste využil/a k přihlášení na pozici?	74
Graf 11- Kolik kol mělo výběrové řízení?	75
Graf 12- Byli jste spokojeni s průběhem pohovoru, co se Vám líbilo?	76
Graf 13- S kým probíhalo výběrové řízení?	77
Graf 14- Kdy jste byl kontaktován s výsledkem pohovoru?	78
Graf 15- Byl Vám přidělen mentor/buddy?	79
Graf 16- Probíhalo školení v prvních 3 měsících?	80
Graf 17- Školení probíhalo způsoby	80
Graf 18- Kterých aktivit jste se v průběhu adaptace účastnil/a?	81
Graf 19- Zůstali jste dosud na stejné pozici, na kterou jste se sem přihlásili?	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Adaptační plán.....	89
---------------------------------	----

Seznam použitých zkratk

Apod. = a podobně

Např. = například

IT = informační technologie

Tj = to je

Str. = strana

1 Úvod

Oblast lidských zdrojů je nedílnou součástí všech společností. Je důležité vyhledávat, vybírat a adaptovat nové zaměstnance efektivně, čehož se dá docílit pouze správně nastavenými procesy. Tyto procesy se dají outsourcovat, avšak mnoho společností spoléhá na vlastní personální oddělení, které pro to může využívat širokou škálu nástrojů a komunikačních kanálů, ty by měly být vybírány s rozvahou a na základě dat.

Zaměstnanci mají různé preference a motivace a je důležité upokojit jejich potřeby. Naopak zaměstnavatelé primárně hledají kvalitní a efektivní zaměstnance za ideálně co nejnižší náklady, práci personalisty je uspokojit potřeby obou stran.

V rámci digitalizace všech odvětví se práce personalisty přesouvá do online prostoru a k vyhledávání a náboru se často využívají sociální sítě, kariérní stránky a webové stránky společností, které zároveň tvoří i prostor pro jejich prezentaci. V roce 2021 je LinkedIn nejvyužívanější platformou pro vyhledávání nových zaměstnanců, inzerování volných pracovních pozic a zároveň také prezentaci vlastních dovedností jednotlivých lidí na pracovním trhu, nejen v České republice ale na celém světě. Lidé často tuto sociální síť využívají jako náhradu za klasický životopis a motivační dopis, který se jinak běžně připojuje k nabídkám práce.

Personalistika je širokým oborem, který nezahrnuje pouze vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Její nedílnou součástí je péče o stávající zaměstnance, jejich motivování a podpora jejich vzdělávání. Tvoří „most“ mezi zaměstnanci a managementem firmy, což může zásadně zlepšit kvalitu pracovního prostředí a zvýšit udržitelnost zaměstnanců firmy, proto je důležité, aby firma kladla neustálý důraz na zkvalitňování všech procesů v této oblasti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků dle zvolených kritérií ve vybrané komerční bance a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravu, která povede ke zkvalitnění/zlepšení zkoumaných procesů.

Díličí cíle diplomové práce zahrnují: zpracování teoretických východisek, deskripci vybrané komerční banky a stávajících procesů v oblasti lidských zdrojů, přípravu a zhotovení rozhovoru a dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury. V této části práce jsou definovány mimo jiné základní pojmy týkající se oblasti vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců a tvoří základ pro praktickou část práce.

Vlastní výzkum je proveden v konkrétní komerční bance. Pro identifikaci stávajícího stavu jsou nejprve analyzovány současné procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků zkoumané banky, dále je provedena analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dotazníky a jejich konkrétní otázky jsou sestaveny, tak aby pokryly důležitá témata ve zkoumané oblasti a mohly být ideálně vyplněny do časového limitu 10 minut. Dotazníky jsou odeslány elektronicky na zaměstnanecké emaily a vyplňovány zcela anonymně.

Dále je ke sběru dat použita kvalitativní metoda částečně řízeného rozhovoru, která je vedena se stávající pracovníky komerční banky v oddělení lidských zdrojů. Rozhovor je složen z 28 otázek.

Uvedené metody jsou doplněny vlastním pozorováním a jsou vyhodnoceny. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněny. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zkvalitnění/zlepšení stávajících procesů, případně navrženy změny v problémové oblasti.

3 Teoretická východiska

První část diplomové práce je věnována analýze odborné literatury zabývající se procesy řízení lidských zdrojů, vyhledáváním vhodných kandidátů, vzděláváním a adaptací zaměstnanců v organizacích se zaměřením na velké obchodní korporace.

3.1 Lidské zdroje

Hlavním nástrojem pro dosahování cílů každé organizace je lidský kapitál. Úspěšným využitím každého kapitálu je správné řízení a komplexní, sofistikovaný systém. Řízení lidských zdrojů nahrazuje dříve tolik známé personální řízení, které bylo v minulosti zaměřeno hlavně na dodržování a uplatnění Zákoníku práce. Řízení lidských zdrojů je aktuálně chápáno jako souhrn metodologií a rozhodování za účelem řízení a rozvoje lidského potenciálu. „*Řízení lidských zdrojů musí vždy brát v úvahu dva cíle:*

- *Umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,*
- *přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců.“*

(Livian, Pražská, 1997, str. 11)

Z těchto cílů vyplývá neustálý tlak na vyváženost, kompromisy a řešení konfliktů. Mezi hlavní náplně patří znalost lidských zdrojů, kdy při posuzování jejich výkonů ovlivňuje povyšování, přesunutí či výběr do různých pozic. Definováním funkcí a úkolů určuje rozvoj školení a nutnou informovanost, řídí proces odměňování a působí na úpravu pracovních podmínek.

V praxi je používáno několik modelů řízení lidských zdrojů, nejméně používaný je model, kdy rozhodování je v kompetenci generálního ředitele a řeší se zde zásadní nesoulad ekonomické a sociální působnosti. V současných firmách je nejvíce používán model začlenění různých aktérů v organizaci s rozdílnými strategickými cíli. U velkých firem je časté vyjednávání například mezi řídicími orgány a odbory. Všechny modely řízení lidských zdrojů jsou úzce spjaty s ekonomickou účinností a sociální působivostí. Hodnocení může probíhat na základě různých metod, kritik a zdrojů vedených experty. Vedle stejně důležitých obchodních a technických funkcí organizací má funkce lidských zdrojů jasnou závislost na vytváření vztahů mezi jednotlivci a skupinami podniku (Livian, Pražská, 1997).

3.2 Analýza pracovního místa

Pod pojmem analýza pracovního místa je možné si představit jakýsi proces. Tento proces obsahuje vše, co se týká získání potřebných informací ohledně pracovních míst. Pro efektivní analýzu je potřeba si předem stanovit plán, jeho jednotlivé body, včetně účelu a cíle. Pro přesné stanovení obsahu pracovního místa je důležitá jeho role, úkoly pracovního místa a potřebné dovednosti a kompetence. Analýza rolí je proces zjišťování věcí, jako například co se od lidí očekává. Výsledkem analýzy rolí je profil role, kde je přesný popis očekávání na danou pozici, potřebné dovednosti a kompetence. Pokud je používán výraz „role“ označujeme tak část, kterou lidé hrají ve své práci – důraz je kladen na jejich chování. Profil role může například zdůrazňovat míru či potřebu flexibility. V tomto smyslu lze roli odlišit od zaměstnání, kterou tvoří skupiny předepsaných úkolů nebo činností, které je třeba vykonávat, nebo povinností, které je třeba plnit. Analýza zaměstnání definuje tyto úkoly nebo povinnosti za účelem vytvoření popisu práce, a to je obvykle méně flexibilní. Vysvětluje přesně, co musí lidé na dané pozici dělat. Profily rolí jsou upřednostňovány, protože se zajímají o výkon, výsledky a požadavky na znalosti a dovednosti. Analýza dovedností nám pak určuje, jaké dovednosti jsou potřebné pro správné odvádění výkonu v práci. Používá se hlavně pro technické, řemeslné, manuální a kancelářské práce, které poskytují základ pro vytváření programů učení a školení. Vychází z rozsáhlé analýzy pracovního místa. Jde do podrobností nejen o tom, co musí vykonavatelé práce dělat, ale také konkrétní schopnosti a dovednosti, které k tomu potřebují (Armstrong, 2006).

Analýza pracovního místa souvisí s hodnocením pracovního výkonu, kde jsou řešena kritéria pro výběr vhodných pracovníků či určení aktivního vzdělávání, které vede k rozvoji a správnému zařazování zaměstnanců. Z analýzy pracovního místa vychází seznam druhů chování, využívaný při tvoření výběrových testů, zároveň stanovuje potřebné schopnosti a znalosti, které je nutné získat či zlepšit v rámci vzdělávacích kurzů. Tyto potřeby jsou zároveň přímým výstupem zhodnocení a rozboru pracovního výkonu (Berk, 1986).

Aktuální změny vnitřního a vnějšího prostředí vedou k nezbytné reakci související s vytvářením či rušením pracovních míst. Každé pracovní místo má jasně specifikované jednotlivé úkoly, metodu práce vedoucí k způsobu realizace a představuje jasné umístění jednotlivce do organizační struktury. Plnění těchto úkolů odráží odpovědnost a dostatečné schopnosti, které povedou ke splnění zadaných cílů. Z hlediska efektivity plnění úkolů je nutné nastavení odpovídajících pracovních podmínek správného rozložení pracovní doby,

odměny, benefity a další zaměstnanecké výhody. Aktuální moderní firemní trend je snaha o nalezení rovnováhy mezi obsahem pracovního místa a spokojenosti pracovníků, kdy je řešena kvalita života zaměstnance a jeho flexibility. *„Pracovní síla je flexibilnější a lépe zvládá a stává se konkurenční výhodou“* (Koubek, 2004 str. 45).

K přesnému popisu pracovního místa slouží různé zdroje informací. Rozhovorem, pozorováním nebo dotazníkem jsou získávány informace od zaměstnanců, kteří pracují na daném místě, efektivním zdrojem jsou také jejich bezprostřední nadřízení a další aktéři přicházející do kontaktu s popisovaným pracovním místem. Přesné zvolení empirických metod vychází z organizační struktury a dokumentace dané organizace, jasně stanovující pracovní postupy a předpisy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 1.v., 2004).

3.2.1 Personální inventura

Za personální inventuru lze považovat srovnání počtů pracovních pozic a počty zaměstnanců, při základním dodržování procesů, které se týkají zejména analýzy pracovního místa, personálního auditu, přesné identifikace způsobilosti a také vzděláváním v organizaci. Procesy související s řízením lidských zdrojů aktivně napomáhají organizacím, aby na správných místech pracovali správní lidé. *„Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj“* (Koubek, 2004 str. 14).

Pro velké obchodní korporace je úsek lidských zdrojů velmi důležitý právě z důvodu směřování k oblastem, které se vážou k životu zaměstnance – od hledání nových zaměstnanců, řešení pracovněprávních otázek, správu zaměstnaneckých benefitů až po organizaci školení a zajišťování mzdových záležitostí. Mnoho aktivit připravují a uskutečňují společně s manažery jednotlivých úseků a týmů dané organizace (Koubek, 2004).

Personální inventurou organizace získá objektivní informace zaměřené na funkčnost takových procesů v organizaci, které napomáhají plnit strategické cíle a vize. Nejen vyhledávání, ale i organizace nábory nových zaměstnanců a jejich kariérový posun napomáhá při rozvoji velkých korporací, kdy velmi často dochází k organizačním změnám, které přinášejí nutný rozvoj zaměstnanců. Personální strategie měří pokrok a umožňuje

vyhodnotit výsledky proti cílům, zároveň tak poskytují vize budoucnosti, které definují požadované akce k realizování vize (Armstrong, 2006).

„*V praxi se se setkáváme vedle pojmu řízení lidských zdrojů i s pojmem personální řízení*“ (Barták, 2011 str. 12). Oba tyto pojmy vychází z podnikové strategie se zaměřením na odpovědnost managementu, kterému personální útvar zajišťuje expertizu, odborné poradenství či rozvoj a vzdělávání. Vzhledem k neustále měnícímu se vnějšímu prostředí a vnitřních požadavků organizací je vždy důležitým požadavkem flexibilita pracovníka při zachování respektu a snahy o harmonizaci jeho potřeb s požadavky organizace. Personální řízení společně s řízením lidských zdrojů vychází ze shodných metod výběru zaměstnanců, analýzy kompetencí, řízení pracovního výkonu s aktivním zapojením do interní komunikace. Personální řízení je více zaměřeno na vedení zaměstnanců, řízení lidských zdrojů na strategické cíle v podobě souladu a integrace, kdy je klíčovou rolí liniový management. Nevynechává firemní kulturu se zaměřením na loajalitu zaměstnanců, její posilování a dosahování oddanosti zaměstnavateli. Řízení lidských zdrojů na rozdíl od personálního řízení se projevuje komplexností a primárním zaměřením na plnění strategických cílů v rámci organizace. Řízení lidí v personální inventuře napomáhá ve správném vyhledávání, nábore a udržení zaměstnanců firem a jedním z mnoha ukazatelů je analýza pracovního místa (Barták, 2011).

3.2.2 Kompetence

Pro stanovení vhodného kandidáta společně s analýzou pracovního místa a popisem činností je důležité stanovení pracovní způsobilosti. „*Pro dosažení cílů organizace a jejich členů je nutná součinnost způsobilosti pracovníků a způsobilosti organizace*“ (Barták, 2011 str. 53).

Souhrn znalostí, dovedností, osobních vlastností pracovní morálky představuje potenciál pro zvládnutí pracovního úkolu. Pracovní způsobilost není jediným faktem pro podání dostatečného výkonu, ten je dále závislý na objektivní a subjektivních faktorech. Nejčastějším objektivním faktorem je styl řízení a sociální klima v organizaci na druhé straně motivace, porovnání aktivity a osobnostní znaky jsou průvodcem subjektivních faktorů. Součástí personální inventury je zjištění, zda konkrétní zaměstnanci jsou způsobilí vykonávat požadovanou činnost. Toto rozhodnutí o způsobilosti musí být prováděno

kompetentně a komplexně a vždy je součástí hodnocení pracovníků (Bedrnová, Nový, a kol., 1998).

Kompetence je souhrn zkušeností, znalostí, schopností, dovedností a dalších vlastností pro danou pozici. Na rozdíl od kvalifikace, která je zaměřena na výstup z dosaženého učení a vzdělání. Vedle obsahu a souhrnu kompetencí je důležitý i význam, který vyjadřuje pravomoc a oprávnění dělenou autoritou případně patřící jiné autoritě. Z tohoto důvodu může dojít k překročení kompetence a pak je možné pravomoc odejmout či přesunout (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 1.v., 2004).

3.2.3 Kvalifikace

Vedle stanovení dostatečných kompetencí je již zmiňovaná kvalifikace pracovníků, která přímo souvisí se vzděláváním, praxí nebo samostudiem. Kvalifikaci lze definovat a potvrdit určitým dokladem (vysvědčení, diplom, certifikát). Pro nábor a obsazování pracovních míst je nejvíce řešeno zvyšování kvalifikace, popřípadě rekvalifikace. Podle charakteru organizace v přímé závislosti na probíhající změny se doporučuje zavedení včasných kvalifikačních inovací či rekvalifikací. V tomto případě je nutné pracovat s reálnou potřebou kvalifikačních předpokladů a stanovení cílů. Příprava vhodných postupů souvisí se zajištěním a realizací zvyšování či změny kvalifikace, kdy následuje vyhodnocení výsledků a závěr je určen pro další postup zvyšování kvalifikace související s rozmisťováním, zařazením či přesunem pracovníků.

V přímé závislosti na odborné nároky nebo velikost organizace je zvoleno vhodné školení. Školení probíhá buď v rámci pracovního procesu či mimo pracovní proces nebo kombinací obou těchto způsobů. Školením v rámci pracovního procesu lze chápat jako praktickou ukázkou především pro juniorní pracovníky bez zkušeností. Vzdělávání mimo pracovní proces je používáno jako doplňkové zvyšování kvalifikace ve speciálních oblastech a provádí ho konzultační a poradenské firmy. Řízení kvalifikace není spojeno pouze s náborem a vyhledáváním pracovníků, ale zároveň je nutné řízení kvalifikační úrovně a průběžné zvyšování odbornosti stávajících manažerů (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.3 Vyhledávání

Vyhledáváním potenciálních zaměstnanců se věnuje nábor, jehož hlavním úkolem je podněcování uchazečů k podání žádosti o volné místo. Na tento proces navazuje výběr, jehož výsledkem je příjem kandidátů do organizace. Jedná se o dvě hlavní etapy: nábor a výběr, které diferencuje jak smysl, tak chování. Hlavním významem náboru je aktivity a povzbuzování kandidátů. Pozitivním a aktivním přístupem se organizace snaží pozvat více kandidátů na volné místo, kdy klíčovým faktorem je reklama práce. Oznamování volných míst se provádí různými zdroji a žadatelům jsou k dispozici i různorodé formuláře žádostí. Nejedná se o žádný smluvní vztah, pouze ekonomickou metodou se sdělují volná pracovní místa v organizaci. Zdlouhavý proces vyhledávání zahrnuje činnosti související s analýzou pracovního místa, požadavků a kvalifikace. K přilákání vhodných uchazečů firmy používají reklamu, spravují odezvy, kontrolují žádosti a na závěr dochází k výběru kandidátů (Gatget, 2019).

3.3.1 Metody získávání informací pro vznik pracovního místa

Po kompletní analýze pracovních úkolů pro dané pracovní místo přichází stanovení metody a správného pracovního postupu zjištění informací nutných k popisu vykonávané práce. Ke zjišťování informací je používáno několik empirických nebo standardizovaných metod. Prostřednictvím nejvyužívanějších empirických metod hlavním zdrojem informací jsou přímý nadřízení pracovníci, zaměstnanci nastávající pozice a další aktéři v přímém kontaktu s držitelem pracovního místa.

Ke zjišťování informací dochází:

- Rozhovor

Hlavním nástrojem rozhovoru jsou otázky ve strukturované či nestrukturované formě. „Rozhovor umožňuje vysoký stupeň flexibility. Jeho další výhodou je citlivost na různé nečekané aspekty a jemné detaily, týkající se požadavků pracovní pozice, které jiné metodiky neodhalí“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 1.v., 2004 str. 49).

Strukturovaným rozhovorem jsou získávány údaje, kdy je předem připraven seznam stejných otázek pro všechny zúčastněné zaměstnance. Širšího rozměru dosahuje nestrukturovaný rozhovor, kdy jsou otázky různorodé a kladené různým dotazovaným.

- Pozorování

Tato cílená empirická metoda poskytuje strukturovaný přehled nezbytných informací, kdy vyškolená osoba pozoruje pracovníky při výkonu práce a všechny získané údaje z tohoto pozorování zaznamenává. Vytváří tak popis vykonávané práce a nejvíce se využívá pro realizaci pracovních činností probíhajících v krátkých a opakujících se cyklech (Barták, 2011).

- Dotazník

Cílem této písemné varianty je získání velkého množství informací, co v nejkratší době. „*Záměrné, speciálně metodologicky řazené otázky sledující poznání určitého jevu nebo určitých jevů (společenských, duševních apod.) u jednotlivce nebo skupin osob*“ (Palán, 2002 str. 52).

Dotazník je přímo závislý na formulaci a srozumitelnosti otázek z důvodu možnosti mnoha verzí a časté obsáhlosti. Objektivní otázky z alternativní odpovědí (ano, ne) střídají otázky s otevřenými odpověďmi zaměřenými na subjektivní vyjádření. Velké množství dat je získáno za poměrně nízké náklady, kdy vývojem informační technologie a použitím počítače je hlavní výhodou rychlost získání a vyhodnocení informací (Koubek, 2004).

3.3.2 Vyhodnocení a význam získaných informací

Výsledným vyhodnocením získaných informací vzniká analýza pracovního místa. Důležité je posuzování významu, pracovní náplň, druh a náročnost práce a jeho význam pro organizaci. Význam pracovního místa je odpovědí na důvod zřízení, existence a přidané hodnoty. Souhrn informací stanovuje požadavky na způsobilost pracovníka a napomáhají k posouzení vzdělání a praxe kandidáta. Při posouzení pracovního výkonu dochází k porovnávání různých kritérií, ukazatelů a měřítek, kdy zjištěné stupně obtížnosti stanovují úroveň pravomoci a odpovědnosti, zároveň je stanoveno místo a důležitost v organizační struktuře. „*Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měly být přiměřené jeho schopnostem*“ (Barták, 2011 str. 45).

Význam pracovního místa přímo souvisí se způsobem odměňování, které může být jak hmotné, tak nehmotné. Častým motivačním faktorem je profesní postup, budování kariéry

a osobní rozvoj. Všechny tyto informace vycházejí z detailní analýzy a jasné specifikace pracovního místa, obsahující pracovní úkoly, podmínky, odbornost pracovníka, jeho znalosti a zkušenosti a předpoklad podat co nejkvalitnější výkon. Vedle schopností plnit zadávané úkoly je důležité pracovat s dispozicemi každého jednotlivce, jeho komunikační dovednosti, kreativita, samostatnost a zvládnání procesního řízení (Barták, 2011).

3.3.3 Zdroje vhodných kandidátů

Na základě výsledku získaných informací pro vznik pracovního místa a personální inventury následuje nábor a výběr kandidátů. „*V případě, že existuje přístupný trh práce firma se může různými způsoby pokusit o probuzení zájmu kandidátů o volné pracovní místo. Úspěšnost různých přístupů je determinovaná typem místa a podmínkami pracovního trhu, ve kterém se firma nachází*“ (Livian, Pražská, 1997, str. 86),

Dle důležitosti pracovní pozice a situace na trhu práce jsou používány kombinace několika náborových metod.

- Publikace

Nejvíce používané ve 21. století je využití sociálních sítí, které nahrazují inzeráty v papírové podobě, uváděné často v časopisech. Na rozdíl od sociálních sítí publikace inzerátů byla pro firmy finančně nákladná a bylo nutné se vždy zaměřit na profesní detail. V době internetu a sociálních sítí zažívá nábor zaměstnanců velké změny, kdy právě sociální sítě hrají největší roli. Nejpoužívanějším profesním kanálem je tak zvaný Linked In. „*Linked In využívá 96 % firem.*“ Původně zaměřená síť na pracovníky a manažery informačních technologií je rozšiřována napříč všemi segmenty trhu například z oboru služeb pro zákazníky. Uživatelé prostřednictvím svých profilů na této síti uvádí aktuální informace nejen o své osobě ale také zaměstnavatelích. Součástí vlastního profilu jsou fotografie uživatelů kontakty a pracovní pozice. Pro splnění správné náborové role se používají videa soubory, obrázky nebo bannery. Mezi další využívané sociální sítě k náboru zaměstnanců jsou Facebook a Instagram (Zpravodajství24).

- Doporučení

Doplnění volných pracovních míst probíhá na základě doporučení zaměstnanců či managementu firmy. Tato „síť známostí“ je podrobena nezbytnému a přesnému

zkoumání uchazečů, jejich profesionální schopnosti a znalosti potřebné pro obsazovanou pozici. Nejvíce je tato forma využívána v malých a středně velkých organizacích, kdy se jedná o funkční program na základě aktivity stávajícího zaměstnance, který získá zaměstnance nového (Imc, 2020).

- Nábory absolventů vysokých škol

Jedná se o navázání tradičních vztahů mezi organizací a některými školami, kdy je velmi důležité, aby se nejednalo o nahodilou spolupráci, ale dlouhodobé plnění společné strategie, které může být přínosné pro všechny zúčastněné. Zaměstnavatel i škola dlouhodobě plánují přípravu, vytvářejí strategické plány a pravidelně vyhodnocují cíle a přijímají opatření. Výhodou tohoto náboru je transparentní informovanost a budování vztahu s budoucím zaměstnavatelem. Tento vztah může podpořit i motivační a stipendijní program, praxe či praktické vyučování v rámci studia (EQAVET, 2018).

- Praxe a stáže

Tento nábor je používán hlavně u mladých studentů a uchazečů o pracovní místo, kdy je tato první zkušenost brána jako předvýběr kandidátů. *„Více než polovina firem při přijímání nových zaměstnanců zohledňuje absolvované pracovní stáže.“*

Praxe a stáže jsou brány jako formy spolupráce, kdy má organizace možnost důkladně poznat studenta a disponuje tak větším množstvím informací o jeho znalostech a dovednostech. Je důležité počítat s nevýhodnou sezónností nástupu absolventů bránící operativnímu obsazování pracovních míst v průběhu roku. V případě skutečného zájmu o uchazeče obsazují pozici pro absolventa jen dočasně, než absolvent nastoupí na plný úvazek. Tento postup může firma zvolit v případě definitivního rozhodnutí a zájmu o uchazeče (Koubek, 2004); (Redakce, 2016).

- Pracovní úřady

Nábor zaměstnanců z pracovních úřadů je závislý na veřejné vyhlášce nabízející pracovní nabídku všem osobám, kteří hledají práci. Spolupráce s úřadem práce je organizaci doporučena z důvodu výhodných podmínek, neboť zprostředkování zaměstnání pro uchazeče je bezplatné jak pro firmu, tak pro zaměstnance ucházejícího se o zaměstnání. Náklady související s touto činností jsou hrazeny v rámci politiky zaměstnanosti ze státních prostředků. Úřad práce zajišťuje potřebné informace, dostatečné materiály a je zde uskutečněn jakýsi předběžný výběr pro

danou pozici. Na podporu motivace výběru zaměstnanců může organizace získat příspěvek na určitého pracovníka, zvláště pokud se jedná o osobu se změněnou pracovní schopností. Nevýhodným aspektem této metody je výběr z osob s nižší kvalifikací na rozdíl od nezaměstnaných s vyšší kvalifikací, kteří přednostně hledají jiné cesty (Koubek, 2004).

- Znamé a poradenské firmy

Jedná se o spontánní nabídku kandidátů nebo naopak o přímé vyhledávání kvalifikovaných pracovníků, kdy specialisté určují požadavky na budoucího pracovníka a řídí strategii výběrového procesu. Nábor zaměstnanců je svěřen zprostředkovatelům, kdy se jedná o náborové agentury. Důležitost ve výběru náborového partnera probíhá na základě preferencí organizace, kdy zaměstnavatel může celý proces převést na zprostředkovatele nebo ho bere pouze jako konzultanta. Efektivita tohoto náboru spočívá v realitě, jaké konkrétní poradenské služby budou poskytovány, v jakém čase a s jakým výsledkem. V souvislosti s hledáním zaměstnanců se na trhu vyskytují dva pojmy:

- a) Headhunter – Specifikovaný způsob náboru, kdy se jedná o tak zvaného lovce talentovaných a schopných lidí, zásadně důležitých pro chod určité organizace s významnou funkcí. Je velmi aktivní a hledá zaměstnance mezi naopak pasivními možnými kandidáty, kdy při jejich oslovení si vytváří síť kontaktů pro daný segment či obor na trhu. Ke své práci využívá celou řadu zdrojů a efektivně pracuje s placenými a komplexními databázemi, účastní se oborových a podnikatelských fór a vede si podrobné informace s využitím různých filtrů a různým sběrem informací.
- b) Recruiter – Volně přeloženo jako náborář, který může zastávat běžnou činnost personálních pracovníků a být tak externím pracovníkem pro řízení lidských zdrojů. Náborář je v pasivní roli čekající na vhodného kandidáta, který sám reaguje na jeho inzerci. Tento pasivní přístup hledání vhodných kandidátů provozuje nejčastěji prostřednictvím internetu, případně firemních databází (Livian, Pražská, 1997); (Kmošek, 2015); (Týden.cz, 2021).

3.4 Výběr zaměstnanců

Výběrem lze rozumět volbu nejlepších kandidátů s nabídkou práce, kdy každá organizace se snaží vyzvednout nejvíce vhodného kandidáta. Na rozdíl od náboru je součástí také negativní přístup při odmítnutí zbytku kandidátů. Klíčovým faktorem je vždy jmenování kandidáta a následuje proces, kdy žadatel prochází různými úrovněmi od podání žádosti, rozhovoru, lékařské prohlídky a dalších procesů souvisejících s výběrem. Řada organizací provádí různé testy způsobilosti zaměřené na osobnost inteligenci a výkonnost. Vzhledem k uvedeným činnostem je výběrový proces časově náročný, zvláště nutností identifikace způsobilostí kandidátů, kterou provádí manažeři lidských zdrojů. Výběr zaměstnanců je drahý proces, kdy jsou obě strany již vázány pracovní smlouvou. Správný výběr vhodného kandidáta je úzce spojen s úspěchem každé společnosti, neboť organizace těží z výhody bezkonkurenčního úspěchu a snižuje ztráty organizace. Uvedené metody u vyhledávání je možno zařadit do základního členění náboru, kterým je interní a externí výběr spolupracovníků (Gatget, 2019).

3.4.1 Interní výběr

Vnitřními zdroji pro získávání pracovníků rozumíme zaměstnance, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci nebo mají zájem svoji práci změnit.

Přímo odráží kvalitu řídicích a organizačních procesů firmy, nejvíce je závislý na systému průběžných hodnocení zaměstnanců a přípravě jejich rozvoje s přesnými záměry budoucího uplatnění. Pracovní posun kariéry jednotlivých zaměstnanců je závislý na zvyšování kvalifikace a ověřování předpokladů při plánovaném rozvoji a vzdělávání (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Interní nábor je úzce spjatý s motivací a chutí zaměstnance na sobě pracovat a rozvíjet své zkušenosti a dovednosti. *„Když mají lidé vnitřní motivaci, dokážou nové dovednosti a zkušenosti získávat překvapivě rychle“* (Laloux, 2016 str. 191).

Motivace a chuť na sobě pracovat je provázáno s pravidelným hodnocením zaměstnanců, které je považováno za nejdůležitější personální nástroj pro dosažení cílů firmy. *„Hodnocení je důležitou součástí personálního informačního systému, jehož výsledky mají přinášet prospěch jak firmě, tak zaměstnancům. Efekt hodnocení začíná pochopením jeho smyslu a přesným stanovením cílů“* (Kohoutek, Štěpaník, 1999, str. 87). Pokud je hodnocení

prováděno za účelem kariérního posunu či změny pracovní pozice jedná se o účinný prostředek kontroly a usměrňování zaměstnance, které je prováděno formálním nebo neformálním způsobem. Neformální hodnocení je průběžná kontrola plnění pracovních úkolů a nejvíce posiluje vztah nadřízeného s podřízeným. Jedná se o nejrychlejší způsob zjištění odchylky od požadovaného pracovního výkonu, kdy je možné rychle stanovit nápravu a řešení (Kohoutek, Štěpaník, 1999).

Formální hodnocení je systematicky plánováno a je nejvíce spojeno s dalším posunem či rozmisťováním zaměstnanců. Pro zjištění umístění na novou pozici je vždy nutné v rámci hodnocení stanovit strategii a cíl, kterého je třeba dosáhnout, včetně priorit. Zároveň je stanoven jasný rozvoj v podobě zdokonalování znalostí a dovedností, doporučení ke zlepšení a další aktivity vedoucí k rozpoznání potenciálu a souvisí například s mobilitou pracovníka. Dalšími interními zdroji jsou uspořené a uvolněné pracovníci v přímé souvislosti organizačních změn nebo na základě technického rozvoje (Koubek, 2004).

Vlivem automatizace a robotizace dochází u mnoha firem k vývoji nových obchodních modelů. Obchodní korporace jsou schopny využívat propojené systémy komunikace se zákazníky a změna způsobu této komunikace přináší úspory některých tradičních obchodních profesí, a naopak vede k nárůstu poptávky profesí kybernetiky a automatizace. Uvolněným či přemístěným zaměstnancem v organizaci může být například obchodník, který fyzický kontakt se zákazníkem nahradí zpracováním informací a obchodně poradenskou službou (Mařík a kol., 2016).

3.4.2 Externí výběr

Cílem nábora z vnějších zdrojů je zajištění kandidátů, kdy organizace využívá pomoci poradců a zprostředkovatelských agentur, spolupráci s úřady práce, vzdělávacích prostředků a sociálních sítí. Externí nábor závisí na vhodné formě výběru v podobě přijímacího řízení. Výběrem se zabývají personální odborníci s částečným či plným zapojením managementu z útvaru, kde se vyskytuje volné pracovní místo. Postup, kterým je řízen vhodný výběr, závisí na charakteru činnosti a požadavcích na provedení práce (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Výhodou získávání zaměstnanců z externích zdrojů je větší nalezení škály schopností a talentů než uvnitř organizace. Příchodem externího zaměstnance získává firma poznatky,

nové pohledy z venku a zpravidla jsou levnějším a snadnějším zdrojem než zaměstnanci vycvorení z vlastních zdrojů. Nevýhodou externího nábora je obtížnost procesů souvisejících s přilákáním, kontaktováním i hodnocením potenciálních zaměstnanců. Důležitou složkou se stává i nákladnost a délka adaptace nových zaměstnanců, kteří se učí orientace v nové organizaci a může tak vzniknout nekomfortní prostředí s dosavadními zaměstnanci, kteří se účastnili výběrového řízení a chtěli získat stejné obsazované místo. Tato nevýhoda vede některé organizace k zásadnímu obsazování volného pracovního místa z vnitřních zdrojů. Adaptace u interního zdroje je z časového hlediska kratší a je zde rychle dosahován vyšší pracovní výkon (Koubek, 2004).

Hodnocení vhodnosti kandidáta na volnou pozici rozhoduje přístup, který je důležitý a možná i důležitější, než jeho dovednosti a zkušenosti. U stávajícího zaměstnance je znatelnější postoj k hodnotám a cílům firmy, je možno navázat na informace o jeho sebeorganizaci a prospěšnosti v týmu. U externího uchazeče je poznání zaměstnance přímo závislé na probíhajícím náborovém a výběrovém procesu, kdy cílem personálního řízení je upřímnost a otevřenost uchazeče. *„Zaměstnanci chtějí poznat skutečného člověka, ne nějakého kandidáta, kterým jim správně odpoví na jejich otázky“* (Laloux, 2016 str. 190).

3.4.3 Postupy a metody výběru uchazečů

Zaměstnavatel pro výběr vhodných kandidátů používá početné metody respektující vždy práva každého jedince. Z tohoto důvodu jsou velmi dobře kontrolovatelné s nutností diskrétnosti, aby nepřekročily určité zákony určené ochraně dat o kandidátech, které organizace získává při shromažďování informací. Základní metody pro výběr zaměstnanců:

- **Životopis**

Jedná se nejzásadnější a základní informace o uchazeči obsažených nejčastěji na dvou stránkách.

Životopis slouží jako kvalitní profesní prezentace důležitých znalostí, dovedností a zkušeností. Umístění životopisu je možné online, ve Wordu, v tištěné podobě či umístění na kariérní portál. Doporučuje se stručný obsah s podstatnými informacemi působící jako lákavá reklama a stává se tak vstupenkou na pracovní pohovor. K sestavení životopisu jsou používány dostupné předlohy na internetu nebo je možné vytvořit vlastní verzi. Součástí životopisu je možno použít průvodní dopis.

Obsah je nutné chronologicky seřadit a je důležité si uvědomit, že struktura je prvotním hodnotícím kritériem poptávajícího zaměstnavatele. Informace, které by neměly chybět v žádném životopisu jsou:

- a) Hlavička s osobními údaji – Jedná se o osobní údaje: jméno a příjmení, datum narození, trvalý i přechodný pobyt, kontaktní číslo, email a fotografie. Email, který zde uvádíme je v ideální variantě pouze pro pracovní účely a obsahuje celé jméno i příjmení. Do hlavičky zásadně nepatří údaje o dalších osobách, týká se pouze kandidáta.
- b) Fotografie – Doporučuje se profesionální fotografie používaná například při identifikačních dokladech.
- c) Vzdělání – Na začátku je uvedeno nejvyšší dosažené vzdělání, kdy z pravidla se neuvádí základní škola, pokud to není jediné dokončené studium. U škol, které uchazeč absolvoval je vždy uveden přesný název školy, studijní obor, dosažený titul a rok kdy škola byla dokončena. Je možné do této části uvést kurzy související s pracovní pozicí.
- d) Pracovní zkušenosti – Chronologicky je nutno opět uvést od prvního zaměstnání k poslednímu. U těchto záznamů nesmí chybět délka zaměstnaneckého poměru, název zaměstnavatele, místo a název vykonávané pozice. V každé této sekci je stručně popsána náplň vykonávané práce. V případě čerstvého absolventa bez pracovních zkušeností se zmiňuje praxe a brigády při škole.
- e) Další znalosti schopnosti a dovednosti – Část v životopise určená k uvedení jazykových znalostí, případných dosažených certifikátů. Patří sem také informace o počítačových programech, se kterými se kandidát setkal a nejvýraznější pracovní úspěchy. Je možné zmínit i řidičský průkaz (Klímová, 2019).

- Detailní informace vztahující se ke kandidátům

Tyto podrobné údaje jsou vyžadovány zvláště u velkých organizacích, které přímo zadávají otázky k různým certifikacím profesionálním zkušenostem a dalším požadavkům souvisejících s pracovním místem. Aktuálně se nazývá motivačním dopisem, pro stanovení plánů a požadavků kandidáta. Také je zde kladen důraz na motivaci vztahu k firmě nabízející volné pracovní místo.

- Posudky a doporučení

„Hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů. Jejich účinnost je limitována a nejsou vždy vyžadovány“ (Livian, Pražská, 1997, str. 88).

V 21 století význam a používání pracovních posudků zaznamenal pokles z důvodu aktivního výběru, vlastních kritérií a postupů ze strany zaměstnavatele, kdy je tato činnost řešena také prostřednictvím personálních agentur. Posudek je požadován vždy ze strany zaměstnance od stávajícího či původního zaměstnavatele, který je povinen do 15 dnů tento posudek vytvořit a předat zaměstnanci. Vše je stanoveno v zákoníku práce a z pravidla se vydává v době, kdy zaměstnanci běží výpovědní lhůta případně se již jedná o bývalého zaměstnance. Standartním obsahem pracovního posudku jsou údaje o získaném vzdělání, odbornost pracovníka a informace o druhu a kvalitě práce, kterou zaměstnanec odváděl. Každý zaměstnanec, pokud nesouhlasí s obsahem pracovního posudku, může požádat do tří měsíců o jeho úpravu u soudu. Zásadně pracovní posudek nesmí obsahovat hodnocení pracovních či obchodních výsledků, které používala organizace pro své vlastní potřeby. Naopak zde může zhodnotit schopnosti týmové spolupráce iniciativu či svědomitost (Vojáčková, 2021).

- Pohovor

Realizace pohovoru je nejčastěji používána po prvotním posouzení životopisu a je realizován několika osobami. Účastníkem může být manažer lidských zdrojů a manažer pracovního místa. Zásadní je dodržovat přesnou strukturu obsahující shrnutí hodnocení dle kritérií a informací související s výběrem vhodného kandidáta.

Účinnost pohovoru je přímo závislá na přípravě, uklidnění kandidáta, připravenost a respektování pohovoru, umění naslouchat dále na formulaci eventuálních připomínek, kdy je důležité se držet faktů a objektivních informací. Závěrem je důležité zmínit cíle budoucího perspektivního vývoje. Průběh rozhovoru je tak závislý na podmínkách úspěchu rozhovoru a principech řízení pohovoru (Livian, Pražská, 1997).

Pohovor zahrnuje i pohled do pracovní minulosti, kdy je důležité ověření požadovaných kompetencí a zároveň schopnost týmové spolupráce. Účelově se používá pohovorová metoda, kdy se přechází od obecného ke konkrétnímu, aby

odpovědi uchazeče měli reálnou a věrohodnou hodnotu. Kandidátovi je nutné dát prostor k vyjádření a popisu jeho představy spolupráce či jednání v běžném pracovním procesu. Součástí jeho samostatného vyjádření jsou konkrétní dotazy z jeho strany, kdy je důležitý čas pro to, co opravdu uchazeče zajímá. Nedílnou součástí pohovoru je představa mzdy, možnost nástupu a typ pracovního úvazku. Ujasnění na závěr pohovoru, zda bylo kandidátovi sděleno vše, co požadoval je stejně důležité jako vysvětlení dalšího průběhu. *„Profesionální závěr pohovoru je stejně důležitý jako začátek“* (Valášková, 2018).

- Testy

Kandidát prochází definovanou zkouškou za účelem splnění zadaného úkolu, který je stejný pro všechny uchazeče. Z důvodu správného měření schopností a znalostí je stanovena přesná definovaná technika, tak aby bylo možné dosáhnout objektivních výsledků. Tento druh zkoušky je důležité, aby prováděl specialista z důvodu správného posouzení odpovědí potenciálního zaměstnance. Různé diskuse prokazují že na základě žádného testu nelze předpovídat chování zaměstnance v pracovním prostředí (Livian, Pražská, 1997).

Z pravidla jsou používány testy pracovní způsobilosti, které jsou pomocným a doplňkovým nástrojem při výběru zaměstnanců. Nejčastěji jsou praktikovány:

- a) Testy inteligence – prověření schopností myšlení a naplnění duševních požadavků (paměť, verbální schopnost, schopnost vnímání a numerického myšlení)
- b) Testy schopností – zaměřené na hodnocení mechanických a motorických schopností, manuální zručnosti a dalších duševních schopností, nejčastější je prověření zvládnutí nových pracovních postupů a přizpůsobení se novým znalostem a změnám
- c) Testy znalostí a dovedností – zkoumání kandidátů v ovládnutí odborných znalostí nabitých ve škole či praxích
- d) Testy osobnosti – ukazují základní rysy povahy uchazeče, kdy je zkoumán jeho postoj, zájmy a hodnotová orientace
- e) Skupinové metody – při výběru pracovníků se používá simulace konkrétního řešení praktického problému či je požadováno hraní určité role

Existují i různé doplňkové metody výběru v podobě například grafologie, které jsou používány minimálně. Testovací metody jsou nejvíce aplikovány v tak zvaném assesment centru, což je komplexní program zahrnující různé metody výběru pracovníků založených na sérii simulaci pracovní činnosti, přičemž se právě testuje pracovní způsobilost (Koubek, 2004).

3.5 Uzavření pracovního vztahu

Potvrzení přijetí nového pracovníka představuje pracovní smlouva. Jasná definice obsahu pracovní smlouvy je zařazena do druhé části zákona číslo 262/2006 Sb. Jedná se o pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V této smlouvě nesmí chybět osobní a identifikační údaje obou zúčastněných stran a vždy je vyhotovována v písemné podobě, kdy jedno vyhotovení náleží zaměstnanci a druhé je určeno pro zaměstnavatele.

Každá pracovní smlouva obsahuje:

- Den nástupu do práce
- Druh práce a vymezení pracovních úkolů, popis práce, podmínky k vykonání jiného druhu práce
- Místo výkonu práce s možností pravidelného pracoviště

V případě místa výkonu práce může být uvedena přesná adresa pracoviště či více adres, nebo také pouze město, obec dokonce lze uvést pouze název země. V případě takto uvedeného výkonu práce se prezentuje i pravidelné pracoviště pro rozlišení nároku cestovních náhrad ze služebních cest. Důležitým aspektem při jednání a výběru zaměstnance je stanovení doby určité a neurčité, což musí být v pracovní smlouvě jasně uvedeno. Nejvýhodnější formou pro zaměstnance je doba neurčitá, avšak střední a velké korporace se přiklánějí k uzavírání pracovních vztahů na dobu určitou nejčastěji jeden rok. Pracovní smlouvy s dobou neurčitou nejsou časově ohraničeny a zaměstnanec může kdykoli během pracovního vztahu podat výpověď bez udání důvodu, na rozdíl od organizace, která musí mít k výpovědi jasný důvod. Jasný konec pracovní smlouvy je stanoven dobou určitou, kdy zaměstnavatel na základě svého uvážení zvolí buď prodloužení či přechod na novou smlouvu s dobou neurčitou. Zaměstnavatel však nemá povinnost pracovní smlouvu prodloužit, pokud doba určitá končí. Součástí pracovní smlouvy je také stanovení zkušební doby jejíž délka nesmí přesáhnout 3 měsíce, výjimkou je u vedoucích pozic sjednání až na dobu 6 měsíců. Tato zkušební doba

umožňuje ukončit pracovní poměr oboustranně kdykoli. Pracovní smlouva nemusí obsahovat informaci týkající se mzdy, pouze je nutné nového zaměstnance informovat o způsobu odměňování nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru (Mečířová, 2020).

3.6 Adaptace

Úspěšným stálým členem každé organizace se zaměstnanec stává po uplynutí zkušební doby, po kterou řídí firma proces adaptace, aby nový zaměstnanec pochopil co nejlépe své nové pracovní okolí a přizpůsobil se jeho podmínkám. *„Mimo administrativních a právních aspektů, úspěch nového zaměstnance ve firmě závisí na podmínkách, ve kterých bude probíhat jeho přijetí do podniku, adaptace na nové podmínky“* (Livian, Pražská, 1997, str. 93).

Funkční adaptace je založena na třech základních fázích: etapa zařazení, etapa orientace a poslední etapou je vytváření aktivního a fiktivního přístupu k práci. Optimálním průběhem v pracovní a sociální adaptaci prochází zaměstnanec, pokud je zohledněno:

- Předpoklad zaměstnance pro vyrovnání se s nároky pracovního prostředí
- Zvládání problémů spjatých s novými pracovními situacemi, kdy je důležitý aktivní přístup pracovníka
- Pozitivní přijetí zaměstnance ze strany podřízených a kolegů
- Možnosti a ochota organizace při splnění vstupních očekávání

Aktivním přístupem organizace a dohledem při adaptačním procesu, je možné se vyvarovat špatné pracovní morálce, pasivitě a nespokojenosti, která může vést až k fluktuaci zaměstnance. V případě sociální adaptace po přípravné fázi, kdy se zaměstnanci mění podmínky přichází fáze globální orientace, která přímo souvisí s působením nových podmínek. Pracovník začíná vědomě přetvářet vztah ke změněným podmínkám a začíná využívat vnitřní potenciál, kdy je výsledkem zvládnutí nových požadavků v novém prostředí. Vyhovující podmínky pracovního prostředí vedou k bohatému pracovnímu a sociálnímu životu založeném na seberealizaci rozvoji a plného využití svého potenciálu. Pracovní adaptace je zaměřená na skutečnost, ve kterém plní zaměstnanec své pracovní úkoly a vytváří se soulad mezi jeho odbornými znalostmi, zkušenostmi a pracovními

podmínkami v novém prostředí. V kompletní adaptaci, kdy se prolíná pracovní a sociální adaptace jsou důležité:

- Subjektivní předpoklady – projevující se odbornou a výkonovou připraveností, osobní vyhraněností, hodnotovou orientací, motivací a postojovým zaměřením
- Objektivní předpoklad – odráží se zde vnější pracovní podmínky, technické a technologické vybavení pracoviště, sociální obsah pracoviště a způsoby řízení od nadřízeného. Je zde důležitá organizace práce, sociální klima, podniková kultura a oblasti zahrnující mimo pracovní vlivy.

Zaměstnanci vstupují do pracovního prostředí s více či méně konkrétními očekáváními, které jsou spojeny s určitou ambicí přáním či nadějemi. Rozsah očekávání je u zaměstnanců rozdílný a různé je také přijímání naplňování těchto očekávání zvláště proto, že se jejich hodnota může v průběhu změnit (Nový, Surynek, 2006).

3.6.1 Nástup zaměstnance

Úspěšnost adaptačního procesu nového zaměstnance začíná přesným harmonogramem prvního dne. Nový pracovník prochází vstupními školeními a pohovorem s cílem vzájemného vyjasnění očekávání zaměstnavatele, kdy je nutné poskytnout adekvátní informace. Pravidla a opatření stanovená legislativou pro předcházení ohrožení a poškození zdraví při pracovním procesu stanovuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Cílem tohoto vstupního školení je ochrana zdraví a zamezení ztrátám na životech pracovníků. Zahrnuje všechny opatření týkající se prevence rizik povahy technologické, technické, právní i administrativní (Šimek, 2015).

Dále je povinné proškolení v oblasti požární ochrany, kdy je zaměstnavatel povinen stanovit na pracovišti zvýšené či vysoké požární nebezpečí, což je hlavní součástí a náplní školení. U každého zaměstnavatele je důležitá snaha vedoucí k ulehčení situace nově příchozímu zaměstnanci s cílem, aby nový kolega měl pocit, že s ním firma počítá. Tato příprava spočívá v uklizení pracoviště, nachystání funkčního počítače, kancelářských potřeb a všech zařízení bez kterého není možno pracovat na dané pozici. Je důležité s touto přípravou seznámit ostatní členy týmu, aby co nejlépe probíhal proces socializace (Vesecký, 2013).

3.6.2 Socializace

Noví zaměstnanci se pravděpodobně rychleji začlení a budou si organizaci práce více užívat, pokud proces socializace bude probíhat hladce. Sociální aspekty práce – vztahy s kolegy – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Rozsah, v jakém mohou zaměstnanci přímo ovlivnit kvalitu socializace je dost často omezený. I to je ale součástí úvodu do organizace, do které se socializují.

Měli by také věnovat pozornost opatřením týkající se veškeré dokumentace, úvodního briefingu, úvodu na pracoviště, případným úvodním kurzům a formálním i neformálním vzdělávacím aktivitám (Armstrong, 2006).

Po předání souhrnné informační složky a seznámení s organizačním schématem firmy, které také obsahuje vnitřní organizační řád, přichází na řadu uvítání pracovníka do nového kolektivu, které je spojeno s návštěvou spolupracujících oddělení, představení vedoucích pracovníků a kolegů. Procházku po pracovišti absolvuje s novým zaměstnancem buď přímý nadřízený nebo stávající kolega. Většinou se tento vybraný člověk stává záchytným bodem pro další dny, kdy je důležitým článkem pro seznámení s dalšími kolegy či doprovodu na oběd. Funkční a rychlá socializace eliminuje prvotní problémy a napomáhá dobré náladě mezi zaměstnanci (Vesecký, 2013).

3.6.3 Adaptační plán

Adaptační plán vytyčuje jasné pole působnosti zaměstnance jeho pracovní náplň, manuál pracovního výkonu, prvotní hodnocení a termíny pro dosažení. Úspěch je přímo závislý na dostatečném vysvětlení a motivaci dojít k správnému cíli. Spokojenost nového pracovníka je výhodná pro organizaci z důvodu zamezení odchodu ke konkurenci a snížení tak nákladů pro nábor dalšího zaměstnance. Ztrátu v pracovní produktivitě lze omezit detailním vysvětlením jeho úkolů a povinností s cílem rychlého osamostatnění a efektivity. Adaptační program časově odpovídá zkušební době má jasně specifikované cíle, harmonogram případných rotací na dalších oddělení. Dostatečná zkušenost i praxe vždy nevyloučí stresové situace, které přímo ovlivňují výkonnost a vnímání nového prostředí. Z tohoto důvodu je důležité stanovit novému zaměstnanci člověka v podobě mentora, na kterého se může vždy obrátit. Během adaptačního procesu se přímý nadřízený průběžně přesvědčuje o integraci a adaptaci na místní podmínky. Podporuje přijetí nového kolegy

do kolektivu snižuje stresy z nových situací respektuje zvládnutí pracovního procesu a sám napomáhá při řešení problémů formou prvotních hodnocení motivuje nováčka a poskytuje informace o jeho slabých a silných stránkách. Pozitivní výkonnost nováčka je přímo závislá na rychlé orientaci a přijetí firemní kultury. Zdravé ovzduší v organizaci zamezí fluktuaci a konfliktním situacím v pracovním kolektivu (Hlušička, 2012).

Pozornost v adaptačním procesu je nutné nasměrovat k zamezení chyb v podobě přesycení informací, které je nutné vstřebat během začínajícího procesu. Omezení formulářů nutných k vyplňování nebo pověření podřadným úkolům či úkolům s pravděpodobností neúspěchu. Zásadní chybou je také nutit nového zaměstnance k práci s povrchní orientací či různorodým pojetím orientace na úrovni řízení lidských zdrojů (Hroník, 2007).

3.6.4 Vliv firemní kultury

Při vstupu zaměstnance do organizace probíhají procesy spojené se socializací, enkulturací a personalizací, kdy si pracovník osvojuje psaná či nepsaná pravidla, různé vzorce chování a sžívá se s firemními hodnotami. „*V adaptačním procesu se postupně seznamují s firemní vizí, posláním, etickým kodexem, firemními hodnotami, symboly a artefakty*“ (Barták, 2011 str. 21).

Firemní kultura vyjadřuje zacílení organizace a charakterizuje vizi, hodnoty, firemní systémy a symboly, styly řízení a vedení zaměstnanců a veškerý styl firemního života propojeného s pracovními vztahy. Nejdůležitější úlohu hraje firemní komunikace, která může mít jak charakter oficiální, tak neoficiální. Komunikace probíhá různými směry například „shora dolů“, „zdola nahoru“ nebo „napříč“ celou firmou. Lze ji řídit iniciovat či pouze podporovat spontánní projev, který nejvíce posiluje sounáležitost a dává pocit uspokojení. Firemní kultura, která posiluje výkonnost organizace je novým pracovníkem vnímána velmi pozitivně a může ho vést ke správnému profesnímu chování a jednání. V rámci adaptačního procesu se firemní kultura projevuje v kolektivních pracovních vztazích s odbory dále v zapojování a participaci zaměstnanců, které je směřováno k využití jejich podnětů a nápadů za účelem zlepšování procesů v organizaci. Základním nástrojem pro funkční chod organizace je interní komunikace. Pozitivní vnímání firemní kultury se projevuje identifikací pracovníka s firmou, postupné sladčování jejich zájmů a sdílení společného měřítka úspěchu, kdy je zaměstnanec směřován k neustálému zlepšování.

V rámci pracovního prostředí dochází k akceptaci záměrů strategie a poslání firmy, kdy je pracovník otevřený k novým změnám a sdílí s ostatními prostředky k dosažení cílů. Postupně je zvyšována jeho odolnost vůči negativním vlivům, rychleji se orientuje v nových přístupech a změnách, seberealizuje se a stále pracuje na svém rozvoji a vzdělávání. Postupné zvyšování sounáležitosti zaměstnance s organizací vede k energetizaci, profiremní aktivitě a iniciativním postojům (Barták, 2011).

3.6.5 Vzdělávání a školení

Cílem každého vzdělávání je připravenost, zvládnutí budoucích úkolů a pracovního výkonu a celkovou použitelnost nového pracovníka. Kvalitní výsledky vzdělávání jsou přímým odrazem správného plánování školení a jeho etap.

1) Identifikace a formulace potřeb firmy

Tato aktivita vede k přizpůsobení pracovních schopností požadavkům pracovního místa a vyplývá z formování pracovního profilu.

2) Výběr priorit

Vyznačuje se správným zvolením přednostních témat vzdělávání na základě potřeb a politiky organizace. Zároveň se tento výběr týká upřednostnění skupin zaměstnanců, kteří se ho zúčastní.

3) Detailní vypracování obsahu

Jasně stanovení cíle, obsahu a metody školení na základě čehož se stanovuje i rozpočet.

4) Program doprovodných akcí

5) Kontrola průběhu a hodnocení výsledků

Účelem je soulad mezi školenými zaměstnanci a bezprostředními nadřízenými, kdy se posuzuje účinnost vzdělávání a dodržování rozpočtu (Livian, Pražská, 1997).

3.6.6 Metody vzdělávání

Nejvíce vypovídající členění metod vzdělávání jsou:

- Metoda na pracovišti při výkonu práce tak zvaná metoda „On the job“

Jedná se o metody spjaté s konkrétním pracovním místem, kdy pracovník vykonává běžné pracovní úkoly. Mezi nejvíce používané metody na pracovišti se používá:

- a) Instruktaž při výkonu práce – Metoda spočívá v předvedení pracovního úkolu zkušeným pracovníkem či nadřízeným, kdy nový zaměstnanec pozoruje a napodobuje předvedený pracovní postup, kdy opakování vede k osvojení svých vlastních pracovních úkolů. Výhodou je rychlé zaškolení a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi kolegy, na druhou stranu se jedná spíše o jednorázové působení, kdy zaškolení probíhá v rušivém pracovním prostředí způsobeným ostatními pracovními úkoly (Koubek, 2004).
- b) Koučování – Výsledkem koučování je najít aktivní řešení problému při výkonu práce nebo při kontrolním ověřování plnění pracovních úkolů. Provádí se spontánně nebo plánovaně a není časově omezen. Koučování nelze brát jako postup, ale spíše jako způsob řízení, myšlení a zacházení se zaměstnanci. Výsledkem správného koučování je uvolnění potenciálu pracovníka s cílem maximalizace jeho výkonu. *„Chcete-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilující o dosažení cíle“* (Whitmore, 2013 str. 31).
- c) Mentoring – Obdobná metoda jako koučování, kdy iniciativa a odpovědnost spočívá na vybraném pracovníkovi, kterého má nový zaměstnanec jako svůj osobní vzor. Základní úlohou každého mentora je poskytování podpory, pomoci a opory v každé pracovní situaci, kdy svým jednáním stimuluje a podněcuje k úspěšnému zvládnutí pracovní pozice i případné další nasměrování v kariérním růstu (Koubek, 2004).
- d) Asistence a pověření úkolem – Jedná se o určitou míru delegování, kdy novému zaměstnanci je předáno vykonání úkolu s odpovídající pravomocí a nastavením pravidla pro sdílení odpovědnosti. Nastavením míry kontroly či asistence vypovídá počet chyb a nedostatků. Pravidelným pověřováním úkolů roste výkonnost a kvalita nového zaměstnance a projevuje se rostoucími kompetencemi, které se při

samostatné práci rychle rozvíjí. Cílem je zvyšování efektivity, využití kapacity zaměstnance, kdy zároveň roste motivace a uspokojení z práce (Lojda, 2011).

- e) Rotace práce – Zaměstnanec dočasně vykonává práci na různých pracovních místech, se kterými se seznamuje, kdy hlavní výhodou rotování zaměstnance je komplexní náhled na organizaci a učení se flexibilitě (Kohoutek, Štěpaník, 1999).
- f) Porady – Nezbytná součást řízení pracovního výkonu slouží jako nástroj každé organizace ke koordinaci a umožňuje společná setkávání všech zainteresovaných pracovníků. V rámci porady se všichni zaměstnanci seznamují s pracovními úkoly, jejich rozdělení, termíny ke zpracování a velkou roli hrají při výměně informací. Důležitým článkem efektivní porady je moderátor, kterým je nejčastěji vedoucí manažer ovládající organizaci a řízení za pomoci rétorických dovedností. Porady jsou pravidelné či mimořádné a je vždy jasné jejich časové vymezení. Program každé porady je připravován před jejím uskutečněním a zahrnuje zpravidla kontrolu stanovených úkolů z předešlé porady, vyjádření účastníků ke konkrétnímu úkolu či tématu, jasné a konkrétní závěry z probíraných bodů a stručný zápis (Kohoutek, Štěpaník, 1999).
- Metoda vzdělávání mimo pracoviště organizované vlastní organizací nebo mimo ni metoda „Off the job“ (Koubek, 2004).

Vzdělávací metody mimo pracovní místo jsou podobné školnímu vzdělávání a probíhají na různých pracovištích, kdy se jedná o skupinové vzdělávání zaměřené na rozvoj znalostí a dovedností. Mezi používané metody patří:

- a) Přednáška – Jedná se o projev vedený lektorem nebo trenérem, který se zaměřuje na rozbor logických a uspořádaných procesů nejen zaměřených na analýzu, ale také na vzájemnou souvislost vysvětlující příčiny s konečným hodnocením. Kvalitní přednáška obsahuje jasný úvod hlavní část a závěr. Důležitým faktorem každé přednášky je udržení pozornosti a zájmu vzdělávaných zaměstnanců, aby bylo dosaženo cíle. Je nutné vždy akcentovat hlavní myšlenku, neodbíhat od tématu a vybírat důležité fakty. K usnadnění vnímání posluchačů jsou používány zápisy a názorné

pomůcky. „Patří sem využívání problémových situací, vhodné zařazování názorných pomůcek, prvků konkrétně obrazného vyprávění a podobně s tím, že posluchači jsou zapojováni do situace“ (Barták, 2003).

- b) **Demonstrace** – Praktická metoda založená na názornosti prostřednictvím didaktických pomůcek a patří mezi nejúčinnější nástroje vzdělávacího procesu, kdy představa je naplňována skutečným vjemem a je tak zde předpoklad hlubšího a trvalejšího poznání. Praktické využívání znalostí přitahují a udržují pozornost, je vysvětlen význam v poměrně krátkém čase stimuluje, zaujme a upevňuje vědomost. Výhodou je zkoušení své dovednosti v bezpečném prostředí ikdyž je nutné počítat s tím, že podmínky ve vzdělávacím zařízení se liší od skutečného pracoviště (Barták, 2003).
- c) **Vzdělávání pro manažery** – U vzdělávání týkající se organizačních problémů a oblasti řízení lidí je nejvíce aplikováno hraní rolí a případové studie. vzdělávání je zaměřeno na malé skupinky, kdy je diagnostikována situace a navrhuje se řešení problému v případě manažerských her na sebe účastníci berou různé role, za účelem poznání povahy mezilidských vztahů a vyjednávání. U případových studií je více zaměřena pozornost na analytické myšlení, kdy je možné konfrontovat analýzu s řešením skutečného problému. Hraní rolí je soustředěna pozornost na osvojení si určité sociální role, která nese žádoucí sociální vlastnosti. Cílem je naučit zaměstnance samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce (Koubek, 2004).
- d) **Workshop** – Nejvíce používaná forma semináře či prezentace, kdy úspěšnost je přímo závislá na dostatečné přípravě a formě provedení. Cíl každého workshopu je, aby byl užitečným a hodnotným pro posluchače, které je nutno vždy dostatečně aktivně zapojit. Z tohoto důvodu zásadní součástí každého workshopu jsou otázky a odpovědi, které je nutné vždy řádně předem připravit. Praktické problémy jsou zde komplexnějšího charakteru, více se jedná o zaměření na řešení reálných problémů a posouzení těchto problémů z různých aspektů (Šafránek, 2014).

- e) Brainstorming – Skupinová technika rozvoje je zaměřena na tvořivé myšlení, které souvisí s asociací, fantazií i intuicí. Je také nazýváno burzou nápadů, kdy se hledá řešení nově vzniklého problému a přicházejí různé alternativy řešení. Účastníci produkují momentální myšlenky a náměty související s právě řešeným problémem. Všechny tyto podněty zapisuje moderátor diskuse na tabuli, kdy žádný nápad není hodnocen ani kritizován. Na základě sepsaných myšlenek se krátce diskutuje a rozhoduje se o vyloučení podnětu či jeho přijetí. Vždy je důležité přihlídnout k reálnému uskutečnění nápadu, k jeho ekonomické náročnosti a efektivitě. Brainstorming je používán jako specifická metoda odstraňující zábrany a bariéry nových myšlenek. V této formě vzdělávání se projevuje nejvíce tvořivost, kreativita a je zde dán průchod tvůrčím schopnostem a pocitu seberealizace (Kohoutek, Štěpaník, 1999).
- f) Vzdělávání prostřednictvím počítačů (e-learning) – *„E-learning je velmi populární způsob digitálního vyučování, které probíhá prostřednictvím moderních počítačových technologií a za použití celosvětové internetové sítě.“* Vzdělávání probíhá prostřednictvím počítačů, tabletů nebo mobilních telefonů v přímém propojení na internet. Jsou tam realizována školení nebo testování vědomostí a nejvíce je využíváno při zákonných a profesních školeních, odborných certifikacích a interních školeních. Jedná se o nejrozšířenější metodu současného vzdělávání, které se rozšířilo nejen do firem a organizací, ale i do škol a veřejných služeb. Zahrnuje distanční vzdělávání, podporu studia, ověřování znalostí, zadání úkolů, přímou výuku práce se softwarem. Velmi populární je interaktivní e-learning kdy je umožněna společná komunikace například: elektronicky, graficky či přímým vstupem (BOZP.cz, 2016).

4 Vlastní práce

Tato část diplomové práce se skládá z jedné části z popisu komerční banky. Patří sem charakteristika společnosti, do které spadá struktura společnosti, firemní kultura a řízení lidských zdrojů ve společnosti. Významnou součástí také tvoří popis samotných procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, jak je nyní ve společnosti nastaveno. K popisu přispěl polostrukturovaný rozhovor.

Další část vlastní práce je tvořena výsledky dotazníkového šetření, které mají také pomoci k získání výsledků vedoucích ke zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců.

4.1 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část byla vybrána komerční banka, která patří mezi přední bankovní instituce nejen v České republice, ale i v regionu střední a východní Evropy. Vybraná společnost je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb se zaměřením na retailové, podnikové a investiční bankovníctví. Skupiny bankovní společnosti také nabízejí specializované služby, mezi které patří stavební spoření, penzijní připojištění, factoring, leasing, spotřebitelské financování a oblast pojištění. Všechny tyto produkty jsou dostupné prostřednictvím nejen široké sítě poboček, ale i stále vzrůstajícího přímého bankovníctví a dalších vlastních distribučních sítí. Neustále rozšiřuje moderní online služby zejména internetové bankovníctví, které umožňuje klientům ovládnutí bankovních aktivit z pohodlí domova. Z důvodu udržení vysoké úrovně spokojenosti klientů se zaměřením na rychlost a efektivitu zpracování klientských požadavků nyní společnost investuje nejvíce do digitalizace a automatizace procesů se zahrnutím umělé inteligence a datové vědy. Z toho důvodu klade banka také důraz na vzdělávání v oblasti digitalizace svých zaměstnanců a přípravu změn spojených s měnícím se technologickým prostředím. Nové připravované digitální kanály budou automatizovat velkou část servisních a marketingových činností a zároveň nové digitální prodejní funkce budou pro klienty hledat řešení v podobě financování bankovních balíčků pojištění a dalších produktů velmi jednoduchým a pohodlným způsobem.

Banka si velmi zakládá na produktech, které jsou připraveny na míru dle požadavků konkrétního klienta, zejména pak na individuálním a osobním přístupu, prostřednictvím

svých bankovních poradců, za což několikrát obdržela ocenění „banka roku“. Klienti nejvíce oceňují stabilitu, spolehlivost a v poslední době inovativní přístup.

V roce 2021 identifikuje komerční banka výzvy a příležitosti související s novou érou digitálního bankovníctví:

- Výzva na vyvíjející se potřeby klientů – spolehlivost, důvěra a partnerství je potřeba neustále prohlubovat jednoduchými řešeními, které jsou kdykoli přístupné.
- Výzva související s neustále se měnícím konkurenčním prostředím – potřeba reflektovat na značný tlak na ziskové marže a dostatečné aktivity, které jsou nezbytnou podmínkou efektivity.
- Technologická revoluce – nutnost transformace bankovních systémů i nových vývojových procesů spojených se způsoby práce a analýzy dat. Navýšení produktivity v závislosti na změně očekávání zákazníků.
- Enviromentální a sociální hlediska – reakce spojená s riziky, změny klimatu, energetické závislosti, nedostatku rozmanitosti a nedokonalostí spojených se správou společností.
- Zvyšující se regulační odpovědnost bank – v přímé závislosti na prevenci finanční kriminality, ochrany spotřebitele a finanční stability.

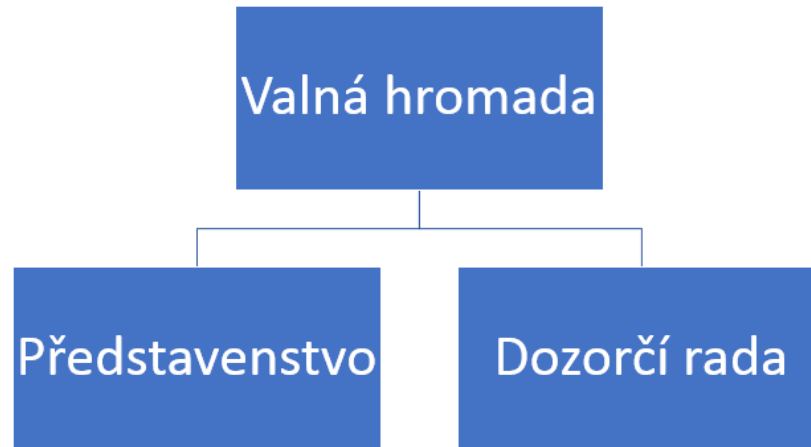
4.1.1 Organizační a řídicí struktura společnost

Nejvyšším orgánem banky je valná hromada akcionářů, která je schopná u snášení, pokud přítomní akcionáři vlastní akcie se jmenovitou hodnotou, která přesahuje úhrnem více, než 30 % základního kapitálu banky a jsou oprávněni hlasovat. Činnost banky řídí představenstvo rozhodující o všech záležitostech a formulující směr rozvoje banky, její obchodní strategii, základní postupy a metody, které řídí také rizika související s odpovědností vůči věřitelům, dlužníkům a akcionářům banky. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, jejímž základním úkolem je dohled nad činností představenstva a uskutečnění podnikatelské činnosti banky. Organizační strukturu banky tvoří centrála, pobočky, jednatelství a reprezentace v zahraničí. Do manažerské struktury je zahrnut útvar generálního ředitele a management s odbory:

- vnitřního auditu a kontroly

- právní odbor
- personální odbor
- strategický a plánovací útvar
- odbor bankovní bezpečnosti

Obrázek 1- struktura akciové společnosti

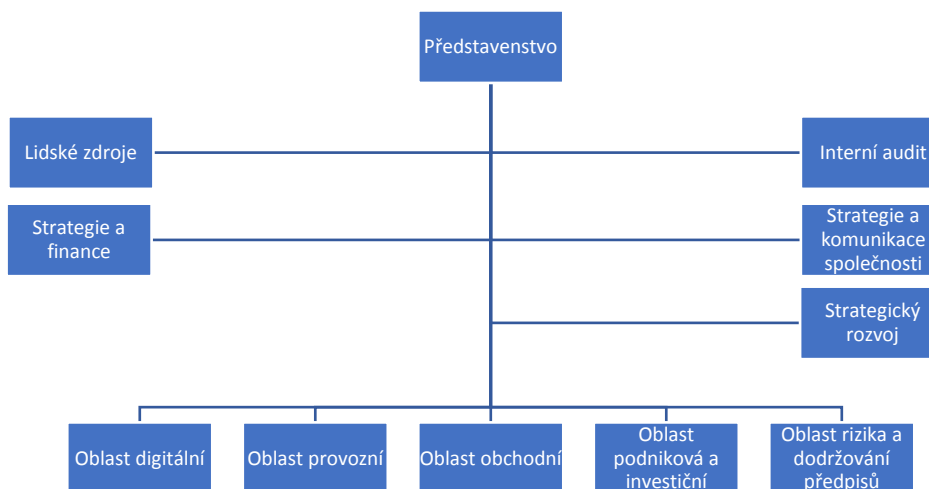


Zdroj: vlastní výzkum

V komerční bance je zaměstnáno 7100 zaměstnanců z toho na centrále pracuje 4150 a v obchodní síti 2950 zaměstnanců. Na základě typu pracovní smlouvy má 94 % zaměstnanců celý pracovní úvazek, pouze u 6 % se jedná o zkrácený úvazek. Více jak 80 % zaměstnanců má sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou.

Vedení společnosti komerční banky je složeno z 6 členů představenstva a 10 výkonných ředitelů. Jedním z výkonných ředitelů je ředitel pro lidské zdroje a ten řídí 9 oddělení HR, jako je například HR pro obchod se zaměřením na retail obsahující 10 HR Generalist, 6 HR Business partners a 4 HR Consultant.

Obrázek 2- Struktura společnosti



Zdroj: vlastní výzkum

4.1.2 Firemní kultura

Firemní kultura společnosti stojí na 4 základních hodnotách:

- Týmový duch – energie a nadání týmu se soustřeďuje na společný úspěch
- Inovace – nové nápady se podílí na procesu změn
- Zaujetí – vlastní angažovanost a projev zájmu o druhé
- Odpovědnost – etické jednání

Hlavním pojítkem a společným smyslem uvedených hodnot je pro společnost spokojený klient. Firemní kultura je vnímána cílem společnosti, kdy se hlavně snaží být klientsky zaměřenou bankou, referenční bankou na trhu, kterou si klienti budou vybírat na základě její kvality a odbornosti s důležitým zaujetím jejich zaměstnanců. Do firemní kultury jsou promítány zkušenosti zaměstnanců, jejich názory, dovednosti a také specifika konkrétních pozic.

Firemní kultura je založena na zaměstnancích, manažerech a top manažerech. Nejdůležitější motivační silou je smysluplná práce a komunikace o strategii a vizích, kdy je nutné pochopení smyslu všech změn. Úkolem manažera je pomoci týmu s přijetím změn svým přístupem a chováním, aby byly pochopeny hodnoty společnosti.

Finanční instituce podporuje diverzitu ve svých týmech, protože rozdílnost vnímá jako pozitivní hodnotu a silnou stránku každého jednotlivce. V řadách banky působí odborníci

z různých oblastí, zahraniční kolegové, studenti, kteří v bance získávají své první pracovní zkušenosti, i ti, kdo zde jako spokojení a zkušení zaměstnanci působí již řadu let. Zaměřuje se na principy rozmanitosti a začlenění a usiluje tak o rozvoj firemní kultury, v níž se každý zaměstnanec bude cítit dobře a příjemně bez ohledu na věk, zdravotní postižení, etnický původ, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, politické smýšlení, náboženství, členství v odborech, příslušnost k menšinám nebo na jakoukoli jinou vlastnost, která by mohla být předmětem diskriminace.

4.1.3 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Jednou ze základních priorit řízení lidských zdrojů a vrcholového vedení společnosti je péče o zaměstnance. Banka má snahu pravidelně zjišťovat názory, spokojenost a angažovanost svých zaměstnanců prostřednictvím nezávislé výzkumné agentury. Agentura provádí výzkum, který je „Zaměstnaneckým barometrem“ pro měření a zkoumání 10 kategorií pokrývajících oblast spokojenosti, motivace, doporučení, dále se zajímá o důvěru a strategii včetně pochopení celkového směřování finanční společnosti. Banka si provádí k tomuto průzkumu i vlastní výzkum, kdy zjišťuje názory zaměstnanců na efektivní vzájemnou spolupráci, smysl a důležitost, motivaci a uznání. V roce 2021 nově zavedla sérii krátkých průzkumů spojených s aktuální situací, spojenou s karanténními opatřeními proti šíření Covid-19. Zaměstnanci měli možnost se vyjadřovat ke svému aktuálnímu naladění, zda mají k dispozici dostatek informací, pociťují dostatečnou podporu jak ze strany kolegů, tak managementu, jaké je jejich vnímání práce z domova jak z pohledu organizace práce, tak z osobního hlediska.

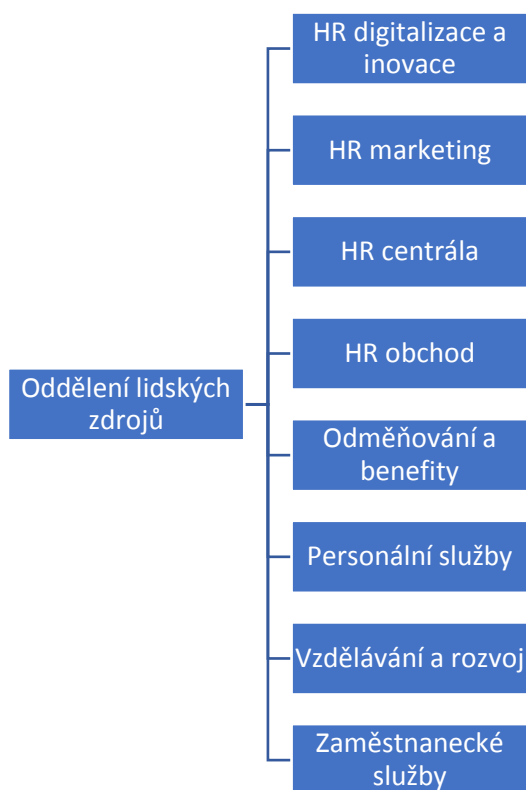
Jednou z nejdůležitější rolí lidských zdrojů v komerční bance je být partnerem zaměstnanců, zástupcem pro přenášení jejich požadavků a i jejich výsledků, Je průvodcem celého pracovního poměru, od podpisu pracovní smlouvy či řešením pracovní doby. Vysvětluje a podporuje cíl odměňování zaměstnanců, čímž podporuje celkovou strategii a obchodní cíle banky, kdy je důležité předcházet nepřiměřenému přijímání rizik a nebezpečnému chování, zároveň ale zohledňovat práva a zájmy klientů s ohledem na nákladovou efektivnost. Zástupci lidských zdrojů posilují hodnoty banky z hlediska zaměstnanců, akcionářů a klientů.

Nedílnou součástí práce útvaru pro řízení lidských zdrojů je rekapitulace uplynulého období a naplánování kroků pro období následující. Jedná se proces hodnocení, kdy je potřeba se podívat na odvedenou práci z komplexnějšího pohledu a také se zaměstnanci zamýšlejí sami nad sebou a svou kariérní budoucností. Vzájemný dialog a průběžná zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným podporuje firemní kulturu a otevřené zpětné vazby vedou k prosazení a rozvoji každého zaměstnance. Dochází ke zpětnému zhodnocení a posouzení co a jak se povedlo a také naopak nepovedlo a proč. V čem se zaměstnanec zlepšil nebo kde potřebuje více podpořit. Hodnotí se nejen výsledné plnění cílů neboli očekávání od pozice za uplynulý rok, ale i způsob jejich dosažení, vzájemná spolupráce a dále také kompetence zaměstnance. Identifikací potenciálu a rozvojových potřeb je kvalitním výstupem pro další práci s jednotlivci i týmem (mimo jiné nastavení kariérních cest a rozvojových plánů pro jednotlivce) a pro identifikaci klíčových a talentovaných zaměstnanců. Zároveň slouží jako podklad pro navazující procesy, jakými jsou mobilita, plánování kariéry a rozvoje, rozdělování bonusů a navyšování mezd. Hraje také úlohu v nominacích do rozvojových programů, ale třeba i při řešení dalšího vzdělávání zaměstnance. Dalším důležitým cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet takové podmínky a prostředí, ve kterém se lidé vzdělávají rádi, protože to přináší přidanou hodnotu jim i bance.

Pro efektivní využívání práce zaměstnanců a stanovení mzdových nákladů banky je nedílnou součástí plánování lidských zdrojů. Snahou komerční banky je mít dobře propracovaný plán, který s sebou nese spokojenost zaměstnanců, kdy zkoumá jejich přiměřené pracovní zatížení, dále sociální jistotu zaměstnanců, aby složení týmu bylo více stabilní. Pracuje na lepší organizaci práce v týmu s ohledem na efektivní plánování personálních nákladů. Výstupem jsou personální reporty, které jsou zasílány z oddělení Lidských zdrojů všem manažerům s personální pravomocí. Má podobu kontingenční tabulky a obsahuje:

- počet podřízených zaměstnanců
- počet zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou
- informace o plánovaných návratech z mimoevidenčního stavu (mateřská dovolená, rodičovská dovolená, apod.)
- informace o předpokládaných odchodech do důchodu,
- informace o věkové a
- seniorní struktuře týmu.

Obrázek 3- Struktura řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní výzkum

4.2 Vyhledávání a výběr

Společnost se v případě náborového pohovoru řídí několika důležitými zásadami a kroky.

Správný výběr nejvhodnějšího kandidáta na pozici v bance znamená, že nový člen týmu bude mít potřebnou odbornost a rozhodující kompetence (schopnosti, dovednosti a přístup), aby mohl být úspěšný a přispět k tomu, o co ve společnosti jde: spokojenost klientů a zajištění konkurenceschopnosti.

Rozhodující přitom je, aby ho jeho práce bavila a aby se při ní mohl dále profesně rozvíjet. Důvody, proč je důležité, aby se nový kolega na své pozici osvědčil a rozhodl se zůstat a pracovat v bance jsou:

1. Banka ušetří nemalé finanční prostředky, protože již není třeba dalších inzerátů, opakovaného zaškolování nováčků a opakovaných výběrových řízení,
2. stávajícím manažerům a zaměstnancům, ušetří čas a energii, protože nebude třeba každé tři měsíce zacvičovat nového kolegu,

3. přispěje ke zvýšení prodejních výsledků, protože dobře vybraný kandidát začne rychleji aktivně prodávat, navrhne atraktivnější produkty a zlepší stávající procesy.

Každý manažer má za úkol si ujasnit, jakého člověka do svého týmu hledá a proč. Má k dispozici informace o dané pozici i o týmu lidí, ve kterém bude nový kolega působit. Prodiskutujte proto se svým HR konzultantem, které znalosti, dovednosti a schopnosti nejvhodnější kandidát musí mít a co se naopak může doučit při práci. Se svým HR konzultantem se také předem dohodne, co od sebe během náborového procesu navzájem očekávají, kdo za co odpovídá a jak budou spolupracovat.

Pokud byl uchazeč vybrán je mu zaslána konkrétní nabídka, kterou e-mailem akceptuje. Následně si domluví s manažerem termín a místo podepsání dokumentů. Zaměstnanci HR, kteří se zabývají nábořem, založí uchazeče do onboardingové aplikace, která automaticky odesílá email s přístupy do aplikace a zároveň zasílá e-mail se žádankou k lékaři a dotazníkem s požadavkem na zaslání potřebných dokladů. Uchazeč vyplní v aplikaci dotazník a nahrává doklady do aplikace. V tomto okamžiku přebírá iniciativu personalista, který na základě dodaných dokumentů začíná připravovat smlouvy. Všechny smluvní dokumenty vytiskne a posílá interní poštou manažerovi, který zajistí podpisy a odešle zpětně personalistce. Aplikace provede vymazání účtu uchazeče v aplikaci pro nábor.

Dobře odvedený náborový pohovor banka hodnotí, pokud při něm je zjištěno, zda je tento člověk schopen vykonávat danou práci, zda ji bude vykonávat se zájmem a zda zapadne do týmu. Aby získal tyto informace stanovuje si banka jasné zásady pro pohovor, na kterých trvá. Uvědomuje si, že při pohovoru se setkává jak banka s kandidátem, tak i kandidát s bankou. Setkání proto musí vždy probíhat v duchu profesionality, spolupráce a snahy nalézt co nejlepší řešení. I když kandidát nebude vybrán, může na základě svého dojmu doporučit společnost svým známým a přátelům. Při pohovoru potřebujete zjistit, zda kandidát zvládne požadavky a úkoly dané pozice, a také to, zda bude svou práci dělat v souladu s firemní kulturou. Kandidáta „nezkouší“, spíše společně zkoumá jeho zkušenosti, motivaci, kompetence a to, jakým způsobem bude řešit problémy, se kterými se na pozici setká.

Z důvodu úspěšnosti pohovoru firma trvá na osvědčených krocích při přípravě. Cílem dobré přípravy je ujasnit si, jakého člověka vlastně hledá, jak pozná, že má potřebné předpoklady, a jak bude pohovor probíhat.

Příprava náborového pracovníka u výběru

Náborový pracovník si musí důkladně prostudovat znovu popis pozice, aby znal, které činnosti tvoří její „jádro“. Chybí-li v popisu pozice činnosti, které považujete za klíčové, poznamená si ho. Dále si položí otázky, jaké výsledky očekává od nového kolegy, které činnosti musí vykonat, aby těchto výsledků dosáhl a co musí vědět a umět, aby tyto činnosti dělal dobře. Definujte jednoznačně kompetence, které kandidát musí mít a projde si materiály o kandidátovi. Zapisuje si otázky, které ho napadnou při čtení životopisu. Pokud například kandidát uvádí, že se účastnil projektu, otázka náboráře směřuje k tomu, jaká byla role uchazeče v tomto projektu. Další možností, jak reagovat, když kandidát píše, že působil na pozici obchodního manažera, tak co konkrétně dělal na této pozici? Zároveň si náborový pracovník stanoví role a rozmístění účastníků pohovoru. Rozhodne, kdo se výběrového pohovoru za banku zúčastní. Vybírá-li se člověk například do jiného týmu, je třeba, aby s ním hovořil i jeho budoucí přímý nadřízený – to on s ním bude pracovat. Dohodne se, kdo se ujme role moderátora a při rozsazení se dodržuje pravidlo „kulatého stolu“, kdy se hlavně snaží vyhnout modelu „zkušební komise“.

Z popisu pozice a z vlastní znalosti situace a prostředí, ve kterém bude nový kolega svou práci vykonávat, stanovuje HR zaměstnanec, co musí kandidát znát, umět a jaké musí mít předpoklady, aby mohl dobře provádět rozhodující činnosti a dosáhnout tak stanovených výsledků. Popis důležitých kompetencí jsou totožné jako kompetence pro hodnocení uchazečů při výběrovém pohovoru nebo můžou kritéria výběru stanovit náboráři se svou HR konzultantkou či konzultantem.

Následující tabulka uvádí, jak společnost o kompetencích uvažuje:

Obrázek 4- Kompetence související s činnostmi

Pozice	Činnosti	Kompetence
Bankovní poradce	Aktivně nabízí produkty KB	Efektivní komunikace Zaměření na výsledek
	Stanovuje priority	Efektivní zvládnání stresu
Projektový manažer	Koordinuje projekty podle požadavků klienta	Zaměření na výsledek Vedení a řízení lidí

Zdroj: vlastní výzkum

Průběh pohovory probíhá dle jasně stanové struktury a osnovy, kdy je potřeba dodržet následující kroky:

Obrázek 5- Struktura pohovoru

Zahájení pohovoru	Vlastní pohovor	Ukončení pohovoru
<ul style="list-style-type: none"> • Přivítejte uchazeče • Představte sebe a své kolegy • Vytvořte přátelskou atmosféru • Informujte uchazeče o průběhu pohovoru a jeho délce, a tu respektujte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projděte s uchazečem jeho nejrelevantnější pracovní zkušenost s ohledem na nabízenou pozici • Sbírejte důkazy o jeho chování a o tom, jak postupoval v konkrétních situacích v minulosti • Položte otázky týkající se očekávání kandidáta: Co očekává od KB a od dané pozice? Co ho vede ke změně zaměstnání a k tomu, že se uchází o danou pozici? • Popište pracovní pozici a odpovězte na otázky kandidáta 	<ul style="list-style-type: none"> • Poděkujte kandidátovi za jeho odpovědi a naznačte, že se pohovor blíží ke konci • Vysvětlete, jaké budou další kroky • Zeptejte se kandidáta, dokdy potřebuje znát výsledek výběrového řízení a zda v současnosti zvažuje i jiné nabídky • Stanovte s kandidátem termín, kdy se dozví o rozhodnutí KB a získá zpětnou vazbu. Tento termín dodržte • Poděkujte kandidátovi za jeho čas a zájem o pozici

Zdroj: vlastní výzkum

Během přípravy na pohovor si promyslí náborový pracovník, jaké formulace použije při jeho zahájení, při kladení otázek a při podrobnějším „sondování“ během pohovoru. Ujasní si také, v čem spočívají nejzajímavější aspekty nabízené pozice a jaké informace chce kandidátovi poskytnout. V průběhu celého pohovoru se chová tak, aby si uchazeč mohl vytvořit co nejpříznivější dojem o společnosti jako zaměstnavateli. Je také důležité si promyslet, jaké otázky může během pohovoru položit sám kandidát a jak na ně nejlépe odpovědět. Nejčastější informace, které se poskytují kandidátům jsou ohledně pracovní doby, pravidel organizace, benefitů, mobility nebo kariérového postupu. Na závěr pohovoru kandidátovi se jasně sdělí, kdy může očekávat zpětnou vazbu, a poděkuje se za jeho zájem a čas.

Během pohovoru platí, že by kandidát měl hovořit přibližně 80 % celkového času, zatímco ti, kdo pohovor vedou, jen 20 %. v rámci šedesátiminutového pohovoru se proto snažte dodržet následující časový plán:

Obrázek 6- Časový rozvrh pohovoru

Časový plán	% času	Minuty
Úvod	5 %	3 min.
Sběr informací	70 %	42 min.
Sdílení informací	10 %	6 min.
Otázky kandidáta	10 %	6 min.
Závěr	5 %	3 min.

Zdroj: vlastní výzkum

4.3 Adaptace

Společnost si uvědomuje, že první dojem vytváří základ toho, jak bude zaměstnanec vnímat celou banku a může ovlivnit i jeho rozhodování, zda v organizaci bude pracovat i po skončení své zkušební doby. Je proto důležité, nejen profesionálně zvládnout nábor, ale i následné zapracování každého nováčka.

Před každým nástupem je nutné zaslat:

- výpis z Rejstříku trestů,
- potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- potvrzení o absolvování lékařské prohlídky,
- případně další dokumenty (například ukončení živnostenského oprávnění)

Součástí uvítání je schůzka s manažerem s personální pravomocí a uvítací balíček v podobě kancelářských potřeb, jmenovky a uvítací kartičky. Setkání s manažerem je vždy důležitou součástí, protože to, jaký dojem manažer vyvolá, ovlivní nejen další vnímání a obraz banky v očích nového zaměstnance, ale i průběh a kvalitu další vzájemné spolupráce. Úspěšné zaškolení sice vyžaduje mnoho času a energie, ale často bývá investicí, co se vyplatí, proto se manažer snaží nepodceňovat řádnou přípravu a neztratit tak svého nováčka. Pravidelně je v kontaktu a udržuje zájem nováčka ještě před nástupem. Zdárně ukončené výběrové řízení ještě neznamená jistotu nástupu a je doporučeno neztrácet kontakt se svým budoucím nováčkem a zajímat se nadále i po nástupu o to, jak se má a jak mu daří.

Po schůzce s hlavním manažerem je nováček zpravidla předán svému přímému nadřízenému, který již pro zaměstnance nachystal notebook, sluchátka a telefon. Zaměstnanec má možnost dostat telefon nebo si převést svoje číslo. Absolvuje s novým pracovníkem úvodní kolečko, představuje tým a ukazuje nejen pracovní místo, ale i nejbližší okolí (kavárnu, jídelnu, celé patro...). Ověří, zda mu funguje počítač, aplikace a certifikáty. Požadavky na přístupy zaurgujete, pokud je potřeba.

Každý nový zaměstnanec má přiděleného mentora, kterým je buď sám operační manažer nebo seniorní kolega, který má pozitivní přístup, optimismus, je přátelský a ochotný pomáhat. Zároveň je schopen pomáhat předávat své zkušenosti, umí naslouchat, disponuje dostatečnou odborností v oblasti, kterou předává a detailně zná příslušné procesy, produkty a aplikace. Jeho základní rolí je pomoci se zorientovat v organizační struktuře společnosti, v předpisech, v instrukcích, zvyklostech a kultuře, včetně nepsaných pravidlech týmu. Je mu spolehlivým partnerem, na kterého se může kdykoli s důvěrou obrátit a posiluje osobní přístup, a to i při práci na dálku.

V rámci adaptace je důležité nového zaměstnance dostatečně poznat a navázat s ním vztah, určit jeho silné a slabé stránky, projít s ním jeho očekávání a vysvětlit jasnou úlohu mentora. Pro dobré vzájemné fungování jsou nastaveny pravidelné schůzky a pravidla, dále propojení s ostatními kolegy, se kterými bude spolupracovat, například v podobě připojení do skupinových e-mailů, do chatů a skupin v aplikaci Teams. Seznámit ho s technickým zázemím a pomáhat mu při zadání všech potřebných přístupů do speciálních aplikací. K prohloubení vztahu je podstatné nezapomínat se ptát, zda je mu vše jasné a zda nepotřebuje pomoci s něčím konkrétním, podpořit ho pochvalou a zpětnou vazbu na jeho působení předávat manažerovi. Mentor nováčka provází po dobu 3 měsíců (zkušební doba) kdy mu dodává sebedůvěru a podporuje ho. Nenahrazuje školitele nebo odpovídajícího manažera.

Hned od začátku každý nastupující zaměstnanec získává a nastavuje si certifikáty, které slouží pro podpis a šifrování v souborech pro interní účely pracovníků banky. Další potřebnou součástí fungování je karta s magnetickým proužkem a čipem, jejímž účelem je přihlášení do počítače, zajišťuje vstupy do objektů organizace a zároveň slouží jako zaměstnanecký průkaz, kde jsou nastaveny i slevy do obchodů či služeb.

Řada nových zaměstnanců se poprvé seznamuje se všemi aspekty Smart officu. Smart office v rámci banky stojí na 4 pilířích:

- práce z domova;
- sdílení pracovních míst;
- systém rotace;
- virtuální pracovní prostředí.

Míra využívání práce z domova napříč celou bankou by měla i po skončení pandemie koronaviru výrazně stoupnout. Jinými slovy, členové všech týmů, ve kterých je to možné, by měli po vzájemné dohodě začít intenzivněji využívat flexibilní způsob práce – efektivně kombinovat práci v kanceláři s prací z domova.

Výhody jsou zjevné:

- Čas, ale i finance, ušetřené dojížděním může zaměstnanec věnovat své rodině či koníčkům.
- Získání větší flexibility a možnosti lépe si zorganizovat vlastní čas.
- Méně cestování za prací znamená také nižší CO2 stopu, a tudíž ohleduplnější přístup k životnímu prostředí.
- V neposlední řadě se díky intenzivnímu využívání digitálních nástrojů se banka posouvá o krok blíže k cíli být digitální bankou budoucnosti.

Nepříznivým vývojem pandemie se v řadě společností i zde otevřeli nové dveře a trend "smart" práce jej posunul do popředí. Jde o řešení poskytující nový způsob práce, který může zaměstnance uspokojit a umožnit pokračování efektivní práce i během standardních podmínek.

Úspěšnost tohoto trendu práce je v nastavených pravidlech. Flexibilita spočívá přizpůsobení práce podle sebe a zároveň je nutné počítat s tím, že i kolegové mají možnosti volby, znát výhody a nevýhody a umět s tím pracovat. Pracovní místo je pouze nástroj k práci, ne majetek, proto pokud prostor zaměstnanec sdílí musí být pracovní místo připravené pro toho, kdo ho bude následně používat. Všechny věci se ukládají na určené místo, hlídají si citlivé dokumenty a informace. Pracovní místo se užívá podle toho, k čemu je určeno, například prostor pro telefonování nebo zasedací místnosti pro schůzky s více lidmi.

Systém rotace si nastavuje každý tým dle potřeby, část týmu pracuje z domova, část v kanceláři a některé dny se všichni zaměstnanci sejdou v práci společně. Tento systém práce je nejvíce využíván na centrále, nejméně v obchodní síti, kde se zatím učí zaměstnanci

pracovat z domova v podobě vzdálených schůzek s klientem, kdy se s klientem přesouvají do virtuálního prostředí banky.

Každý nový zaměstnanec je zařazen do personálního informačního systému pro všechny zaměstnance, kde si po zpřístupnění vyplní Personální kartu (adresu, vzdělání, daňové příznání, telefon a přidat fotku), najde výplatní pásku, vyplňuje zde žádanku o dovolenou, volna s náhradou mzdy, Narozeninový den, Dobrovolnický den nebo zmiňovaný Home Office. Lze zde i vyhledat svoji mzdovou účetní, HR konzultanta či personalistu.

K prohloubení motivace zaměstnanci jsou ihned po nástupu představovány benefity společnosti:

- E-stravenky v hodnotě 110 Kč/den plně hrazené zaměstnavatelem;
- týden dovolené navíc, celkem tedy 5 týdnů;
- Narozeninový den a Dobrovolnický den – den placeného volna navíc;
- produkty a služby banky s výhodnějšími podmínkami: zdarma vedení běžného a spořicího účtu, zlatá debetní karta s cestovním pojištěním a dalšími výhodami, mobilní banka nebo výhodnější úročení na běžném a spořicí účtu, a spousta dalších;
- širokou nabídku online kurzů i prezenčních školení pro váš rozvoj a vzdělávání;
- rozmanitou nabídku slev u externích dodavatelů v benefičním systému Cafeterie, kterou můžete snadno využívat skrze Sodexo účet a jejich Sodexo rozvoz;

Po třech měsících obdrží navíc zaměstnanec body na volný čas do Sodexo účtu a může čerpat příspěvek na Penzijní spoření.

4.3.1 Hodnocení jako součást adaptace

Metodami hodnocení jsou v organizaci obecná pravidla, která mají podobu rozhodnutí vedení firmy; nastavují přesné metody řízení lidí, pravidla a instrukce pro provádění hodnocení výkonu a koučinku. Jedná se v podstatě o soupis požadovaných dovedností a hledání správné kombinace hodnotících nástrojů pro nalezení účinné kombinace dovedností, osobností a chování. Manažerským přístupem se zde rozumí činnost, při níž nadřízený musí: vést/koučovat – povzbuzovat – monitorovat – chválit/oceňovat. Zásadní v této manažerské práci musí být snaha o vedení dialogu; rozhovor s podřízeným by neměl vyznít jako prostý výčet toho, co dělá špatně. Všichni členové týmu by měli mít

možnost přicházet se svými nápady a názory a diskutovat s nadřízeným. Nejvíce jsou procesy hodnocení vidět v obchodní síti, kde pracují bankovní poradci a jejichž hlavní náplní je plnění obchodních cílů v souladu s plněním finančním poradenstvím. Principy řízení jsou zde rozděleny podle frekvence kontaktu nadřízeného, tedy mého vlastního s bankovními poradci; členěny jsou na denní, týdenní, měsíční a roční:

Denní hodnocení – jedná se spíše o denní řízení v podobě náhodné kontroly plánovaných a uskutečněných úkolů a jejich monitoring. U bankovního poradce pracovní úkoly představují schůzky s klientem, které jsou sledovány z hlediska úspěšnosti – prodejem produktů klientovi. Jsou realizovány pravidelné setkání s jednotlivými bankovními poradci, přičemž jak poradce, tak schůzky jsou vybírány zcela nahodile.

Týdenní hodnocení – v případě týdenního hodnocení se uskutečňují sezení s jednotlivci, během nichž je soustředěna pozornost na plánování schůzek, strukturu schůzek a ostatní aktivity v rámci pracovního týdne. Revidují se i dosažené prodejní výsledky a dovednosti všech podřízených – vyjadřují se k tomu, jakým způsobem dosahují svých výsledků, zda se dostatečně zaměřují na kvalitu. Projednávají se zde prioritně témata, která se týkají činnosti celého obchodního místa, plány obchodních aktivit na aktuální a následující týden a způsoby jejich dosažení. Schůzky s klienty probíhají buď přímo fyzicky na pobočce nebo on-line po telefonu, kdy jsou klienti ověřováni elektronickým podpisem.

Měsíční řízení – první týden v měsíci vždy týdenní hodnocení nahrazuje individuální schůzka operačních manažerů s jejich podřízenými. V první části této schůzky je tématem zhodnocení podaného výkonu, plnění plánu a shrnutí celkových obchodních výsledků. Druhou, velmi významnou součástí tohoto rozhovoru je aktivita, dovednosti a znalosti – výsledkem pak je nastavení individuálního rozvoje. Výsledek je srovnáván s očekáváními, které každý zaměstnanec obdržel na začátku roku v podobě ročního plánu. Procentuální plnění vždy odráží, zda se jednalo o výkon průměrný, nadprůměrný či podprůměrný. Smysl těchto měsíčních schůzek je v hlubším poznání pracovníků, které přispívá k věcnému ověřování významu učiněných rozhodnutí. Současně poskytuje informace a podklady, jež pomáhají určit nebo upřesnit další postup při vedení pracovníků a jsou užitečné pro efektivnější vymezení úkolů. Podřízení mají při těchto setkáních možnost konfrontovat vlastní pracovní aktivitu a pracovní postoje se stanoviskem nadřízeného.

Roční hodnocení – cílem ročního hodnocení je vzájemně prodiskutovat výsledky celoročního úsilí zaměstnanců, úspěchy i oblasti ke zlepšení. Obsahem hodnocení je také

diskuse o způsobech, jakým bylo výsledků dosaženo. Je časově nejnáročnější; provádí se formou počítačové aplikace. Výstup má elektronickou podobu, která se po schválení signatářem (nadřízený hodnotitele) posílá na personální oddělení, kde by mělo být k dispozici jako podkladový materiál pro rozvoj pracovníků v organizaci. Sestává ze tří fází:

- zhodnocení cílů stanovených za uplynulý rok;
- definování chování v souladu s pravidly;
- pohovor o kariérním rozvoji.

V rámci adaptace tyto metody hodnocení jsou upravovány dle jednotlivých schopností a dovedností, kterým se novým zaměstnanec učí a postupně se i zvyšují nároky. Po prvotních školeních a certifikacích tento juniorní bankovní poradce dostává upravený plán očekávání. Plnohodnotný roční plán získává zhruba po jednom roce zapracování. Pro účinnou adaptaci je důležité, aby nedocházelo ke snaze manažerů obsáhnout za každou cenu všechny metody hodnocení, nebo naopak z důvodu nedostatku času a kvůli velké zaneprázdněnosti způsobené změtí jiných administrativních úkolů tyto povinnosti mohou odkládat, anebo, v horším případě, se ani neprovedou. Nabízí se také varianta spočívající ve vyplnění formuláře, aniž by se na tom samotný podřízený podílel. Každá výše uvedená metoda řízení má zpravidla stejný proces, který se skládá ze zahájení, přípravy, dialogu, zpracování informací a zpětné vazby. Manažer má vždy dvě možnosti: buď provede hodnocení jako zbytečnou nutnost a formální záležitost, nebo ho použije ke zlepšení nejen své práce, ale i práce svých podřízených. Také je potřeba dbát na to, aby tyto schůzky, kde se prolíná kontrola, hodnocení, porada i motivace, nevyzněly jako pouhý výčet toho, co dotyčný dělá špatně. Tyto metody by měly být především pro nové zaměstnance nástrojem prokázání zájmu, způsobem, jak je blíže poznat a dozvědět se, co od nich mohou jejich manažeři očekávat. Jedním z cílů tohoto procesu je nastartovat nejen novým pracovníkům kontinuální profesní rozvoj v souladu s jejich motivací a osobními předpoklady, přičemž je zároveň cílem toto vše promítnout do snahy využít jejich zkušeností a schopností pro naplnění obchodních cílů společnosti. V rámci adaptace je důležité prodiskutovat stávající vzdělávací aktivity a případně navrhnou nové. Každý nový požadavek na vzdělávací aktivitu (např. školení) zadává hodnocený zaměstnanec do aplikace určené ke vzdělávání.

Vedle výše jmenovaných metod ještě probíhá hodnocení potenciálu zaměstnance, na základě, kterého následně na HR nominují zaměstnance do firemních rozvojových

programů. Slouží k identifikaci klíčových lidí a talentů napříč celou bankou, doporučení na kariérní posun zaměstnanců a identifikaci případných oblastí k řešení. Poskytuje manažerům přehledné shrnutí výsledků hodnocení svého celého týmu, a to formou jednoduché vizualizace.

4.3.2 Vzdělávání jako součást adaptace

V první fázi adaptace musí nový zaměstnanec splnit povinná školení Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (zkratka BOZP), Požární ochrany (zkratka PO) a školení související s bezpečnostním připojením do systému společnosti. K absolvování těchto školení jsou určeny dvě vzdělávací platformy banky.

Cílem školení BOZP je zavedení takových opatření ze strany banky, která mají za cíl zamezit vzniku ohrožení či poškození zdraví nebo ztrátám na životech pracovníků. Opatření jsou povahy technologické, technické, právní, organizační a administrativní. Celý tento soubor zavedených opatření je nazýván prevence rizik.

Školení PO představuje seznámení se ze základními předpisy a povinnostmi v oblasti požární ochrany, požárního nebezpečí na pracovišti, znalost požárního řádu a poplachové směrnice, vysvětlení používání hasicích přístrojů a požárně bezpečnostních řešení. Jedenkrát ročně se v některých budovách banky nacvičuje evakuace v případě požáru.

Nepovinné je vstupní školení, které je výhradně určeno pro nové zaměstnance v elektronické formě. Nový pracovník se zde dozví základní informace o svém zaměstnavateli.

Skládá se z několika částí:

- Přivítání generálním ředitelem společnosti
- Informace o společnosti
- Agilita v bance
- Organizační struktura
- Fyzická bezpečnost
- Informační bezpečnost

Další průběh vzdělávání se odvíjí, zda zaměstnanec nastupuje do obchodní části či na centrálu.

Obchodní část banky zahrnuje globální, privátní, korporátní a municipální bankovníctví, kontaktní centra a pobočkovou síť, ale také HR, Finance, Compliance, administrativní a back office útvary zabezpečující každodenní chod banky.

V pobočkové síti absolvuje nováček speciální sérii tréninků, kde se postupně seznámí s jednotlivými bankovními službami, prakticky si vyzkouší jednání s klientem i zpracování obchodu v aplikaci a bude dále rozvíjet své znalosti a dovednosti potřebné pro jeho roli.

Na tréninky v rámci prvních třech měsíců jsou účastníci zváni vždy automaticky a není nutná žádná aktivita ze strany zaměstnance. Všechny tyto školení začínají na začátku měsíce, v případě pozdního nástupu (jiný než první pracovní den) budou zařazeni v dalším měsíci.

Účast na trénincích se střídá s časem, který tráví na své domácí pobočce. V praxi si tak okamžitě vyzkouší a lépe zafixují to, co se na tréninku naučili. Stále také spolupracují s nadřízeným a kolegy na domácí pobočce a radí se i s ostatními kolegy z tréninků.

Jednotlivými typy seminářů prochází postupně a absolvují jen ty, které jsou relevantní pro jejich pozici. Nejvíce strukturované a obsáhlé jsou školení pro obchodní pozice, které se člení dle obsluhy klientů na segment pro fyzické osoby a segment pro podnikatelskou klientelu.

Pro zaměstnance nastupující na pozici zahrnující obsluhu fyzických osob jsou školení určena konkrétně pro pozice:

- Bankéř
- Klientský pracovník
- Pokladník
- Manažer občanského segmentu

Podnikatelský segment zahrnuje pozice:

- Bankéř
- Asistent účetní pro podnikatelský segment
- Manažer podnikatelského segmentu

Bankéř v obou segmentech prochází základy jednání s klientem a trénuje se zde hlavně ovládání aplikací. Postupně přechází na telefonní dovednosti, v podobě úvodu do telefonování s klientem a vedení hovoru po telefonu. Probíhají zde tréninky k telefonování, předání tipů a triků pro telefonní hovory, ukázky hovorů s klientem. V rámci daného

segmentu si zkouší přijetí klienta do banky nebo na založení či změnu účtu. Naučí se, jak navázat s klientem na oblast spoření a vybrat s ním řešení na míru. Zhruba po 4 týdnech tohoto intenzivního školení, přichází na řadu zaučování v rámci denní praxe na pobočce, kdy průběžně začíná absolvovat povinné certifikace. Pro prodej, nabízení nebo zprostředkování vybraných produktů ve finančních službách musí mít zaměstnanci bank a finančních společností splněnou tzv. zákonnou certifikaci. Odborné znalosti se prokazují zkouškou u společností akreditovaných ČNB – zaměstnanci na vybraných pozicích banky skládají zkoušku u akreditované společnosti ČBA EDUCA. Zákonné certifikace je nutné splnit nejpozději do 6 měsíců od nástupu na pozici. Banka uhradí u všech zákonných certifikací 1 pokus složení pro každý typ certifikace, každý další pokus si zaměstnanec hradí sám. Zaměstnavatel poskytuje studijní volno na přípravu na certifikace.

Certifikace se týkají čtyř oblastí:

- Pojištění – životní i neživotní
- Investice a spoření
- Penzijní spoření
- Spotřebitelské a hypotéční financování

Certifikace mají různé úrovně a nároky, které jsou bankou hned od začátku stanoveny, které požaduje a na které se zaměstnanec připravuje.

Po absolvování certifikací bankéře čeká školení prodejních dovedností, kdy opět formou tréninku se zaměří na to, jak být úspěšným obchodníkem, jak pracovat s námitkou či jednat s náročným klientem. K těmto tréninkům se využívá školící pobočka což je specifická školící místnost vybavená tak, jako by byla pobočkou skutečnou. Má kompletní pracovní místa včetně pokladny a nechybí ani počítače s funkčními bankovními aplikacemi. Jen klientská data jsou v nich fiktivní.

Klientský pracovník, pokladník a účetní certifikace ke své práci nepotřebuje, tudíž prochází pouze základy jednání s klientem a ovládání aplikací. Pokladník na rozdíl od pozice klientského pracovníka trénuje pokladní dovednosti v podobě organizace práce s hotovostí, bezpečnost na pokladně, znalost podpisových vzorů, kontrola podpisových vzorů, obsluha depozitního bankomatu či zpracování šeků. Pracovní v pozici účetní asistent po základním tréninku navazuje prezenční trénink k problematice výkaznictví, záruk a větší detail podnikatelských úvěrů.

Manažerské školení se zaměřuje na 3 oblasti: Provoz pobočky, Obchod – práce s klienty, Tým a manažer – práce s týmem, s nováčky a s nadřízeným.

4.4 Polostrukturovaný rozhovor s HR Generalistkou komerční banky

Pro zkoumání personálních procesů byla jako první zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru s HR Generalistkou komerční banky Pavlínou. HR pracovnice působí ve společnosti již 10 rokem, její hlavní portfolio zaměstnanců, o které se stará je zaměřeno na obchodní pozice v pobočkové síti – retailu. Náborového a přijímacího procesu se účastní přímo a je to její hlavní náplní práce.

Připravované dotazy v okruhu byly zaslány HR pracovníci k dispozici 14 dní před uskutečněním rozhovoru.

Okruh č. 1: Proces vyhledávání zaměstnanců

Otázka: Jakým způsobem zjišťujete potřebný počet zaměstnanců, který Vám chybí?

Pracovnice HR: Potřebný počet chybějících zaměstnanců zjišťuji z požadavků manažerů, které jsou zaznamenány v excelovské tabulce volných pozic. Přehled je nutný k omezení nákladů na pozici, neboť pobočky mají nastavený přesný počet pozic. Na základě domluvy s manažery se stanovují plány do budoucna, poté se řídíme tím, co se blíží př. za 2 měsíce potřebujeme nabrat určitou pozici – kdy ji chci začít nabírat, za kolik, případně nás zajímá, zda na dané pozici ušetříme. Vzhledem k budgetu, který nesmíme přesáhnout se snažíme u jednotlivých pozic zvolit ideální nabídku, aby zaujala kandidáta a zároveň jsme splnily stanovený budget.

Otázka: Jakou formou zjišťujete aktuálně požadované pozice?

Pracovnice HR: Z pravidla, pokud se nejedná o nějakou strategickou změnu, tak manažeři zasílají výpovědi jednotlivých zaměstnanců s tím, že zároveň informují, zda již někoho mají vybraného např. posunem z jiné pozice nebo zda chtějí na danou pozici zahájit výběrové řízení.

Otázka: Vyhledáváte kandidáty průběžně aktivně nebo čekáte na požadavek managementu?

Pracovnice HR: Nečekáme, stabilně se stále hledá kolem 30 pozic, které jsou neustále publikovány.

Otázka: Kde vyhledáváte potenciální zaměstnance?

Pracovnice HR: Zaměstnance vyhledáváme prostřednictvím těchto portálů: Práce, práce.cz, Jobs, karierní stránky společnosti, interně inzerované pozice, Facebookové kampaně – o které se stará primárně marketing banky.

Otázka: Jakým způsobem se o Vás můžou uchazeči dozvědět?

Pracovnice HR: Zdrojů používáme několik, mezi nejčastější patří: obrazovky na pobočkách, letáky, informační program v rámci bankomatů, program doporučení u zaměstnanců, LinkedIn nebo již zmíněné karierní stránky banky.

Otázka: S kým nejčastěji spolupracujete – ÚP, personální agentura?

Pracovnice HR: Úřad práce nevyužíváme, co se týče personálních agentur spolupracovali jsme se dvěma agenturami, které ale poslední dobou kandidáty nedodávají, proto se věnujeme vlastnímu náboru.

Otázka: Kolik času trávíte vyhledáváním nových zaměstnanců?

Pracovnice HR: Aktivní vyhledávání nových zaměstnanců jako takový neděláme. Měli jsme jednoho kolegu na personálním oddělení, který se aktivnímu vyhledávání věnoval, ale to byla jediná pozice, a to zaměřená na technický obor zejména informační technologie. My se spíše zaměřujeme na došlé reakce kandidátů například na LinkedInu nebo prostřednictvím emailu.

Otázka: Jak často nové zaměstnance vyhledáváte?

Pracovnice HR: Převážná část času cca kolem 80 % věnuji těm, co se sami na danou pozici přihlásili.

Otázka: Mění se požadavky na vyhledávání během roku?

Pracovnice HR: Tím, že každá zaměstnankyně HR má své portfolio a zaměřuje se na určitý segment, který si hlídá, tak se požadavky nemění.

Moje portfolio je zaměřeno na pozice obchodních poradců, pokladníků a klientských pracovníků – v podstatě všechny pozice spojené s fyzickým kontaktem na pobočkách.

Příklad výběrového řízení na pozici bankovního poradce pro movitou klientelu:

Celkem došlých reakcí bylo na danou pozici 31, kdy 9 kandidátů bylo vybráno dle našich stanovených požadavků pro první společný hovor po telefonu. Z 9 vybraných kandidátů se jich 8 pozvalo na 1. kolo výběrového řízení. Prvním kolem výběrového řízení se vybral 1 kandidát, který byl následně pozván do 2. kola výběrového řízení a zároveň jediný s kterým byl domluven nástup a uzavřena pracovní smlouva.

Okruh č. 2: Proces výběru zaměstnanců

Otázka: Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?

Pracovnice HR: Dokumenty jsou zcela dobrovolné, jediným požadovaným dokumentem je strukturovaný životopis, dále kandidáti zasílají dle svého uvážení motivační dopisy, osvědčení o prodělaných certifikacích, můžou také připojit odkaz na profil sociálních sítí nejčastěji LinkedIn profil.

Otázka: Jaký další krok následuje po zaslání dokumentů?

Pracovnice HR: Ihned po reakci kandidátů odchází automatická odpověď s poděkováním za reakci a ujištěním, že v nejbližší době budeme uchazeče kontaktovat. Po obdržení reakce kandidáta procházím zasláné dokumenty kandidátů a vybírám ty, kteří splňují požadavky. S těmito kandidáty absolvuji první telefonický kontakt, kde načerpám informace, které nebyly uvedeny v dokumentech a které se všemi dalšími dalším dokumenty zasílám následně manažerovi.

Otázka: Do jaké doby dáváte zpětnou vazbu uchazečům?

Pracovnice HR: Na základě poskytnutých informací manažer určí, jaké kandidáty chceme pozvat na 1. kolo výběrového řízení. Já zhruba do týdne tyto kandidáty zvu na pohovor. Tento proces by neměl trvat déle, než 1 týden.

Zpětná vazba po zaslání prvotních dokumentů probíhá do 2 dnů. Pokud se jedná o zamítnutí kandidáta na základě rozhodnutí manažera po zasláních dokumentech bývá doba zaslání

rozhodnutí do 5 dnů. Maximální doba zpětné vazby je v komerční bance stanovena na 14 dnů od posledního kontaktu s uchazečem.

Otázka: Probíhá třídění dokumentů, případně rovnou zamítnutí kandidáta?

Pracovnice HR: Ano, probíhá třídění dokumentů i přímé zamítnutí kandidáta, nejlépe v těch 2 maximálně 5 pracovních dnech.

Otázka: Jak probíhá kontaktování kandidáta při zjišťování dodatečných informací či pozvání na schůzku?

Pracovnice HR: Pokud jsou informace stále nedostatečné je uchazeč kontaktován telefonicky.

Okruh č. 3: Pohovor

Otázka: Jak probíhá sjednání 1 pohovoru a kdo se ho obvykle účastní?

Pracovnice HR: Pozvání na 1 pohovor probíhá telefonicky. Jedná se z pravidla o osobní schůzku, ve výjimečných případech, které se využívají hlavně při současné pandemické situaci, může pohovor proběhnout prostřednictvím videokonference v Teams. Pohovoru se účastní přímý nadřízený, manažer s personální pravomocí a pracovník HR (většinou ten, který doposud vedl veškerý kontakt s uchazečem).

Otázka: Jak se připravujete na pohovor?

Pracovnice HR: Prohlédnu si profil ze zaslaných dokumentů (nejčastěji životopis) a připravuji si otázky na kandidáta, které nejčastěji vyplynou na základě získaných informací a týkají se certifikací, digitální zdatnosti, uživatelských aplikací, organizace jeho času a konkrétní dotazy zaměřené na nejasné informace například pokud je v životopisu delší pauze mezi zaměstnáními.

Otázka: Je stanovena osnova pohovoru či otázky, které je vždy nutné zjistit?

Pracovnice HR: ano, mám k dispozici tak zvaný kompetenční model obsahující a vedoucí k diskusi o znalostech a dovednostech potřebných na pozici.

Otázka: Kde probíhá pohovor?

Pracovnice HR: Jednou z možností je přímo pracoviště, kde se poptává pozice. Další možností je kancelář manažera s personální pravomocí (nejvyšší manažer), v případě videokonference je pracoviště virtuální.

Otázka: Kolik se standartně uskutečňuje kol?

Pracovnice HR: Standartně probíhá jedno až dvě kola výběrového řízení plus první telefonický kontakt. 2 kola jsou zpravidla za situace, pokud se 1. kola přímý nadřízený nemá možnost účastnit.

Otázka: Snažíte se zjistit osobní záležitosti uchazečů?

Pracovnice HR: Osobní otázky jsou zaměřeny pouze na pracovní dobu, aby kandidát měl jistotu skloubení osobního a rodinného života. Dále nás zajímá, kde se vidí do budoucna a případně, zda má dobrou dojezdovou vzdálenost.

Otázka: Jsou požadovány reference uchazeče?

Pracovnice HR: Reference používáme jen v případě nejasných informací v životopisu a vždy se souhlasem kandidáta například pokud nám kandidát není schopen říct důvod odchodu či změny v bývalém zaměstnání.

Otázka: Dáváte zpětnou vazbu ihned v rámci výběrového řízení nebo ponecháváte čas na konzultaci s kolegy?

Pracovnice HR: Zpětnou vazbu dáváme do 2-3 dnů, při složitějších řízeních (př. u manažerských pozic) maximálně do týdne.

Otázka: Kdo oznamuje výsledek pohovoru?

Pracovnice HR: Oznamování výsledků pohovoru je vždy na domluvě mezi manažerem a pracovníci HR. Pokud je manažer zaneprázdněn, tak oznamují já sama a zároveň v případě, pokud máme o uchazeče zájem zasílám písemnou nabídku emailem.

Otázka: Kdo má rozhodující vliv na výsledek výběrového řízení?

Pracovnice HR: Rozhodující vliv má manažer s personální pravomocí, ale je vždy snaha o shodu s přímým nadřízeným a pracovníci HR.

Okruh č. 4: Adaptace

Otázka: Jak probíhá adaptace pro nové uchazeče?

Pracovnice HR: Adaptační proces nejvíce ovlivňuje přímý manažer. Z pravidla největší část adaptace se týká školení, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s aplikacemi, produktovou základnou a vnitřními předpisy. Zároveň je mu přidělen tzv. „Buddy“, což je mentor v podobě seniornějšího kolegy, případně samotného manažera.

Otázka: Máte v adaptaci zařazené školení zaměstnance?

- a) Jaké formy školení na nového zaměstnance čekají?
- b) Jak dlouho školení probíhá?

Pracovnice HR: Jak jsem se již zmínila v předešlé odpovědi, tak ano.

- a) Formy školení probíhají prezenčně, online a praktickými tréninky na pobočce.
- b) Školení probíhá zhruba 2 měsíce kombinací teorie s praxí v poměru 60 % teorie, 40 % praktické ukázky.

Otázka: Jak zjišťujete, zda jsou zaměstnanci na pozici spokojení?

Pracovnice HR: Manažeři mají pro zjišťování spokojenosti nástroje v podobě denního řízení, týdenního a měsíčního hodnocení. Já osobně po 3 měsících, po půl roce a po roce. Příležitostně pokud se s kandidátem setkám se vždy ptám na jeho spokojenost. Někteří manažeři pořádají tak zvanou snídani s nováčky, kdy i za mé přítomnosti zjišťujeme neformálně jak se u nás cítí.

Otázka: Kdo je nejvíce v době adaptace novému zaměstnanci nápomocen?

Pracovnice HR: Nejvíce v kontaktu je nový zaměstnanec s přímým nadřízeným a přiděleným mentorem. Mentor je motivován odměnou za úspěšné zaškolení a adaptaci nováčka.

4.5 Dotazníkové šetření v komerční bance

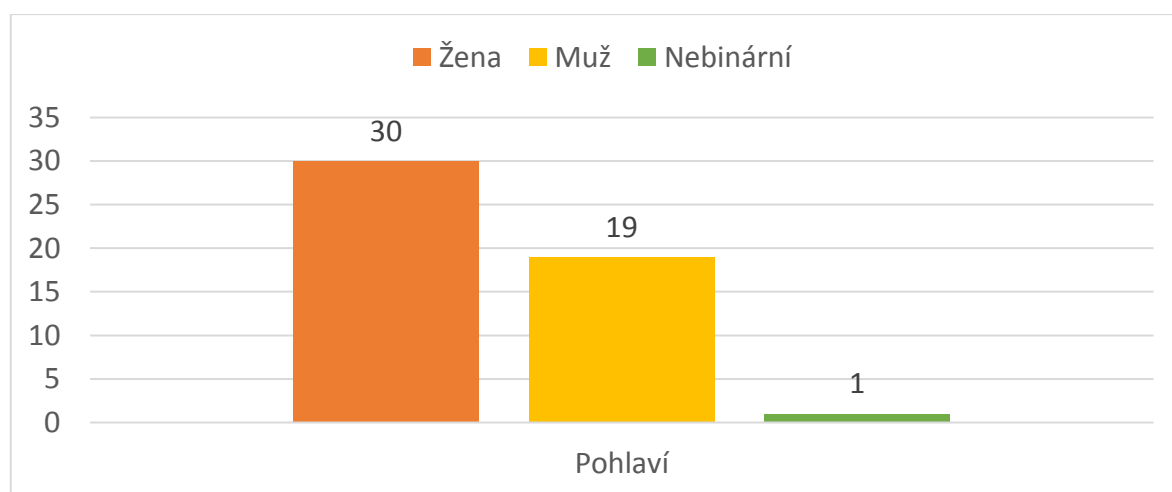
Další metodou průzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření ve společnosti komerční banka. Zúčastnili se ho převážně zaměstnanci pobočkové sítě formou aplikace Survio, ze které byly čerpány výsledky šetření. Dotazník byl složen z 27 otázek, odkaz s dotazníkem byl odeslán zaměstnancům banky a celkově se ho zúčastnilo a vyplnilo 50 respondentů. Odpovědi byly formou otevřených a zaškrťovacích otázek, některé i s možností „jiné“, kde měli respondenti prostor pro uvedení slovní odpovědi.

4.5.1 Charakteristika respondentů

Pohlaví

U otevřené otázky „Jaké je Vaše pohlaví?“ odpovědělo 30 respondentů (60 %) – žena, 19 respondentů (38 %) – muž a jeden respondent (2 %) odpověděl pohlaví – nebinární.

Graf 1- Pohlaví respondentů

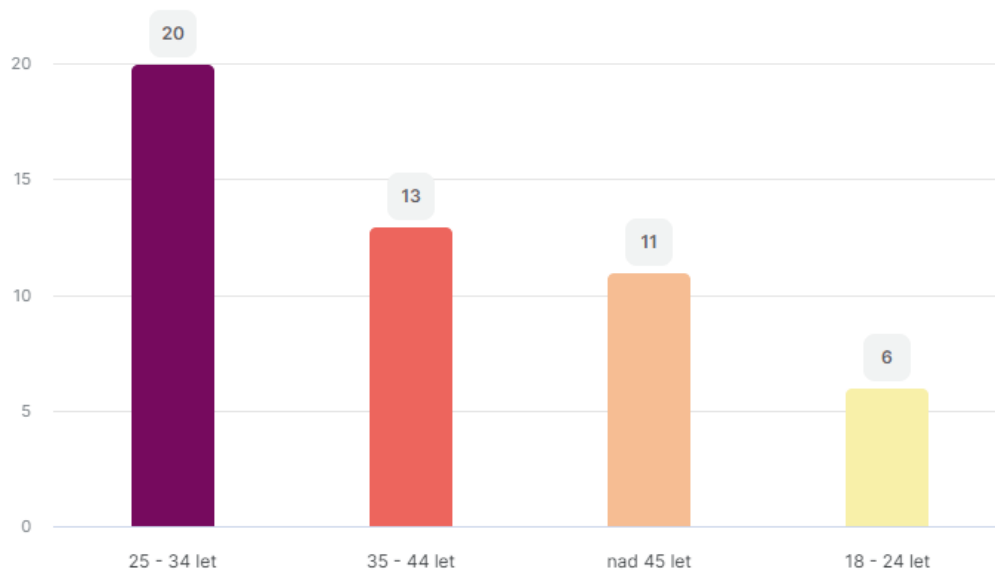


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

Věk

U otázky zaměřené na věk byly na výběr vytvořeny 4 kategorie. První kategorie byla od 18 do 24 let, druhá od 25 do 34 let, třetí od 35 až 44 let a poslední kategorie byla nad 45 let. Nejvíce respondentů se nacházelo ve 2 skupině, kterou zvolilo 20 jedinců (40 %). Celkem první kategorii zvolilo 6 respondentů (12 %), druhou tedy 20, třetí 13 (26 %) a čtvrtou 11 respondentů (22 %).

Graf 2- Věk respondentů

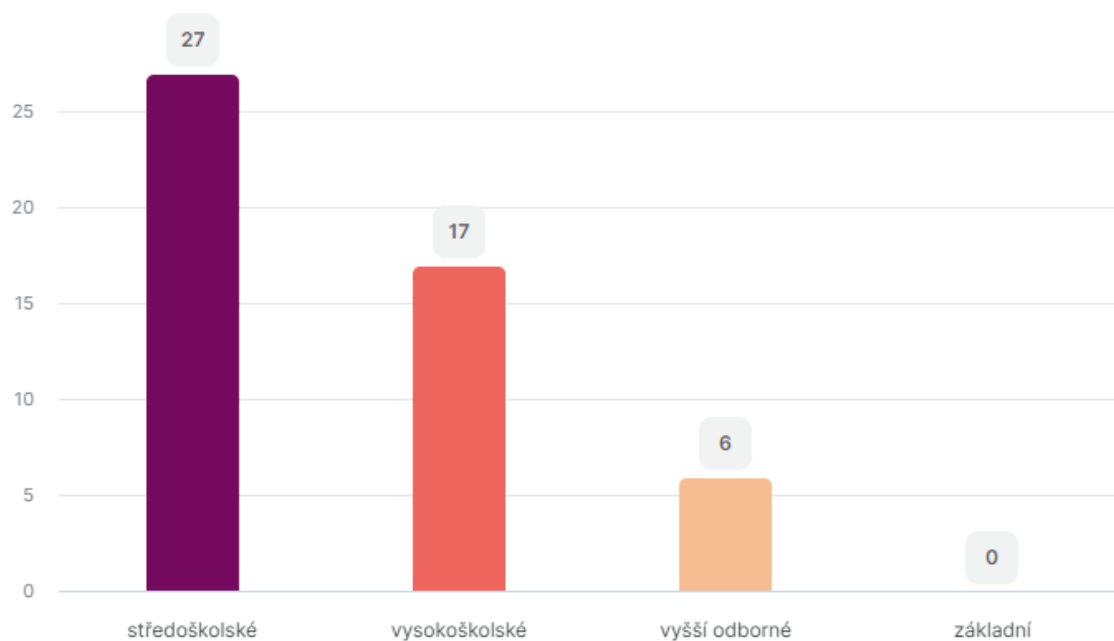


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

Nejvyšší dosažené vzdělání

Možnosti u otázky na nejvyšší dosažené vzdělání byly: základní, středoškolské, vyšší odborné, vysokoškolské. Kdy základní dosažené vzdělání ne zvolil žádný respondent. Středoškolské zvolilo 27 jedinců z dotazovaných (54 %), vyšší odborné 6 (12 %) a vysokoškolské 17 respondentů (34 %).

Graf 3- Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

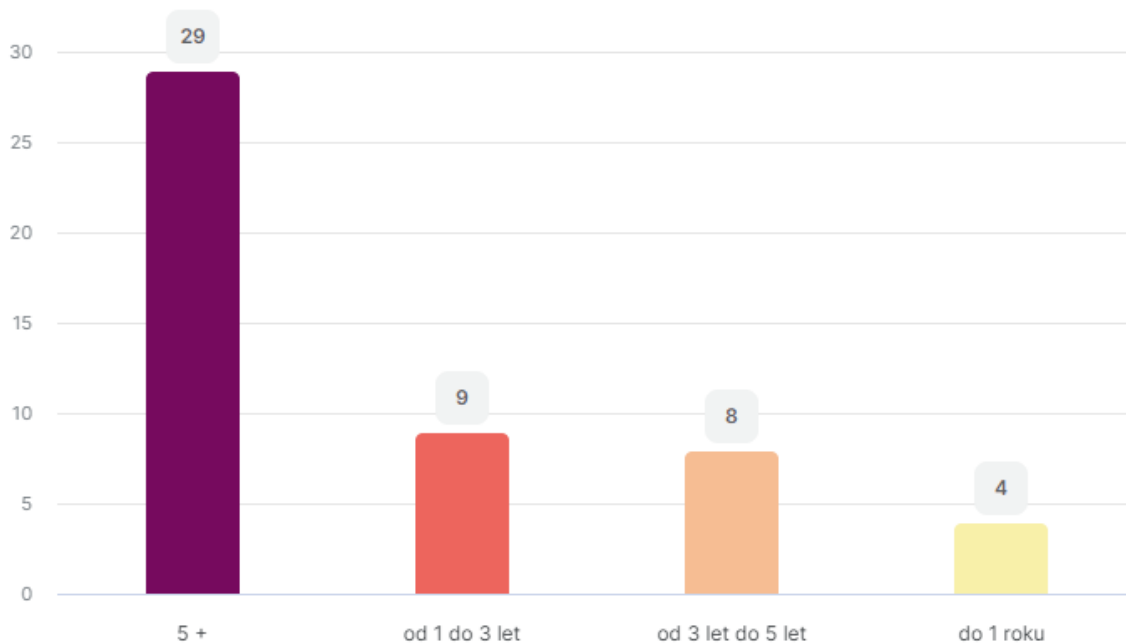


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

Délka působení v komerční bance

Na této otázce odpovědělo největší množství respondentů tedy 29 jednotlivců (58 %), že v komerční bance pracují déle než 5 let. Možnost od 3 let do 5 let pak zvolilo 8 respondentů (16 %), od 1 roku do 3 let 9 respondentů (18 %) a do 1 roku působnosti pouze 4 respondenti (8 %).

Graf 4- Délka působení v komerční bance



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

4.5.2 Analýza získaných dat

Dotazníkové šetření v komerční bance probíhalo zhruba 1 měsíc. Otázky byly koncipovány tak aby potvrdily či vyvrátily tvrzení HR pracovnice a zároveň byly srovnány s popisem personálních procesů společnosti uvedených na jejich internetových stránkách.

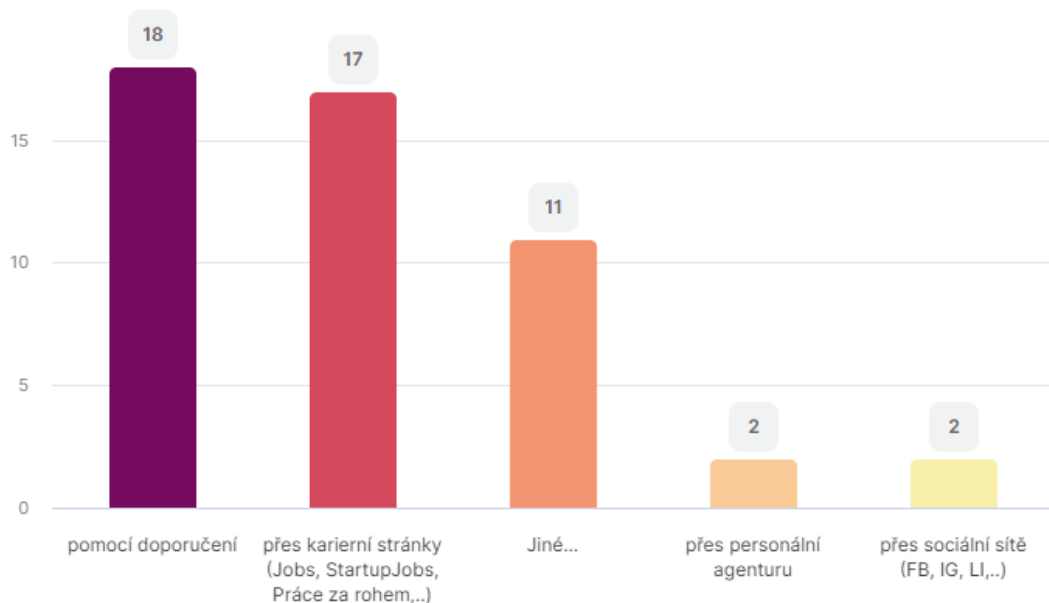
1. Kde jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v komerční bance?

V roce 2021 existuje mnoho možností, jak se dozvědět o volné pracovní pozici. Proto byla do dotazníkového šetření zařazena otázka kde se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici, aby se zjistilo, která z možností je nejčastější v komerční bance. V dotazníku byly předepsány možnosti: přes karierní stránky (Jobs, StartupJobs, Práce za rohem, ...), pomocí doporučení, přes personální agenturu, přes sociální sítě (FB, IG, LI, ...) nebo možnost jiné.

Přes karierní stránky se o pozici dozvědělo 17 respondentů (34 %), pomocí doporučení 20 respondentů (40 %), přes personální agenturu 2 respondenti (4 %), přes sociální sítě také 2 respondenti (4 %) a možnost jiné zvolilo 11 respondentů (22 %). V možnosti jiné bylo respondenty uvedeno:

- Na stránkách banky
- Na pobočce banky
- Nepamatují si

Graf 5- Kde jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v komerční bance?



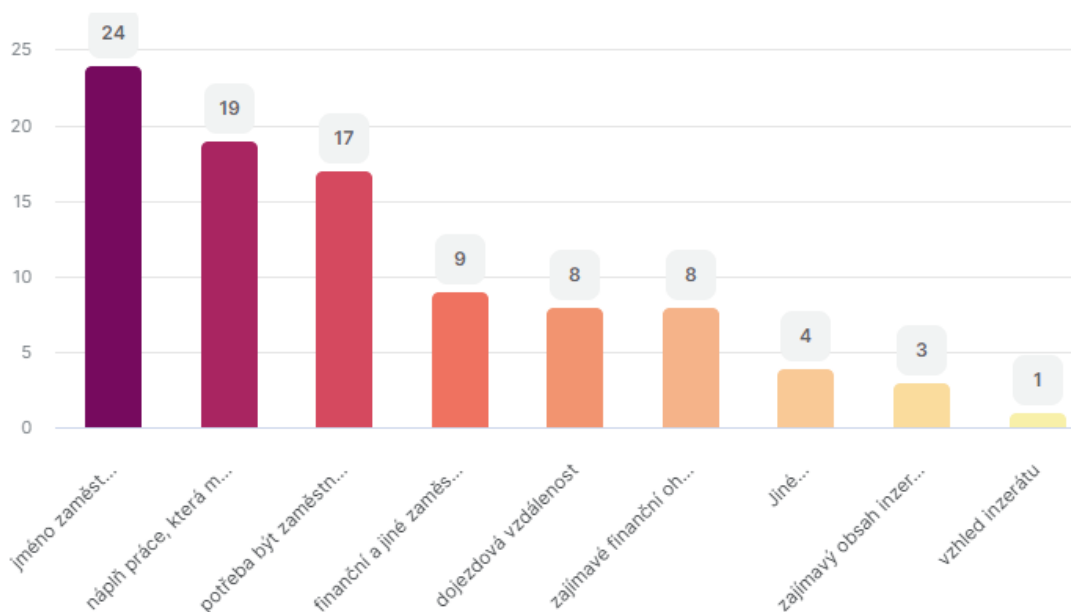
Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

2. Jaký byl Váš důvod na inzerát/doporučení reagovat?

Aby bylo možné co nejlépe určit důvod reagování respondentů na nabízenou pozici tato otázka obsahovala více možných odpovědí, které respondenti mohli zaškrtnout. Bylo zde na výběr z: náplň práce, která mě baví; jméno zaměstnavatele; potřeba být zaměstnaný; finanční a jiné zaměstnanecké benefity; dojezdová vzdálenost; zajímavé finanční ohodnocení; zajímavý obsah inzerátu; vzhled inzerátu a možnost jiné. Nejvíce respondentů zvolilo jméno zaměstnavatele – 24 (25,8 %). Jako druhá se umístila možnost: náplň práce, která mě baví s 19 respondenty (20,4 %). Potřeba být zaměstnaný zvolilo 17 respondentů (18,3 %), finanční a jiné zaměstnanecké benefity přilákaly 9 respondentů (9,7 %), dojezdová vzdálenost 8 (8,6 %), zajímavé finanční ohodnocení také 8 (8,6 %), zajímavý obsah inzerátu 3 (3,2 %) a vzhled inzerátu přesvědčil 1 respondenta (1,1 %). Možnost jiné vybrali 4 respondenti (4,3 %) a uvedli následující důvody:

- Možnost karierního růstu
- Změna bydliště a s tím spojené hledání zaměstnání

Graf 6- Jaký byl Váš důvod na inzerát/doporučení reagovat?



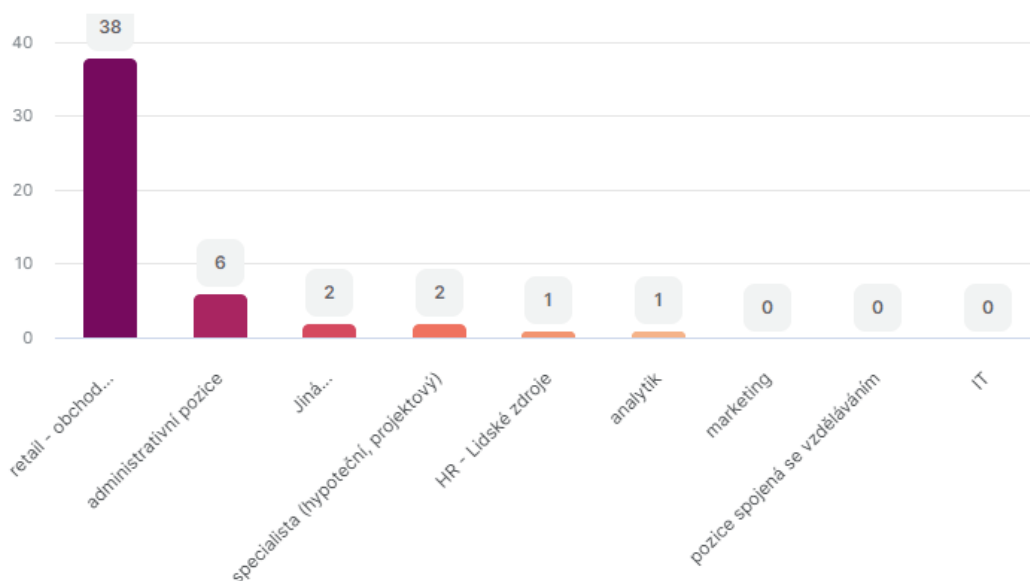
Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

3. Na jakou pozici jste se přihlásil/a?

V bance je několik pozic, na které probíhá výběrové řízení. Patří sem zejména: retail – obchodní pozice, specialista (hypoteční, projektový), HR – Lidské zdroje, administrativní pozice, analytik, marketing, pozice spojená se vzděláváním, IT a opět možnost jiné.

Na obchodní pozici se hlásilo 38 respondentů (76 %), na specialistu 2 (4 %), do HR pouze jeden (2 %), stejně tak na analytika pouze jeden (2 %) a na administrativní pozici 6 respondentů (12 %). Možnost marketing, pozice spojená se vzděláváním a IT ne zvolil nikdo z dotazovaných (0 %). Možnost jiné zvolili 2 respondenti (4 %) s odpovědí: pokladník.

Graf 7- Na jakou pozici jste se přihlásil/a?

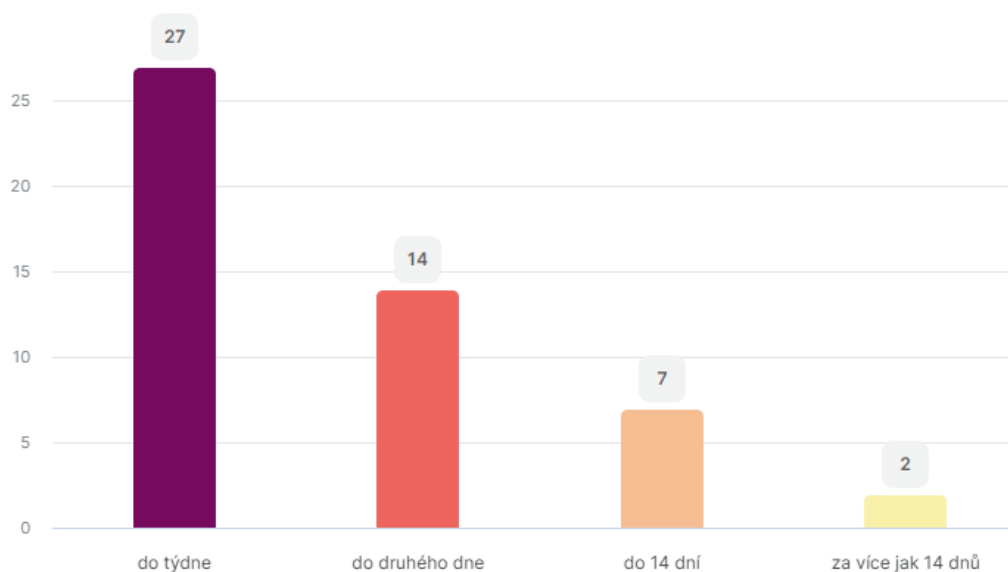


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

4. Kdy jste byl zkontaktován/a od Vaší první reakce?

Následující otázka byla zaměřena na rychlost reakce komerční banky – personalistky na došlé reakce uchazečů. Dle 27 respondentů (54 %) reagovala komerční banka do týdne od jejich zaslání odpovědi na inzerát. 14 respondentům (28 %) dala banka vědět informace již do druhého dne, 7 respondentům (14 %) do 14 dní a 2 za více jak 14 dnů (4 %).

Graf 8- Kdy jste byl zkontaktován/a od Vaší první reakce?

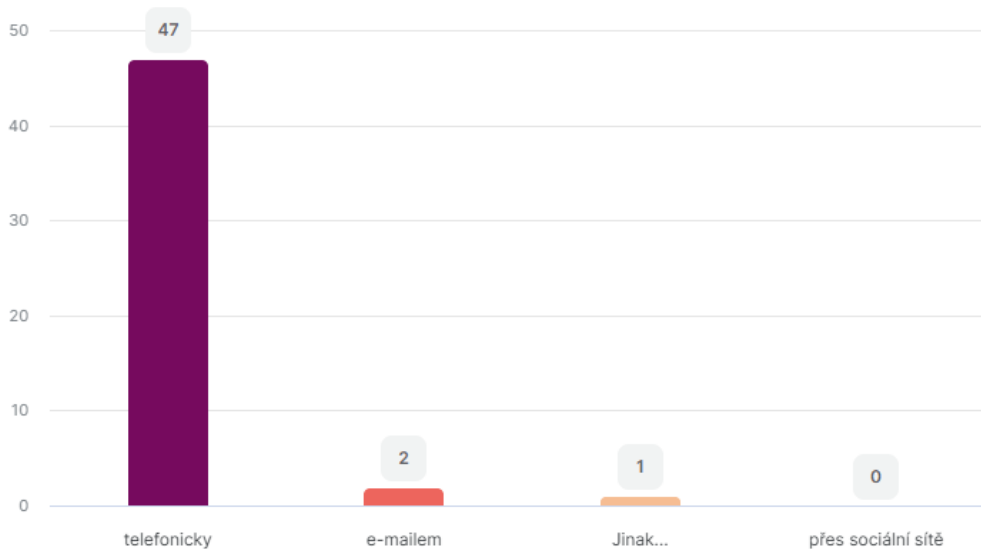


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

5. Jakým způsobem kontaktování proběhlo?

Aby se k předešlé otázce ohledně rychlosti reagování banky na uchazeče zjistil i způsob kontaktování, byla další otázka mířena na způsob kontaktování. Byly zde vypsány základní možnosti kontaktování: telefonem, e-mailem, přes sociální sítě a případně zde byla také možnost jiné. Nejvíce respondentů a to 47 (94 %) odpovědělo telefonicky, pouze 2 uchazeči (4 %) byli kontaktováni skrze e-mail a 1 respondent (2 %) zvolil možnost jiné, kde uvedl: osobně.

Graf 9- Jakým způsobem kontaktování proběhlo?

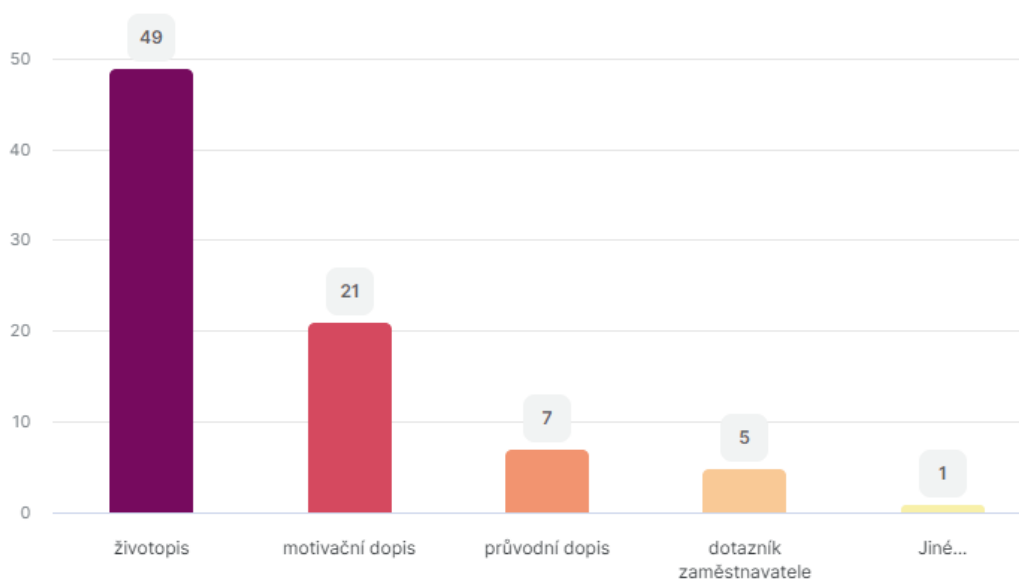


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

6. Jaké dokumenty jste využil/a k přihlášení na pozici?

Při přihlašování uchazečů na volnou pracovní pozici, může kandidát připojit k jeho reakci několik dokumentů. V této otázce bylo možné proto zvolit více odpovědí. Otázka obsahovala 4 základní dokumenty, které bylo možné vybrat a to: životopis, motivační dopis, průvodní dopis a dotazník zaměstnavatele, dále opět možnost jiné. Životopis až na 1 respondenta zaškrtnli úplně všichni čili 49 respondentů (98 %). Motivační dopis přiložilo 21 respondentů (42 %), průvodní dopis už jen 7 (14 %). Dotazník zaměstnavatele, který je v bance jako bonusový a zároveň dobrovolný dokument přiložilo 5 respondentů (10 %). Možnost jiné zvolil 1 (2 %) s odpovědí: maturitní vysvědčení.

Graf 10- Jaké dokumenty jste využil/a k přihlášení na pozici?



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

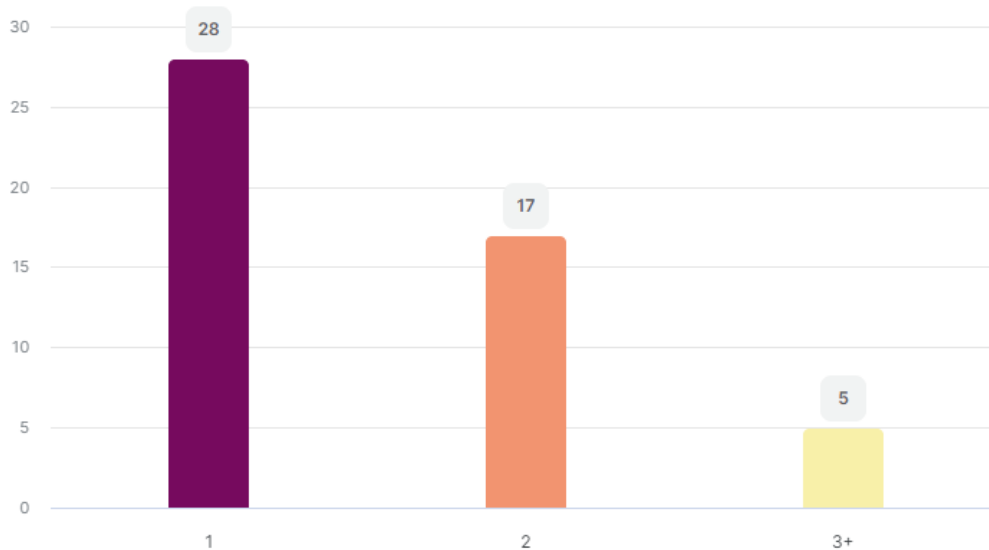
7. Výběrové řízení probíhalo:

Vzhledem k situaci pandemie Covid 19 plno firem zavedlo možnost online pohovorů, která dříve nebyla tak běžná. Byly zde zvoleny odpovědi, že výběrové řízení probíhalo formou osobně či online, případně možnost odpovědi jiné. Možnost fyzické přítomnosti na pohovoru vybralo 47 respondentů (94 %) a možnost online pohovoru pouze 3 (6 %). Jinou formou nikdo z dotazovaných pohovorován nebyl.

8. Kolik kol mělo výběrové řízení?

Výběrové řízení může mít v různých firmách na různé pozice jiné počty kol výběrového řízení. U komerční banky uvedlo 28 respondentů (56 %), že výběrové řízení mělo pouze 1 kolo, 17 respondentů (34 %) mělo kola 2 ve výběrovém řízení a 5 respondentů (10 %) 3 a více kol.

Graf 11- Kolik kol mělo výběrové řízení?



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

9. Bylo součástí výběrového řízení testování Vašich schopností?

Tato otázka patří do oblasti výběrového řízení, zda uchazeči museli projít testováním schopností či nikoli. 30 respondentů (60 %) odpovědělo, že během výběrového řízení žádné testování schopností neměli. 20 respondentů (40 %) odpovědělo, že během výběrového řízení testování schopností mělo. Na otázku – jaké odpověděli:

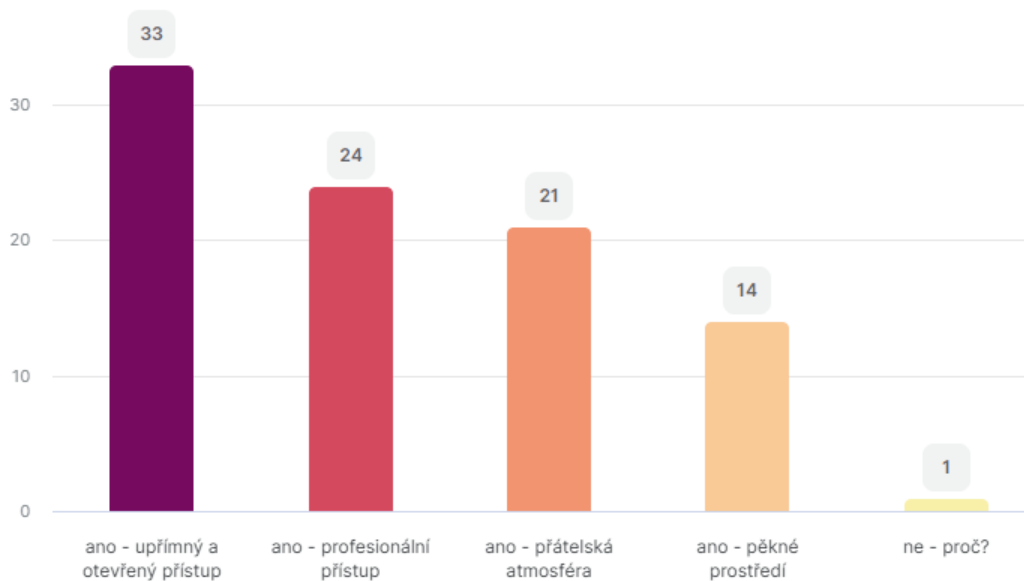
- Zkouška z prodeje
- Popis základních produktů banky, příklad prodeje
- Angličtina
- Práce na PC
- Logické myšlení
- Postup při zjišťování dat
- Test znalostí investic
- Znalost podnikatelů
- Modelová situace na prodej kreditní karty

10. Byli jste spokojeni s průběhem pohovoru, co se Vám líbilo?

Tato otázka měla také možnost volby více odpovědí. Patřily sem následující možnosti:

- Ano – upřímný a otevřený přístup (zvolilo 33 respondentů z dotazovaných – 35,5 %)
- Ano – profesionální přístup (zvolilo 24 respondentů z dotazovaných – 25,8 %)
- Ano – přátelská atmosféra (zvolilo 21 respondentů z dotazovaných – 22,6 %)
- Ano – pěkné prostředí (zvolilo 14 respondentů z dotazovaných – 15,1 %)
- Ne – proč? (zvolil 1 respondent a důvod neuvedl – 1,1 %)

Graf 12- Byli jste spokojeni s průběhem pohovoru, co se Vám líbilo?

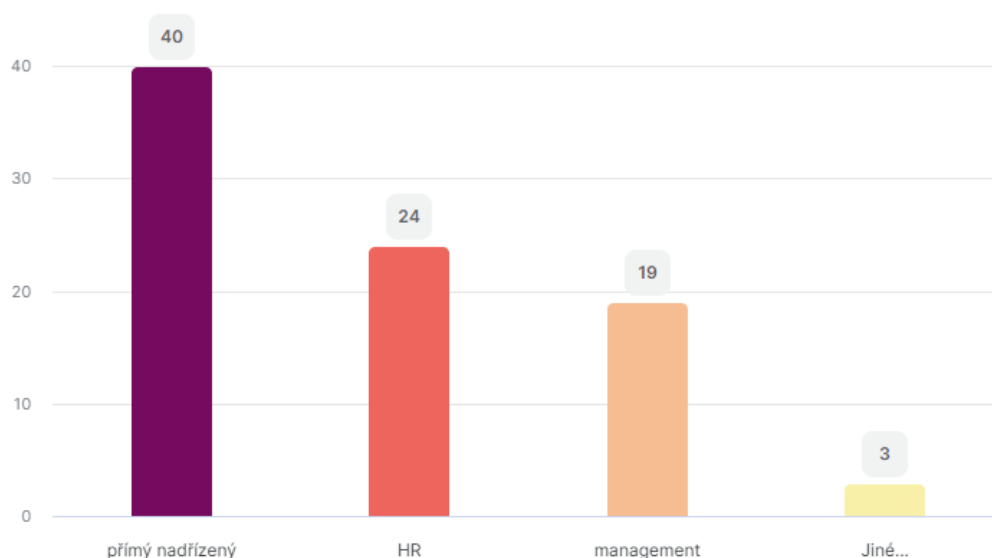


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

11. S kým probíhalo výběrové řízení?

Výběrové řízení může vždy probíhat v každé firmě jinak, proto je zde otázka, s kým probíhalo výběrového řízení v komerční bance u dotazovaných respondentů. U otázky byly vypsány základní možnosti jako: přímý nadřízený, HR, management a možnost jiné. Opět zde bylo možné zaškrtnout více možných odpovědí, z důvodu, že se pohovoru účastnilo více lidí z banky. Přímého nadřízeného mělo u výběrového řízení 40 respondentů (80 %), HR se účastnilo u 24 respondentů (48 %), management banky byl u 19 respondentů (38 %) a 3 respondenti (6 %) měli u výběrového řízení ještě: ředitele.

Graf 13- S kým probíhalo výběrové řízení?



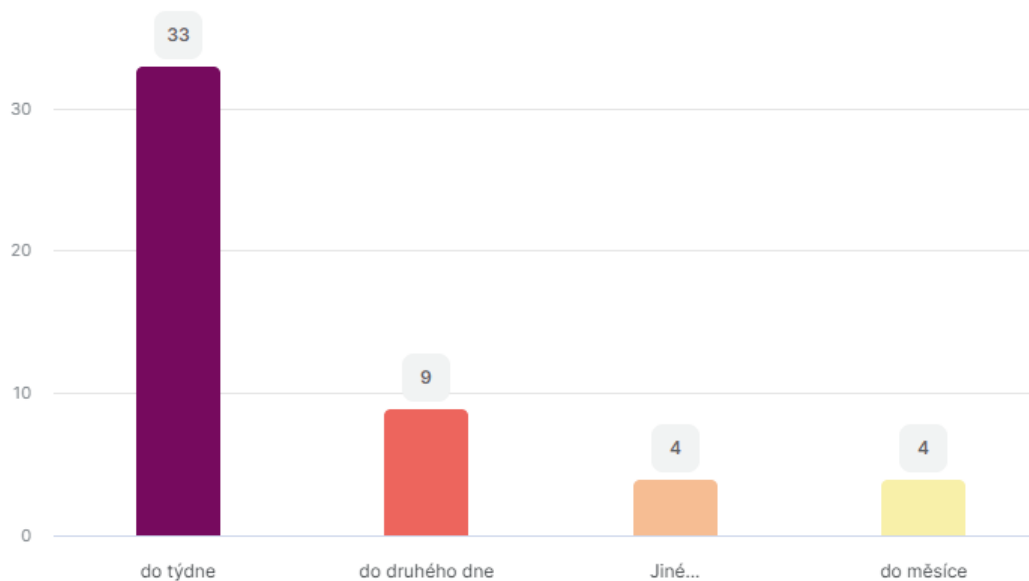
Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

12. Kdy jste byl kontaktován s výsledkem pohovoru?

Zpětnou vazbu od banky ohledně výsledku pohovoru kandidáti obdrželi buď do druhého dne, do týdne, do měsíce či dříve/později. 33 respondentů (66 %) zvolilo odpověď kontaktování do týdne. 9 respondentů (18 %) hned do druhého dne, 4 (8 %) do měsíce. 4 respondenti (8 %), uvedli i možnost jiné:

- Do 4 hodin po ukončení pohovoru
- Ihned v druhém kole výběrového řízení

Graf 14- Kdy jste byl kontaktován s výsledkem pohovoru?



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

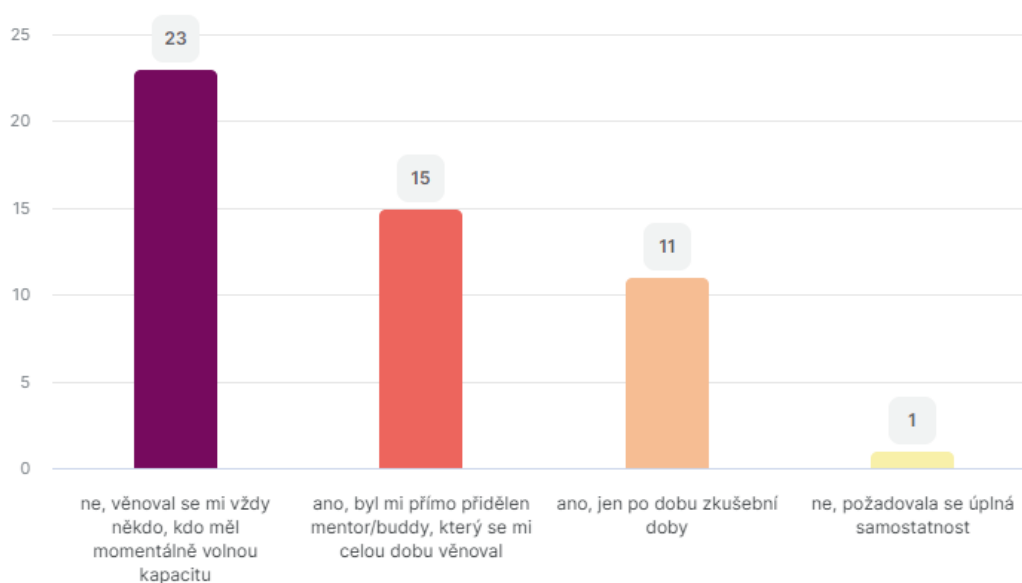
13. Představil Vás někdo kolegům?

Naprostá většina respondentů – 92 % odpověděla kladně, pouze 4 dotazovaní (tj. 8 %) nebyli představeni kolegům při nástupu do komerční banky.

14. Byl Vám přidělen mentor/buddy?

Další otázka byla zaměřena na období adaptace, kde byla položena otázka, zda byl nováčkovi přidělen mentor či buddy. Pouze u 1 respondenta byla požadována úplná samostatnost. Nejvíce respondentů tedy 23 (46 %) uvedlo zkušenost, kdy se jim v době adaptace věnoval vždy někdo, kdo měl momentálně volnou kapacitu. 26 respondentů mělo přiděleno mentora/buddyho, ale pouze 15 (30 %) se věnoval po celou dobu, zbývající část to je 11 (22 %) dotazovaných se mentor/buddy věnoval pouze po dobu zkušební doby.

Graf 15- Byl Vám přidělen mentor/buddy?

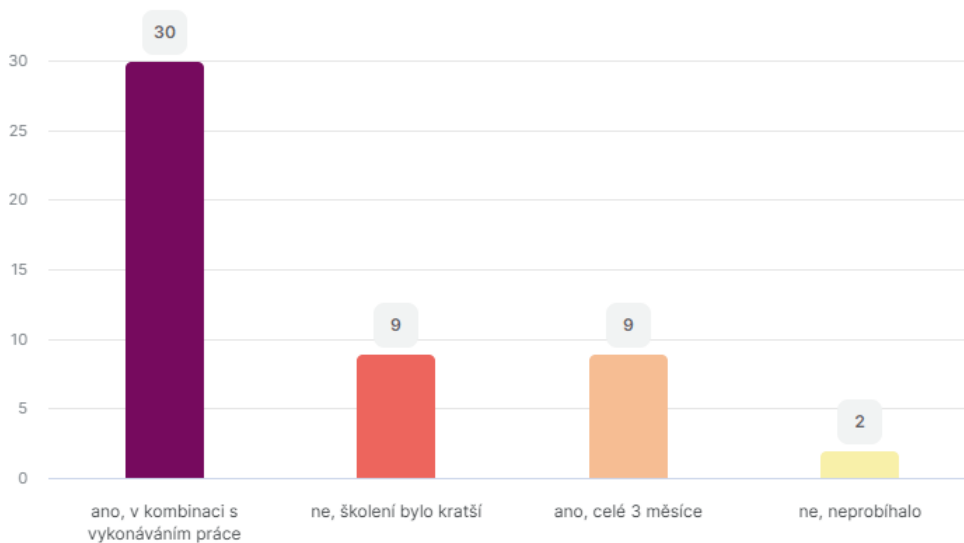


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

15. Probíhalo školení v prvních 3 měsících?

Většina dotazovaných v oblasti školení uvedla průběh celé 3 měsíce, celkem 39 (78 %) dotazovaných. Z toho 30 (60 %) uvádí, že toto školení probíhalo v kombinaci s vykováváním práce. Pouze 9 (18 %) odpovědí potvrdilo průběh kratší, než 3 měsíce a u 2 (4 %) respondentů byla zaznamenána absence školení.

Graf 16- Probíhalo školení v prvních 3 měsících?

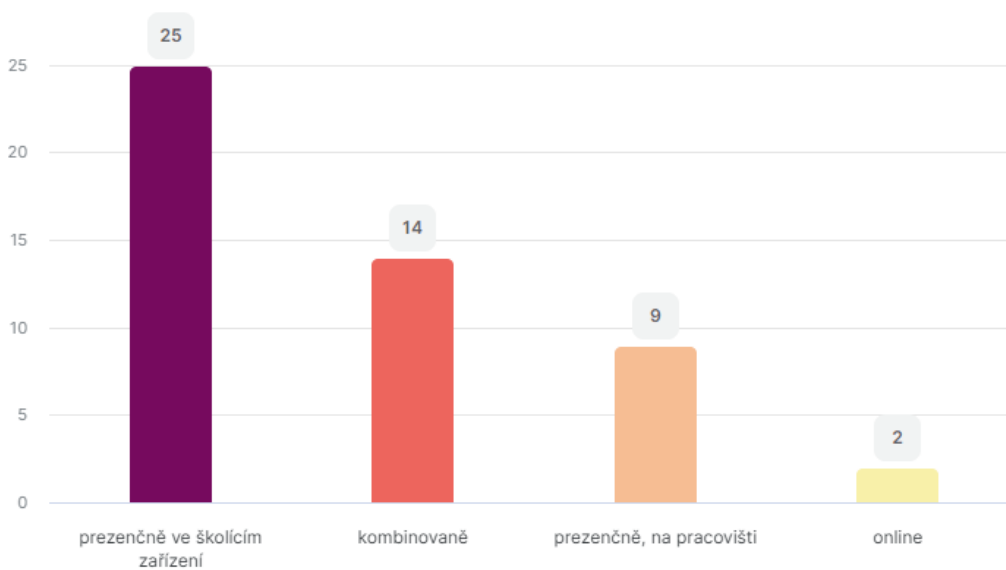


Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

16. Školení probíhalo:

Na dotaz, jakým způsobem školení probíhalo odpovědělo 25 (50 %) respondentů prezenčně ve školícím zařízení, 14 (28 %) kombinovaně, 9 (18 %) prezenčně na pracovišti a 2 (4 %) online.

Graf 17- Školení probíhalo způsoby



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

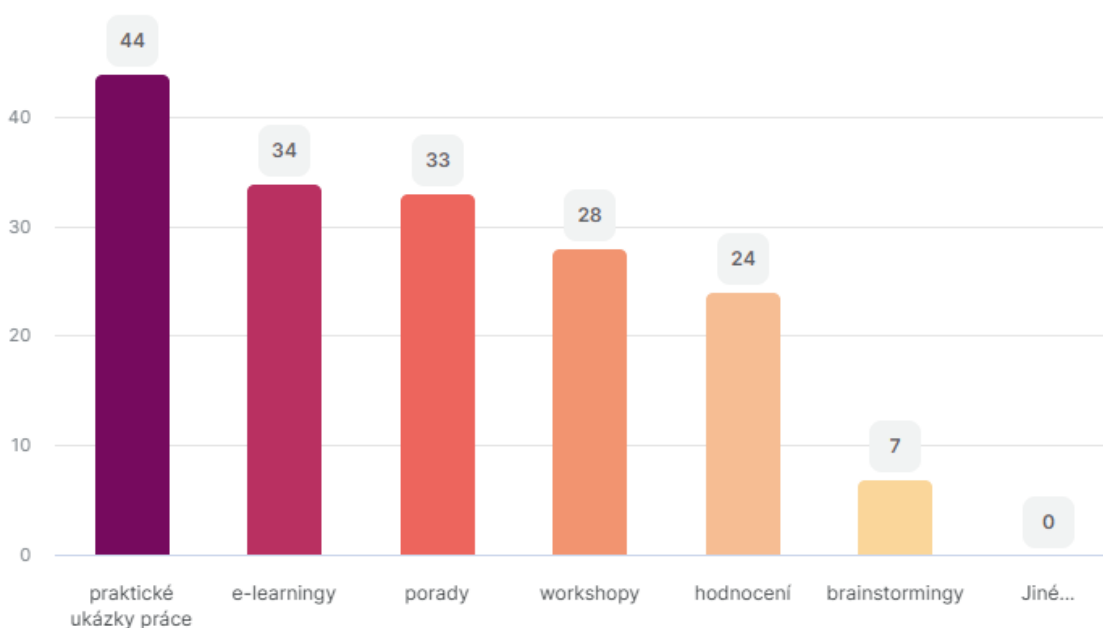
17. Co Vám pomohlo se dobře adaptovat?

Nejvíce nováčkům v době adaptace pomohli kolegové a manažeři, tuto odpověď zvolilo 42 dotazovaných (48,3 %), 16 zaměstnanců (18,4 %) v pozitivní adaptaci uvádí příjemné pracovní prostředí a technickou vybavenost. Ke zvládnutí adaptace 14 dotazovaným pomáhali kompetence a dovednosti z dosavadní praxe, 12 (13,8 %) respondentů spoléhalo na znalosti s dosaženým vzděláním. 4 (3,4 %) dotazovaní nedokázali jasně specifikovat, co jim adaptaci usnadnilo.

18. Kterých aktivit jste se v průběhu adaptace účastnil/a?

V této otázce respondenti mohli uvést více možných odpovědí a byla zaměřena na aktivity v průběhu adaptace. Nejvíce byly označeny ve 44 (25,9 %) případech praktické ukázky práce, dále nejvíce používanou aktivitou byly e-learningy – 34x (20 %) a porady – 33x (19,4 %). Ve 28 (16,5 %) případech byly uvedeny workshopy a 24 (14,1 %) respondentů se zúčastnilo v době adaptace hodnocení. Nejméně využité byly brainstormingy, to je 7 respondentů (4,1 %). Jiných aktivit se dotazovaní v průběhu adaptace neúčastnili (0 %).

Graf 18- Kterých aktivit jste se v průběhu adaptace účastnil/a?



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

19. Co Vám během adaptace chybělo a pomohlo by Vám?

30 dotazovaných (60 %) neuvádí, že by jim něco dalšího chybělo či pomohlo. 6 zaměstnanců (12 %) vnímá potřebu lepšího zaškolení v oblasti systémů a programů jako podporu například uvádí zkušební aplikace. Stejný počet dotazovaných (12 %) by uvítalo méně teorie, více praxe a pomalejší tempo v době adaptace. U 5 (10 %) pracovníků zaznamenána větší absence mentora a celkové pozornosti v době zaučování. Dále se zde vyskytla odpověď, kdy v případě podpory by uvítali společenskou akci, nástup více nováčků naráz či školení pouze prezenční, nikoliv online.

20. Co pro Vás bylo v prvních dnech na pracovišti nejtěžší?

Nejvíce zaměstnanců celkem 25 (50 %) vnímá největší problém v systémové orientaci, produktových znalostech a funkčních přístupech do aplikací banky. Strach se začlenění uvedlo 10 dotazovaných (10 %) a třetí nejčastější odpovědí, kdy 7 pracovníků (14 %) jako nejtěžší považuje kontakt a komunikaci s klientem ať už fyzicky či telefonicky. Zbývající část uvádí 4x (8 %) problém vnímání korporátu, kde jsou velmi časté změny a hektické prostředí. Poslední 4 respondenti (8 %) nejčastěji bojují s organizací času, na vnímání velkého množství informací a zaneprázdněností svých kolegů.

21. Probíhala pravidelná zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Zpětná vazba ve 33 případech (66 %) probíhá pravidelně, 14 (28 %) nepravidelně ale občas, u 2 dotazovaných (4 %) bylo uvedeno ne příliš pravidelně a pouze 1 respondent (2 %) nedostával zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

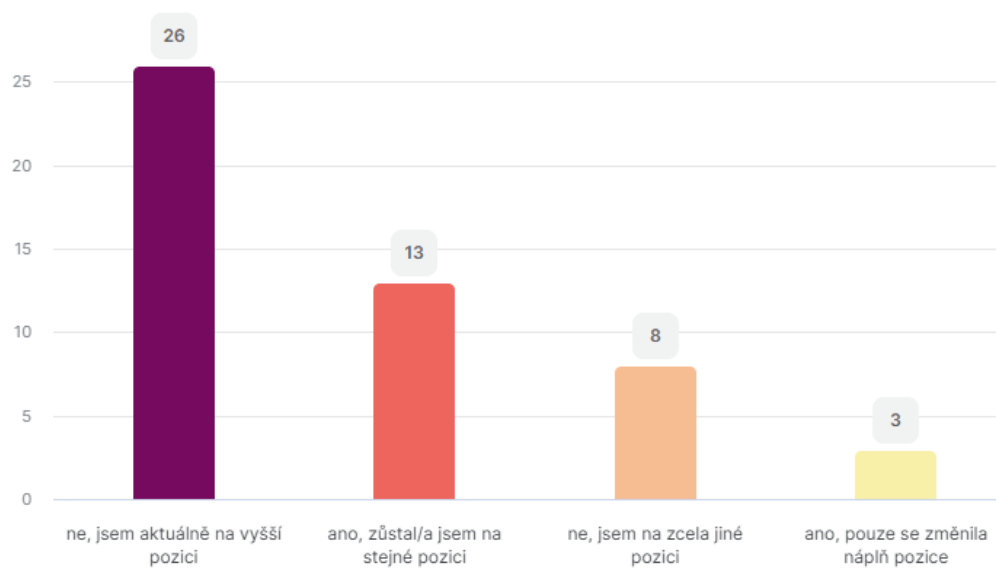
22. Splnila pozice Vaše očekávání a odpovídá tomu, jak Vám byla na začátku představena?

U 92 % populace banky se splnilo očekávání na pozici, tak jak bylo představeno, 3 respondenti uvádí částečnou spokojenost, kdy uvádí například, že bylo prezentované méně administrativy a méně servisních úkonů s klienty, pouze u 1 respondenta očekávání naplněno nebylo z důvodu časté změny pozice.

23. Zůstali jste dosud na stejné pozici, na kterou jste se sem přihlásili?

26 zaměstnanců (52 %) uvedlo posun v rámci banky na vyšší pozici, 13 (26 %) zůstalo na pozici stejné, 8 pracovníků (16 %) změnilo pozici zcela a u 3 respondentů (6 %) byla zaznamenána změna náplně pozice.

Graf 19- Zůstali jste dosud na stejné pozici, na kterou jste se sem přihlásili?



Zdroj: vlastní výzkum, Survio – dotazníkové šetření

5 Výsledky a diskuse

Proces vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců v komerční bance je průběžný a pravidelný proces, do kterého zasahují hlavně požadavky managementu, výjimečně i strategické změny. Požadavky managerů jsou vedeny v excelovské tabulce volných pozic, kde jsou hlídané náklady

na pozici, budget a strategické plány. Největší kapacity náborových aktivit je směřována do obchodních pozic, kde dochází k velké fluktuaci zaměstnanců. Fluktuace je vzniklá z důvodu náročnosti práce, potřeby znalosti aplikací a velkého náporu činností, obsahující obchodní jednání, servisní činnosti a administrativu. Zaměstnanci jsou vyhledávání dle pracovnice HR prostřednictvím webových portálů (Jobs, Startup Jobs, práce za rohem), personální agentury a sociálních sítí. V diskusi nejvýznamnějšího operátora na českém elektronickém trhu práce LMC (2020) je uvedeno, že nejvíce využívána forma náboru je doporučení. Což můžeme potvrdit výsledkem, kdy nejvíce respondentů v dotazníku uvedlo přihlášení se do výběrového řízení prostřednictvím doporučení. Tvrdá (2021) ve svém článku věnovaném kariérním stránkám MenSeek uvádí, že kariérní web dává prostor pro vyjádření hodnot a podrobnější představení firmy a zájemci o práci, zde vše mají na jednom místě. Druhá největší skupina zaměstnanců, kteří se o práci ve společnosti dozvěděli, se právě přihlásila přes kariérní stránky. Dle webového portálu Zpravodajství 24 (2020) jsou ve valné většině využívány k náboru zaměstnanců sociální média, kdy nejvíce je zmiňovaná profesní síť LinkedIn, tuto možnost v dotazníku uvedlo pouze pár jedinců. Sociální sítě jsou spíše využívány k získání informací o zaměstnavateli a jeho zaměstnancích.

Nejčastějším důvodem reagovat na nabídku zaměstnání respondenti uvedli jméno zaměstnavatele a náplň práce, která je zajímavá. 18 % reagovalo na nabídku práce z důvodu potřeby práce a zhruba stejné množství tj. 18 % uvedlo jako důvod reakce finanční důvody, zaměstnanecké benefity a zajímavé finanční ohodnocení.

Výsledky dotazníku jsou v souladu s tvrzením pracovnice HR, která uvedla program doporučení u zaměstnanců a potvrdila zároveň spolupráci s personálními agenturami.

Proces výběru zaměstnanců

Neustálou potřebu zaměstnanců potvrzuje i velmi rychlá reakce ze strany komerční banky, kdy 82 % kdy 54 % bylo kontaktováno do týdne a 28 % už do druhého dne. Dle

výpovědi HR managerky se u prvního kontaktování snaží reagovat již do 2 dnů maximálně však do týdne. U 18 % respondentů kontaktování proběhlo později.

Autorka Klímová (2022) považuje životopis jako nejdůležitější profesní prezentaci, kdy je důležité se představit, popsat své znalosti, dovednosti a dosud nasbírané zkušenosti. Na základě tohoto důležitého dokumentu dochází k předvýběru a v samotném výzkumu pouze 1 z dotazovaných uvedl, že nedokládal životopis. U všech ostatních se jednalo o základní nutný dokument, který byl ve většině případech doprovázen motivačním dopisem, průvodním dopisem či dotazníkem zaměstnavatele. HR zaměstnankyně také uvedla životopis jako jediný nutný požadovaný dokument, ostatní dokumenty kandidáti zasílají dle svého uvážení.

Proces pohovoru

Na základě zjišťování informací bylo zjištěna pouze možnost průběhu pohovoru, jak osobně, tak online. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 6 % pohovorů probíhalo virtuálně prostřednictvím video konference. V 94 % případech se uskutečnilo výběrové řízení osobně.

Více jak polovina kandidátů byla vybrána již v 1. kole, velmi výjimečně se uskutečnilo 3 kolo více. Důvodem více kolového výběrového řízení dle pracovnice HR byla zejména absence přímého nadřízeného nebo z důvodu vybrání více vhodných kandidátů na 1 pozici.

Dle Bartáka (2011) na základě analýzy pracovního místa, jsou stanoveny požadavky na způsobilost pracovníka, jeho schopnosti a dovednosti. V průběhu pohovoru v komerční bance lze vidět, že byly kandidátům pokládány otázky se zaměřením na jejich kompetence, znalosti a dovednosti potřebné na pozici. Pouze u 40 % respondentů probíhalo testování schopností v podobě modelových situací, znalostí prodejních nástrojů, logického myšlení, práce na PC nebo angličtiny. Z průzkumu rozhovoru s HR pracovnící bylo uvedeno, že průběh výběrového řízení se provádí přímo na pracovišti nebo v kanceláři manažera s personální pravomocí, pouze u video konference je pracoviště virtuální. Respondenti nejčastěji kvitují upřímný a otevřený přístup, profesionalitu, přátelskou atmosféru a pěkné prostředí. Jak již bylo v teoretické části práce zmíněno (Livian, Pražská 1998) účastníkem pohovoru může být zástupce lidský zdrojů a manažer pracovního místa, což bylo potvrzeno, neboť 80 % dotazovaných potvrdilo účast přímého nadřízeného, 48 % probíhalo za účasti HR a 38 % pohovorů se konalo za účasti managementu banky. Výsledek pohovoru

v komerční bance je oznamován buď pracovníci HR nebo managerem zpravidla opět maximálně do týdne.

Proces adaptace

V odborné literatuře (Nový, Surynek, 2006) je poukázáno na důležitost funkční adaptace, zejména na pozitivní přijetí ze strany podřízených, kolegů a podmínkami nového prostředí. Šetřením bylo zjištěno kladné hodnocení prvního setkání s kolektivem a kolegy, naopak rozdíly byly zjištěny v přidělení mentora. Společnost má uvedenou roli mentora v adaptačním procesu, tato role je podporovaná ze strany HR, ale skutečnost ukázala, že minimálně polovina respondentů mentora přiděleného neměla a věnoval se jim vždy kolega s volnou kapacitou. Neformální zpětná vazba k probíhající adaptaci nováčka se uskutečňuje mimo pracovního posezení s nováčky za účasti HR a manažera, kdy to probíhá většinou formou společné snídaně. V rámci adaptačního procesu má banka nastaveno školení trvající 3 měsíce, které probíhá prezenčně, online a praktickými tréninky na pobočce. Během průzkumu bylo zjištěno u části respondentů, že školení bylo kratší nebo vůbec neprobíhalo. Kombinovanou formu školení nepotvrdili všichni respondenti, většina se shoduje na prezenčním školení. Ačkoli zaměstnanci uvádějí v dostatečné míře ukázkou praktické práce, e-learningy, porady a workshopy, vnímá část populace potřebu lepšího zaškolení v oblasti systémů a programů. Společnost disponuje nástroji pro zjišťování spokojenosti, ale pouze 2/3 dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu dostává pravidelně a 1/3 pouze občas. Velmi pozitivní výsledek byl zaznamenán u naplnění očekávání, tyto výsledky byly potvrzeny i značným počtem zaměstnanců, kteří se posunuli na vyšší pozici.

5.1 Návrh řešení

Procesy týkající se vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v komerční bance, kterých se tato práce týká je celkově na dobré úrovni. Dle zjištěných informací je nutné se zaměřit na některé aktivity, kterým banka nevěnuje dostatečnou pozornost. Oblast výběru včetně pohovoru ze zkoumaných 3 okruhů je nejlépe hodnocena, proto jsou následující opatření navrženy primárně pro zlepšení procesů vyhledávání a adaptace.

5.1.1 Další možnosti vyhledávání zaměstnanců

Funkční metodou procesů vyhledávání jsou karierní stránky a doporučení. V rámci průzkumu byla zjištěna absence náboru studentů vysokých škol či využívání formy spolupráce prostřednictvím praxí a stáží. Řada organizací spolupracuje s vysokými školami, nejčastěji mají vysoké školy zájem o přednášky na téma z finanční gramotnosti. Zároveň vysoké školy potřebují umístit studenty na praxi, která je součástí bakalářských a diplomových prací.

Při dobré spolupráci studenti vysokých škol mohou být novým zdrojem pro nábor do komerční banky. Zvláště pokud se jedná o školy s ekonomickým a finančním zaměřením. Z důvodu výhodných podmínek je také doporučena spolupráce s úřadem práce, neboť náklady související s tímto nábořem jsou hrazeny ze státních prostředků. V případě nedostatečného počtu kandidátů komerční banka může využít poradenských personálních agentur, kdy nábor zaměstnanců je svěřen zprostředkovatelům. Tato forma usnadňuje vyhledávání kvalifikovaných pracovníků a jedná se převážně o vyhledávání pasivních kandidátů na základě informací, které jsou vyhledávány v komplexních databázích.

5.1.2 Kvalita inzerátu

Účelem inzerátu není jen informovat uchazeče o volné pracovní pozici, ale je důležité reprezentovat velkou a známou společnost, její firemní kulturu a činnost. Musí zaujmout, být konkrétní co firma skutečně potřebuje, ale i konkrétní v tom co nabízí. Důležité je, aby byl lidsky srozumitelný, krátký a bylo v něm vše důležité.

Dle dotazníkového šetření je vidět, že mezi hlavní důvody, na které respondenti na inzerát reagovali bylo jméno zaměstnavatele, náplň práce a potřeba být zaměstnaný. Z možností výběru právě vzhled inzerátu a zajímavý obsah bylo nejméně voleno. Pro zlepšení úspěšnosti inzerátu je navržena následující struktura:

1. Určit, na kterou cílovou skupinu je inzerát mířený – uzpůsobit tak všechny text, který se v inzerátu bude vyskytovat.
2. Pokud se inzerát zveřejňuje jinde než na stránkách banky, je dobré do něj zahrnout i stručný a výstižný popis společnosti.
 - a. Co je to za společnost
 - b. Čím se společnost zabývá

- c. Jak dlouho již působí na trhu
 - d. Kdo jsou její klienti
 - e. Co je jejím cílem
 - f. Kde se nachází – čili, kde bude potenciální pracoviště kandidáta
3. Zvolit správný obsah inzerátu
 - a. Jednoduchý, jasný nadpis pozice (př. Retail – obchodník)
 - b. Stručný popis náplně práce – zde je důležité pozici popsat kandidátovi zajímavě, vyzdvihnout ty nejlepší části práce, aby pozice kandidáta zaujala.
 - c. Uvést základní vlastnosti a dovednosti, které kandidát musí mít – co od něj čekáme (př. ukončené vysokoškolské vzdělání, výborné komunikační schopnosti, ...)
 - d. Nemělo by se také zapomenout pak uvést i to, co za práci firma nabízí – benefity, bonusy (př. individuální přístup, 5 týdnů dovolené, podporu ve vzdělávání, ...)
 4. Na konec uvést formu spolupráce – plný nebo zkrácený úvazek, formou hlavního pracovního poměru nebo živnostenského listu, případně nabízenou mzdu
 5. Přidat kontaktní osobu – jméno, pozice, kontakt (firemní – telefonní číslo, email) a klidně dodat podporující větu, aby kandidát zareagoval ve smyslu – že se na kandidáta společnost těší.

5.1.3 Adaptační plán

Pro celkovou přehlednost nástupů a adaptování nováčků slouží adaptační plán. V případě, pokud nový zaměstnanec obdrží adaptační plán je zaručeno, že obě stany budou dobře informované a zároveň budou vědět v jaké fázi adaptace se zaměstnanec nachází, jak se mu daří nebo například kdy se blíží společná schůzka manažera a nováčka. Adaptační plán by měl v hlavní části mít uvedeny základní informace pro koho je daný plán určen, na jaké pozici je zaměstnanec umístěn, na které pobočce banky působí, kdo je jeho nadřízený/mentor, kdy nastoupil a časová charakteristika, na jak dlouho je adaptační plán sestaven. Dále v obsahu uvést náplň prvního pracovního dne, pracovní a sociální adaptaci, školení, úkoly a náplň pracovní doby adaptace, hodnocení a případné společné akce s bankou – vše zasazené do časové osy. Banka dle dotazníku nejvíce obsazuje pozici retail – obchodní

pozice, u respondentů bylo zjištěno, přestože nastoupili do banky na stejnou pozici, tak disponovali rozdílnými zkušenostmi s testováním jejich schopností, s přidělením mentora i různé délky školení. Adaptační plán by se měl sjednotit na jednotlivé pozice, které banka obsazuje, aby se předešlo k těmto značným rozdílům v adaptování.

Návrh adaptačního plánu na příklad pozice retail – obchodní pozice v komerční bance:

Tabulka 1 - Adaptační plán

Činnost	Datum	Čas	Odpovědná osoba
Přidělení mentora a vzájemné seznámení	1. 2.	9:00	Petra Konopásková
Uvítání, prohlídka pracoviště a seznámení s kolegy	1. 2.	10:00	Lucka Zelená
Předání materiálů a technického vybavení (včetně zaučování, zpřístupnění, přidání do online prostředí)	2. 2.	10:00	Honza Král
Zaškolení – BOZP, PO a pracovní řád	3. 2.	14:00	Lucka Zelená
Předání plánu školení na 2 měsíce	4. 2.	9:00	Lucka Zelená
Představení pracovních úkolů, které je potřeba během adaptace splnit	7. 2.	10:00	Lucka Zelená
Společná snídaně s kolegy	14. 2.	9:00	Lucka Zelená
Školení – na produkty a systémy	15. 2.	9:00	Honza Král
Průběžné hodnocení – rozhovor s mentorem a nadřízeným	28. 2.	13:00	Petra Konopásková
Vyhodnocení adaptace s mentorem a nadřízeným	28. 3.	13:00	Petra Konopásková

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.3.1 Podpora začlenění

Mnoho respondentů uvedlo strach z neznámého a obavy z prostředí korporace, kde probíhají časté změny. Řada lidí má obavu z poznávání nových lidí, neboť se bojí odmítnutí. Každý tým, který bude přijímat nové zaměstnance musí být dostatečně informován o novém

nastupujícím kolegovi. A je vždy nutné pověřit někoho, kdo nováčka provede po pracovišti, představí ostatním kolegům, ukáže sociální zázemí pracoviště a případně i doporučí místní restaurace, kde se zaměstnanci stravují.

Pracovnice HR uvedla, že se někteří manažeři snaží pořádat pro lepší adaptaci nováčků společné snídaně, kterých se sama účastní. Tento způsob by mohl některým nováčkům se začleněním pomoci z důvodu neformálního prostředí, zjištění více informací o jednotlivých členech pobočky nebo například navození přátelské atmosféry. V dotazníkovém šetření bylo také uvedeno, že by v komerční bance i stálí zaměstnanci uvítali více mimo pracovních akcí. Společenské akce by zde mohli být nastaveny na určité období v roce. (př. březen, červen, září a prosinec). Interval může být klidně větší, vzhledem k velikosti banky. Každý zaměstnanec by tak věděl, za jak dlouho se akce blíží, kdy ji v roce očekávat a mohl by si dopředu naplánovat všechny své osobní aktivity bez náhlého zrušení či jiných komplikací. Zároveň by noví zaměstnanci věděli, kdy se budou moci poprvé seznámit se všemi členy svého týmu/pobočky nebo celé banky.

5.1.3.2 Dodržování přidělení mentora

Společnost má ve firemní kultuře nastaveno, aby každému novému zaměstnanci byl přidělen mentor. Z pravidla tímto mentorem je operační manažer nebo seniorní kolega s pozitivním přístupem a ochotou pomáhat. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že se novým zaměstnancům spíše věnuje kolega, který je momentálně volný. Pokud má zaměstnanec vykonávat kvalitně roli mentora je nutné jednak tohoto člověka motivovat například finančně, ale také mu uzpůsobit stávající náplň práce. Není možné vykonávat v dostatečné kvantitě a kvalitě svoji práci a být s nováčkem. Mentorovi by měly být upraveny a sníženy požadavky tak, aby měl dostatečný čas věnovat se novému zaměstnanci.

5.1.3.3 Dostatečná délka, forma a obsah školní

Nováček absolvuje speciální sérii tréninku, kde se postupně seznamuje s jednotlivými bankovními službami, prakticky si vyzkouší jednání s klientem i se zpracování obchodu v aplikacích. Školení by mělo být zaměřeno na rozvoj znalostí a dovedností potřebných přímo pro pozici na kterou nový zaměstnanec nastoupil. Pro zajištění

účasti je dobré, když noví zaměstnanci jsou zváni vždy automaticky a není nutná žádná aktivita z jejich strany či ze strany manažera. Oblasti v rámci školení by na sebe měly navazovat chronologicky začínat vždy 1. den v měsíci a v případě pozdního nástupu nováčka by byl zařazen nový zaměstnanec v následujícím měsíci. Z odpovědí respondentů byla znát nevyváženost formy vzdělávání, proto by součástí harmonogramu měly být tréninky, které probíhají částečně ve školících místnostech a částečně na domácí pobočce a doplněny tréninky online. Návrh školení na prvních 6 týdnech:

1. Týden – úvodní videokonference + online tréninky
Nováčci by zde řešili seznámení se společností, úvod do digitálního světa, základy obsluhy klienta, identifikace klienta, spokojenost klienta, seznámení se zaměstnaneckými benefity a pozvánka na další vzdělávání.
2. Týden – online trénink by tento týden vystřídal prezenční kurz se zaměřením na klienta. Cílem by bylo dosáhnout:
 - Jistoty při obsluhování klientů
 - Samostatnosti ve zpracování jednoduchých požadavků
 - Umění identifikovat prostor pro prodej
 - Orientaci v systémech
 - Testování, ověření, pochopení
3. Týden – pokračování v prezenčním studiu, z důvodu opakování obav z obsluhy klienta, by tento týden školení mělo za úkol prohlubování jistoty při obsluhování klientů, zopakování požadavků klientů, učení se aktivních reakcí na klienta a rozšíření produktových znalostí.
4. Týden – praktické zkoušení na pobočce pod vedením mentora
5. Týden – online školení, kdy obchodní poradci by se učili, jak efektivně volat klientům a plánovat z těchto telefonátů schůzky a úkoly.
6. Týden – trénink na domácí pobočce za přítomnosti mentora zkoušet volání klientům a domlouvání schůzek

5.1.4 Aktivní zpětná vazba

Aktivní zpětná vazba je pro všechny zaměstnance jednou z nejdůležitějších věcí, kterou ve své práci očekávají, zejména ve větších firmách.

Pracovnice HR uvedla, že se snaží získávat zpětnou vazbu od nových zaměstnanců, co nejčastěji, a to při každém možném kontaktu. Ať už třeba osobně na pobočce nebo skrze hovor v telefonu.

Přesto by firma měla opět nastolit nejlépe nějaké pevné období, ve kterém budou probíhat veškeré osobní hodnocení zaměstnanců.

Osobní ohodnocení by mělo mít základní strukturu obsahující otázky zejména na:

1. Spokojenost na dané pozici
2. Spokojenost s prostředím a týmem ve kterém zaměstnanec pracuje
3. Co se zaměstnanci nepovedlo, ale i povedlo od minulého hodnocení
4. Kam by se chtěl posouvat a v čem by se chtěl vzdělávat
5. Zjištění, zda využívá všech finančních výhod a jak vnímá jeho finanční ohodnocení

Pokud by osobní hodnocení mělo danou nějakou obecně známou strukturu, vyvarovali by se manažeři nepříjemným situacím a zároveň by si zaměstnanci mohli takto předem připravit veškeré své požadavky, utříbit si myšlenky a sepsat si základní body o kterých by rád na osobním hodnocení mluvil.

Firma má k dispozici nástroje manažerských aktivit v podobě denního řízení, týdenního hodnocení a měsíčního setkání. Je důležité, aby tyto aktivity probíhali pravidelně a obsahovali navrženou výše uvedenou základní strukturu.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou oborem ve velké míře zasahujícím do mnoha činností a procesů společností. Jeho nedílnými součástmi jsou vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců, ke kterým je žádoucí přistupovat systematicky, důkladně a je nutné veškeré procesy související se zmíněnými oblastmi v čase neustále zlepšovat. Pokud nejsou procesy nastaveny dostatečně kvalitně, může mít společnost značný problém se získáváním kvalitních zaměstnanců, problém s udržením si stávajících zaměstnanců, případně mohou být procesy nadměrně nákladné a nepřinesou výsledky. Oblast lidských zdrojů si klade za cíl uspokojit potřeby jak zaměstnanců, tak potřeby společnosti.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané komerční bance a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravu, která povede k celkovému zkvalitnění/zlepšení zkoumaných procesů.

V teoretické části práce byly definovány pojmy týkající se zkoumané oblasti, které následně tvořily základ pro praktickou část diplomové práce.

V praktické části diplomové práce bylo následně provedeno samotné šetření a zhodnocení všech zkoumaných procesů komerční banky. Součástí vlastního šetření byla charakteristika společnosti, popis její struktury a firemní kultury, řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností. Samotné zhodnocení probíhalo na základě získaných výsledků pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření, dotazníky byly rozeslány mezi stávajícími zaměstnanci, a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru s pracovníci komerční banky v oddělení lidských zdrojů.

Výsledky z šetření byly zaznamenány a vyhodnoceny. Na jejich základě bylo zjištěno, že stávající procesy v oblasti výběru zaměstnanců (včetně pohovoru) jsou funkční, a proto byla následná zlepšení navržena primárně pro oblast vyhledávání a adaptace. Součástí navržených zlepšení bylo rozšířit možnosti vyhledávání zaměstnanců, a to zejména studentů vysokých škol, kterým bude nabídnuta možnost stáže či praxe. Dále bylo doporučeno zkvalitnění inzerce pozic, a to zejména definováním nové struktury inzerátu, která by lépe a logičtěji vysvětlila veškeré náležitosti inzerované pozice. Bylo doporučeno se detailněji zabývat cílovou skupinou, které bude inzerát doporučován a na základě zjištěných poznatků následně upravit text tak, aby zaujal příjemce. V oblasti adaptace bylo doporučeno klást větší důraz na podporu začlenění nových zaměstnanců, přidělování mentorů, byla navržena úprava formy a obsahu školení a dodržování aktivní zpětné vazby.

Tato diplomová práce může sloužit jako podkladový materiál pro stávající či v budoucnu vznikající personální oddělení, které chtějí celkově zkvalitnit/zlepšit a zefektivnit proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců, či zkvalitnit pracovní prostředí.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Human resource management practice*, 10. vydání. Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení - současnost a trendy*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha : Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vydání. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BERK, Ronald. *Perforamance Assessment*. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1986. ISBN 0-8018-31-42-3.

BOZP.cz. *Co je to e-learning a jaká je jeho historie*. [Online] 4. Duben 2016. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/co-je-to-elearning-a-jaka-je-jeho-historie>.

EQAVET. *Jak firmy přilákají školy a žáky*. [Online] 2018. Dostupné z: http://www.nuv.cz/eqavet/13-jak-firmy-prilakaji-skoly-a-zaky?fbclid=IwAR2vteWeFI7JilyPQc8SVBHoiM8_fesvuHPvGUUHMPxvSYQpRxiMbkhv1CQ.

GATGET. *Rozdíl mezi nábořem a výběřem*. [Online] 2019. Dostupné z: <https://cs.gadget-info.com/difference-between-recruitment>.

HLUŠIČKA, Petr. *Adaptace nových zaměstnanců*. [Online] 26. Listopad 2012. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLÍMOVÁ, Zuzana. *Jak napsat strukturovaný životopis?* Orange acadamy. [Online] 6. Prosinec 2019. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/jak-napsat-strukturovany-zivotopis/>.

KMOŠEK, Petr. *Kdo je pro Vás vhodnější? Headhunter nebo Recruiter?* [Online] 8. Prosinec 2015. Dostupné z: https://www.kmosek.com/kdo-je-pro-vas-vhodnejsi-headhunter-nebo-recruiter/?fbclid=IwAR2p-kCSonz-DPdADkwVyFz5wjF2qJq1TleXjgqu-kXpAZGczmsRA9m_Y0Y.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie - práce a řízení*. Brno : Akademické nakladatelství s.r.o., 1999. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*, 3.vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*, 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LALOUX, Frederic. *Reinventing Organizations*, 1.vydání. Praha : Peoplecomm s.r.o., 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ systém, spol. s.r., 1997. ISBN 80-86009-19-X.

lmc. 2020. *Nábor zaměstnanců od A až do Z*. [Online] 7. Květen 2020. Dostupné z: https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu?fbclid=IwAR0SOGy6KDbK2uZlUC5ep2S57bgXjrHiQVuZrlA_s2pPabPPvk g7pknUbrk.

LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Havlíčkův Brod : Grada publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

MAŘÍK a kol. *Průmysl 4.0 Výzva pro Českou republiku*. místo neznámé : Management press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.

MEČÍŘOVÁ, Lucie. *Co se v pracovní smlouvě nevyplatí přehlédnout?* [Online] 14. Květen 2020. Dostupné z: <https://www.finance.cz/522490-pracovni-smlouva/>.

NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*, 1.vydání. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Redakce, Studentskefinance.cz. *Firmy zohledňují absolvované pracovní stáže. Školy praxi studentů podporují*. [Online] 13. Červenec 2016. Dostupné z: https://student.finance.cz/470412-firmy-zohlednuji-absolvovane-pracovni-staze-skoly-praxi-studentu-podporuji/?fbclid=IwAR3hkpMMEtA9V9-41vyHC2JfDGEyhKl_EOK8ObVRQ-zl2RcCs1Q2GOn5dIs.

ŠAFRÁNEK, Jakub. *Sedm tipů, jak můžete snadno udělat zatraceně dobrý workshop*. [Online] 22. Leden 2014. Dostupné z: https://www.jakubsafranek.cz/safranek/sedm-tipu-jak-muzete-snadno-udelat-zatracene-dobry-workshop-prezentaci-seminar?fbclid=IwAR2p-kCSonz-DPdADkwVyFz5wjF2qJq1TleXjgqu-kXpAZGczmsRA9m_Y0Y.

ŠIMEK, Martin. *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. [Online] 26. Červen 2015. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>.

TVRDÁ, Zuzana. *Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky*. Brno : autor neznámý, [Online] 23. Březen 2021. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>.

Týden.cz. *Osvícené firmy nechápou nábor jako e-shop s lidmi, říká headhunter*. [Online] 27. Březen 2021. Dostupné z: https://t.tyden.cz/rubriky/byznys/osvicene-firmy-nechapou-nabor-jako-e-shop-s-lidmi-rika-headhunter_517904.html?fbclid=IwAR0P9OtHYyFDoWUMiM8JQfBIDzXc9zkT7E1te99w7t7klAHkdN-cpaxlJYU.

VALÁŠKOVÁ, Tereza. *7 tipů, jak se z pohovoru s kandidátem dozvíte co nejvíc*. lmc. [Online] 17. Deben 2018. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/7-tipu-jak-se-na-rozhovoru-dozevedet-co-nejvic-o-kandidatovi/>.

VESECKÝ, Zdeněk. *9 tipů, na co nezapomenout při příchodu nového zaměstnance*. [Online] 1. Leden 2013. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/devet-tipu-na-co-nezapomenout-pri-prichodu-noveho-zamestnance/>.

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, 3.vydání. Praha : Management press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOJÁČKOVÁ NÝVLTOVÁ, Terezie. *Co si může dovolit zaměstnavatel uvádět o svém bývalém zaměstnanci v pracovním posudku? Jak se bránit?* [Online] 20. Duben 2021. firmy.finance.cz. Dostupné z: https://firmy.finance.cz/536069-pracovni-posudek/?fbclid=IwAR0hWsEJhb0Vi6t9IOF8ZUNb0JFxC-leZXjXJBNj23CPWZTckRO702_MVk.

WHITMORE, John. *Coaching For Performance*, 3. vydání. Praha : Management press, 2013. ISBN 978-80-7261-209-3.

Zpravodajství24. *Sociální síť hraje při náboru zaměstnanců stále větší roli. LinkedIn využívá 96 % firem*. 2336-3320. [Online] Dostupné z: <https://zpravodajstvi24.cz/socialni-site-hraji-pri-naboru-zamestnancu-stale-vetsi-rolie-linkedin-vyuziva-96-firem/>.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha číslo 1: Částečně řízený rozhovor s pracovníci personálního oddělení

Příloha číslo 2: Dotazníkové šetření pro zaměstnance komerční banky

Příloha číslo 1.

Rozhovor bude zcela anonymní a společnost nebude konkrétně uvedena, bude použit pojem „komerční banka“.

Proces vyhledávání zaměstnanců:

- 1) Jakým způsobem zjišťujete potřebný počet zaměstnanců, který Vám chybí?
- 2) Jakou formou zjišťujete aktuálně požadované pozice?
- 3) Vyhledáváte kandidáty průběžně aktivně nebo čekáte na požadavek managementu?
- 4) Kde vyhledáváte potenciální zaměstnance?
- 5) Jakým způsobem se o Vás můžou uchazeči dozvědět?
- 6) S kým nejčastěji spolupracujete – ÚP, personální agentura?
- 7) Kolik času trávíte vyhledáváním nových zaměstnanců?
- 8) Jak často nové zaměstnance vyhledáváte?
- 9) Mění se požadavky na vyhledávání během roku? (Pokud ano, jak hodně?)
- 10) Dokázala byste uvést příklad průběhu vyhledávání?

Proces výběru zaměstnanců:

- 1) Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?
- 2) Jaký další krok následuje po zaslání dokumentů?
- 3) Do jaké doby dáváte zpětnou vazbu uchazečům?
- 4) Probíhá třídění dokumentů, případně rovnou zamítnutí kandidáta?
- 5) Jak probíhá kontaktování kandidáta při zjišťování dodatečných informací či pozvání na schůzku?

Pohovor:

- 1) Jak probíhá sjednání 1 pohovoru a kdo se ho obvykle účastní?
- 2) Jak se připravujete na pohovor?
- 3) Je stanovena osnova pohovoru či otázky, které je vždy nutné zjistit?
- 4) Kde probíhá pohovor?
- 5) Kolik se standartně uskutečňuje kol?
- 6) Snažíte se zjistit osobní záležitosti uchazečů?
- 7) Jsou požadovány reference uchazeče?
- 8) Dáváte zpětnou vazbu ihned v rámci výběrového řízení nebo ponecháváte čas na konzultaci s kolegy?
- 9) Kdo oznamuje výsledek pohovoru?
- 10) Kdo má rozhodující vliv na výsledek výběrového řízení?

Adaptace:

- 1) Jak probíhá adaptace pro nové uchazeče?
- 2) Máte v adaptaci zařazené školení zaměstnance?
 - a. Jaké formy školení na nového zaměstnance čekají?
 - b. Jak školení probíhá?
- 3) Jak zjišťujete, zda jsou zaměstnanci na pozici spokojení?
- 4) Kdo je nejvíce v době adaptace novému zaměstnanci nápomocen?

Příloha číslo 2.

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníkového šetření pro zpracování diplomové práce. Dotazník je zaměřen na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců komerční banky. Vyplnění zabere zhruba 5 minut, výsledky jsou zcela anonymní a nebudou jinde využity. Děkuji za Vás čas, ochotu a přímé odpovědi.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
- 2) Jaký je Váš věk? (jedna možná odpověď)
 - a. 18-25 let
 - b. 25-35 let
 - c. 35-45 let
 - d. Nad 45 let
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (jedna možná odpověď)
 - a. základní
 - b. středoškolské
 - c. vyšší odborné
 - d. vysokoškolské
- 4) Jak dlouho pracujete v komerční bance?
 - a. Do 1 roku
 - b. Od 1 do 3 let
 - c. Od 3 do 5 let
 - d. 5 +
- 5) Kde jste se dozvěděli o volné pracovní pozici v komerční bance? (jedna možná odpověď)
 - a. Pomocí doporučení
 - b. Přes sociální sítě (fb/ig/li)
 - c. Přes karierní stránky (jobs, startupjobs, práce za rohem,..)
 - d. Přes personální agenturu
 - e. Jiné:
- 6) Jaký byl Váš důvod na inzerát/doporučení reagovat? (více možných odpovědí)
 - a. zajímavý obsah inzerátu
 - b. náplň práce, která mě baví
 - c. jméno zaměstnavatele
 - d. vzhled inzerátu
 - e. zajímavé finanční ohodnocení
 - f. finanční a jiné zaměstnanecké benefity
 - g. dojezdová vzdálenost
 - h. potřeba být zaměstnaný
 - i. jiné

- 7) Na jakou pozici jste se přihlásil/a?
- a. retail – obchodní pozice
 - b. administrativní pozice
 - c. analytik
 - d. specialista (hypoteční, projektový)
 - e. IT
 - f. HR – Lidské zdroje
 - g. pozice spojená se vzděláváním
 - h. marketing
 - i. jiné:
- 8) Kdy jste byl zkontaktován/a od Vaší první reakce?
- a. do druhého dne
 - b. do týdne
 - c. do 14 dní
 - d. za více jak 14 dnů
- 9) Jakým způsobem kontaktování proběhlo?
- a. telefonicky
 - b. emailem
 - c. přes sociální sítě
 - d. jiné:
- 10) Jaké dokumenty jste využil/a k přihlášení na pozici?
- a. životopis
 - b. motivační dopis
 - c. průvodní dopis
 - d. dotazník zaměstnavatele
 - e. jiné:
- 11) Výběrové řízení probíhalo:
- a. Osobně
 - b. Online
 - c. Jiné:
- 12) Kolik kol mělo výběrové řízení?
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3+
- 13) Bylo součástí výběrového řízení testování Vašich schopností?
- a. Ne
 - b. Ano – jaké?

- 14) Byli jste spokojeni s průběhem pohovoru, co se Vám líbilo?
- Ano – profesionální přístup
 - Ano – upřímný a otevřený přístup
 - Ano – pěkné prostředí
 - Ano – přátelská atmosféra
 - Ne – proč?
- 15) S kým probíhalo výběrové řízení (možné zaškrtnout více odpovědí)
- HR
 - management
 - přímý nadřízený
 - Jiné:
- 16) Kdy jste byl kontaktován s výsledkem pohovoru?
- do druhého dne
 - do týdne
 - do měsíce
 - jiné:
- 17) Představil Vás někdo kolegům?
- ano
 - ne
- 18) Byl Vám přidělen mentor/buddy?
- Ano, byl mi přímo přidělen mentor/buddy, který se mi celou dobu věnoval
 - Ano, jen po dobu zkušební doby
 - Ne, věnoval se mi vždy někdo, kdo měl momentálně volnou kapacitu
 - Ne, požadovala se úplná samostatnost
- 19) Probíhalo školení v prvních 3 měsících?
- Ano, celé 3 měsíce
 - Ano, v kombinaci s vykonáváním práce
 - Ne, školení bylo kratší
 - Ne, neprobíhalo
- 20) Školení probíhalo:
- Prezenčně ve školicím zařízení
 - Prezenčně, na pracovišti
 - Online
 - Kombinovaně
- 21) Co Vám pomohlo se dobře adaptovat?
- Znalosti spojené s dosaženým vzděláním

- b. Kompetence a dovednosti z dosavadní praxe
- c. Příjemné pracovní prostředí a technická vybavenost prostředí
- d. Kolegové/manažeři
- e. Jiné:

22) Kterých aktivit jste se v průběhu adaptace účastnil/a?

- a. Porady
- b. Workshopy
- c. Hodnocení
- d. Praktické ukázky práce
- e. E-learningy
- f. Brainstormingy
- g. Jiné:

23) Co Vám během adaptace chybělo a pomohlo by Vám?

24) Co pro vás bylo v prvních dnech na pracovišti nejtěžší?

25) Probíhala pravidelná zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

- a. Ano, pravidelně
- b. Ano, občas
- c. Ne příliš pravidelně
- d. Ne, vůbec

26) Splnila pozice Vaše očekávání a odpovídá tomu, jak Vám byla na začátku představena?

27) Zůstali jste dosud na stejné pozici, na kterou jste se sem přihlásili?

- a. Ano, zůstal/a jsem na stejné pozici
- b. Ano, pouze se změnila náplň pozice
- c. Ne, jsem aktuálně na vyšší pozici
- d. Ne, jsem na zcela jiné pozici