

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Bakalářská práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené  
organizaci**

**Veronika Šindelářová**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Šindelářová

Ekonomika a management

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Recruitment, selection and adaptation of employees in selected company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti.

### Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40

**Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr, adaptace zaměstnanců, trh práce

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

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

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 12. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její ochotu a velké množství nápomocných rad, připomínek a doporučení při společných konzultacích. Dále velký dík patří společnosti J&T Banka, převážně týmu personalistek za dodání všech potřebných materiálů ke zpracování praktické části, ředitelce HR paní Evě Vinšové za schválení jejich použití a všem zaměstnancům za poskytnutí informací v dotazníkovém šetření.

# Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Předkládaná práce se zaměřuje na proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Teoretická část, zpracovávána pomocí odborné literatury, pojednává v obecné rovině o řízení lidských zdrojů či personálních plánech, úkolech a činnostech. Dále jsou v ní konkrétně popsány procesy vyhledávání, výběru, adaptace a odměňování zaměstnanců, které slouží jako podklad k praktické části. Praktická část uvádí konkrétní průběhy a postupy personálních činností ve společnosti J&T Banka, a.s. a pomocí dotazníkového šetření zaměstnanci zhodnotili současný stav a služby společnosti. Na základě tohoto průzkumu vznikla doporučení, která by společnost měla zvážit pro větší spokojenost svých budoucích i stávajících zaměstnanců.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců, personální činnosti

# **Recruitment, selection and adaptation of employees in selected company**

## **Abstract**

This thesis focuses on the process of recruiting, selecting and adapting employees in the company. The theoretical part which was developed with the help of specialized literature, deals in general terms with human resources management or personnel plans, tasks and activities. It also includes specifically described processes of recruitment, selection, adaptation and remuneration of employees, which serve as a basis for the practical part. The practical part presents the specific processes and procedures of HR activities at J&T Banka, a.s. and through a survey employees evaluated the current situation and services of the company. Based on this survey, recommendations were made that the company should take into consideration for greater satisfaction of its current and future employees.

**Keywords:** human resources management, recruitment, selection and adaptation of employees, HR activities

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Budování značky zaměstnavatele .....	15
3.1.2 Personální plány a cíle .....	16
3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.4 Personální činnost .....	19
3.2 Získávání zaměstnanců .....	20
3.2.1 Proces získávání zaměstnanců .....	21
3.3 Výběr zaměstnanců .....	24
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců .....	25
3.3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	26
3.4 Adaptace zaměstnanců .....	27
3.4.1 Proces adaptace zaměstnanců .....	28
3.5 Odměňování zaměstnanců .....	29
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Charakteristika společnosti J&T Banka, a.s. ....	31
4.2 Strategie a zásady řízení lidských zdrojů .....	34
4.3 Pracovní předpisy pro HR činnosti .....	35
4.3.1 Pracovní poměr .....	35
4.3.2 Tvorba personálního plánu .....	35
4.3.3 Popis pracovní pozice .....	36
4.3.4 Obsazení pracovní pozice .....	37
4.3.5 Vyhledávání zaměstnanců .....	37
4.3.6 Výběr zaměstnanců .....	38
4.3.7 Nástup nového zaměstnance .....	39
4.3.8 Adaptace zaměstnanců.....	41
4.3.9 Odměňování zaměstnanců .....	42
4.3.10 Benefity .....	43
4.4 Dotazníkové šetření.....	45
4.4.1 Socio-demografické otázky .....	45
4.4.2 Otázky zaměřené na vyhledávání .....	49
4.4.3 Otázky zaměřené na výběr.....	54



4.4.4	Otázky zaměřené na adaptaci .....	59
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>65</b>
5.1	Shrnutí .....	65
5.2	Návrhy pro zlepšení .....	66
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
7.1	Odborná literatura .....	72
7.2	Internetové zdroje.....	73
7.3	Interní předpisy .....	73
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>74</b>
8.1	Seznam obrázků .....	74
8.2	Seznam tabulek .....	74
8.3	Seznam grafů.....	74
8.4	Seznam použitých zkratk.....	75
<b>Přílohy</b> .....		<b>76</b>

# 1 Úvod

Lidé svými schopnostmi, zkušenostmi a dovednostmi představují klíčový zdroj pro jakoukoli organizaci, což má v poslední době největší vliv na celkovou hodnotu a konkurenceschopnost daného podniku. Je tedy zásadní zaměřit se na správné nastavení personálních činností, aby organizace nejen udržela své zaměstnance, ale také postavení na trhu (Urbancová, 2023).

Dále podle teorie Urbancové (2023) patří informační a komunikační technologie k nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím a jejich integrace do procesů spojených s řízením lidských zdrojů je považována za efektivní. Automatizace a digitalizace pronikají do široké škály oborů a řízení lidských zdrojů není výjimkou. Přijetí a implementace technologií zůstává neustálou prioritou, jelikož je nezbytné sjednotit zaměstnance, kteří jsou rozptýleni v digitálním prostředí.

V dnešním dynamickém světě, kdy se trh práce neustále mění a konkurence o kvalitní talenty je stále silnější, je pro firmy klíčové, aby disponovaly výkonným systémem pro vyhledávání, výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Schopnost přilákat a udržet si ty nejlepší je proto nezbytná. Společnosti se stále více zaměřují na optimalizaci procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, neboť kvalitní řízení lidských zdrojů představuje základní pilíř každého podniku.

Organizace potýkají s řadou výzev spojených s HR procesy. Tyto procesy představují základní kameny úspěšného fungování a rozvoje organizace, neboť správná volba zaměstnanců a jejich začlenění do pracovního prostředí jsou klíčové pro dosažení strategických cílů a udržení konkurenční výhody.

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců nejsou pouze rutinní úkoly HR oddělení, ale jsou to procesy, které mají významný dopad na celkovou výkonnost a produktivitu organizace. Správně vybraní a adekvátně přizpůsobení zaměstnanci přinášejí do firmy nejen potřebné dovednosti a schopnosti, ale také přinášejí svůj osobní přístup a motivaci k práci, což může pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru a výsledky organizace. Procesy představují strategické nástroje, které organizaci umožňují budovat silný tým, který je schopen reagovat na měnící se potřeby trhu a dosahovat stanovených cílů.

S rozvojem technologií, jako je umělá inteligence a digitalizace, dochází k revoluci v oblasti procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Umělá inteligence umožňuje organizacím využívat sofistikované algoritmy a analytické nástroje k rychlému vyhodnocování velkých objemů dat o uchazečích. Díky tomu mohou organizace lépe porozumět potřebám a preferencím kandidátů a identifikovat ty nejvhodnější kandidáty pro danou pracovní pozici. Digitalizace pak usnadňuje samotné procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců tím, že umožňuje automatizaci a centralizaci dat a procesů. To vede k větší efektivitě a přesnosti výběrových procesů a zároveň umožňuje rychlejší adaptaci nových zaměstnanců.

Díky vývoji technologií se procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců stále zlepšují a přizpůsobují se potřebám moderního pracovního trhu. Tato inovace přináší výhody jak pro organizace, tak pro zaměstnance, a přispívá k celkovému zvýšení konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti J&T Banka a.s. (pobočka Praha) a navrhnout zlepšující doporučení v těchto procesech.

Dílní cíle práce jsou:

- vypracovat teoretická východiska pomocí odborné literatury, která řeší problematiku vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců;
- charakterizovat společnost J&T Banka, a.s. (předmět činnosti, finanční situace, historie, organizační struktura);
- popsat strategie a zásady procesů vyhledávání, výběru a adaptace ve společnosti J&T Banka, a.s. v pražské pobočce;
- zhodnotit aktuální stav procesů ve společnosti J&T Banka, a.s. a konfrontovat je s teoretickými východisky.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce vznikala v následujících krocích:

1. Volba tématu bakalářské práce.
2. Formulace cílů a předběžné metodiky práce s konkrétní kroky vzniku práce.
3. Vytvoření teoretické části na základě literární rešerše, která udává různé názory a pohledy autorů na dané téma a objasnění pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů a personálních činností. Podle normy ČSN ISO 690 (autor, datum) bylo citováno 13 knih, 8 internetových zdrojů a 4 interní předpisy.
4. Praktická část vznikla na základě charakteristiky pražské pobočky společnosti J&T Banka a.s. pomocí webových stránek společnosti a představení její strategie při řízení lidských zdrojů z interních předpisů.
5. Dotazníkové šetření bylo zhotoveno pomocí služby pro tvorbu online dotazníků Survio.com podle rad autora Romana Kozla (2011) v knize Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Podle Kozla (2011) jsou dotazníky formuláře, které mohou být buď papírové nebo elektronické a obsahují sérii otázek, na které

respondenti poskytují odpovědi, často s možností výběru z různých variant. Dále Kozel (2011) uvádí obecnou konstrukci dotazníku, skládající se ze 3 částí:

- úvodní část dotazníku s vysvětlením účelu výzkumu a pokyny k vyplnění formuláře;
- sekce s otázkami a odpověďmi rozdělenými do tematicky souvisejících bloků;
- závěrečná část obsahující poděkování za účast respondentů a instrukce ohledně odevzdání dotazníku.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo získat pohled zaměstnanců na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců ve společnosti. Polostrukturovaný dotazník, který byl na základě doporučení personalistky poslán nováčkům, obsahoval celkem 30 otázek. Z toho mohli respondenti na 5 otázek odpovědět volnou odpovědí, kde mohli upozornit na nedostatky procesů a napsat své připomínky k nim. Dalším typem otázek byly otázky uzavřené, polouzavřené a Likertova škála. Otázky byly rozděleny do 4 tematických celků – vyhledávání, výběr, adaptace a socio-demografické otázky. Dotazník dokončilo 55 zaměstnanců a úspěšnost jeho vyplnění byla 72, 4 %.

6. Provedenou syntézou byly v návrhové části zohledněny poznatky zaměstnanců na aktuální průběh personálních procesů. Na základě nastudování interních materiálů a vyhodnocení odpovědí z dotazníku byla navržena doporučení pro zlepšení HR aktivit.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

U Koubka (2001) a rovněž v další odborné literatuře i slovech manažerů se často v odlišných podobách setkáváme s výrokem: „Lidé jsou nejcennějším kapitálem organizace“. Pro fungování organizací jsou právě lidé a jejich potenciál nepostradatelným faktorem, protože jejich řízení je centrálním prvkem celého podnikového řízení a je třeba navyšovat investice do jejich rozvoje.

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ z velké části nahradily pojem „personální řízení“ v procesech, které se dotýkají řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2007). V definici řízení lidských zdrojů Armstrong (2007) souhlasí s Fejfarovou (2018) i dalšími autory. Je v ní uvedeno, že řízení lidských zdrojů je strategický a promyšlený přístup k zaměstnancům, kteří pomáhají k plnění cílů a jsou tím nejdůležitějším, co organizace může mít.

Řízení lidských zdrojů se stalo nejnovější koncepcí personální práce, kdy se dokončuje její vývoj od administrativní činnosti k opravdu řídicí činnosti (Koubek, 2015). Koubek (2015) pak definuje personální práci jako část řízení organizace, která se věnuje všem aspektům spojených s člověkem v pracovním procesu.

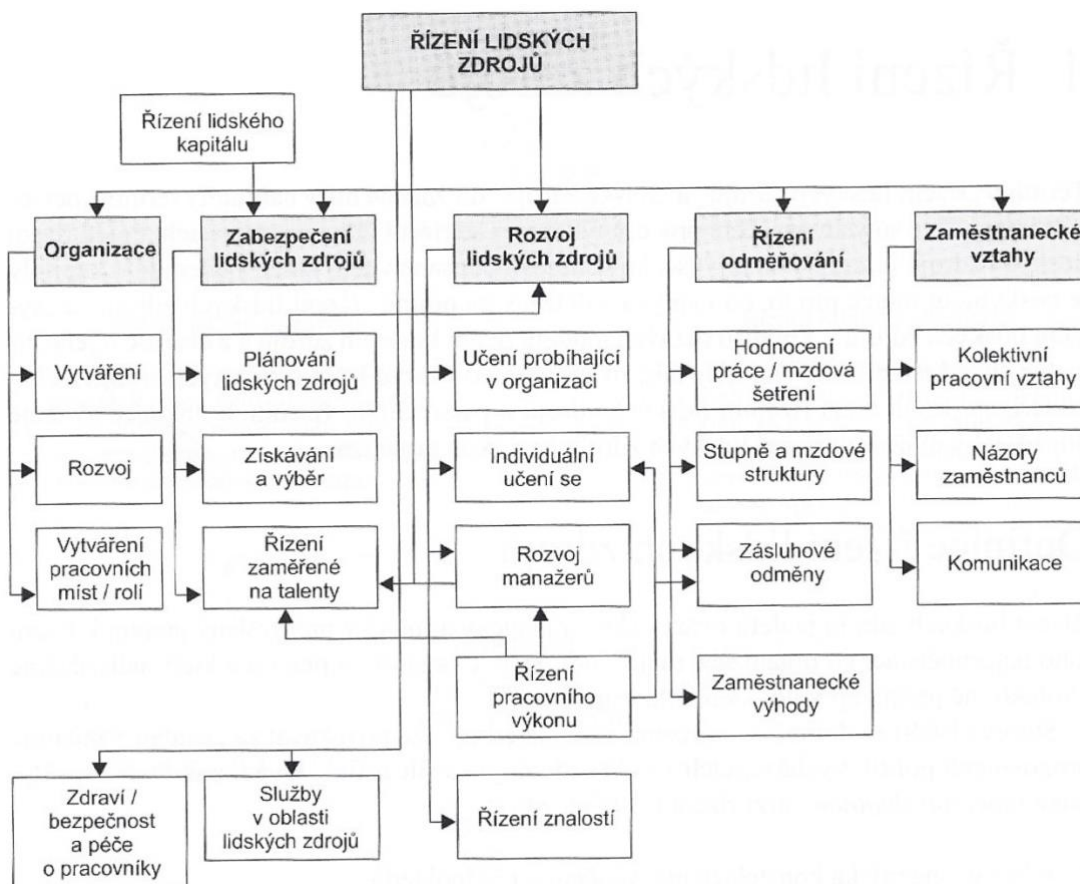
Dále Koubek (2015) stejně jako ostatní autoři ve své knize uvádí, že klíčovou podmínkou je uvědomění si významu lidských zdrojů a pochopení toho, že představují v organizaci to nejcennější. Úspěch organizace je zásadně ovlivněn efektivním řízením lidí.

Proto se nyní lidské zdroje (lidé) považují za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů (řízení a vedení lidí) jako nejdůležitější oblast řízení organizace (Šikýř, 2014).

Šikýř (2014) dále zmiňuje, že výkon organizace závisí na výkonu lidí, který určuje dostatečná schopnost a motivovanost zaměstnanců. A právě tato způsobilost lidí a ochota vykonávat danou práci vedou organizaci k úspěchu.

Řízení lidských zdrojů se tedy zjednodušeně zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong, 2015).

Obrázek 1 - Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2015

### 3.1.1 Budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je proces budování a řízení společnosti pro zajištění atraktivity, který směřuje k dosažení optimálního postavení a povědomí na trhu práce (Alma Career, 2021).

Urbancová (2023) popisuje budování značky zaměstnavatele odlišným způsobem. Každá organizace má za cíl přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, což je klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu v dnešním dynamickém prostředí. Jedním z prostředků k získání kvalitních pracovníků je efektivní marketing lidských zdrojů, který pomáhá budovat pozitivní pověst zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je souhrnem vlastností a kvalit, které organizaci odlišují od ostatních a přispívají k atraktivitě zaměstnavatele v očích potenciálních uchazečů o práci. Značku tvoří 3 nejdůležitější prvky:

- vize společnosti;

- image společnosti (vnímání všech zájmových skupin);
- kultura společnosti.

Zaměstnavatelé často usilují o zlepšení své značky, zejména s cílem přilákat kandidáty během náborových procesů. Nicméně budování značky zahrnuje širší spektrum oblastí a ovlivňuje vnímání lidí ve všech interakcích se společností, ať už se jedná o náborové procesy, soužití ve firmě (současní či bývalí zaměstnanci) nebo o využívání služeb a produktů dané společnosti (Alma Career, 2021).

### **3.1.2 Personální plány a cíle**

*„Bulla a Scott (1994) formulovali personální plánování jako: Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ (Armstrong, 2007).*

Z obecného hlediska se plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2007) zabývá harmonizací zdrojů z hlediska dlouhodobých podnikových požadavků, ale občas se věnuje i těm krátkodobějším. Jeho zaměření zahrnuje jak kvantitativní, tak kvalitativní aspekty lidských zdrojů, přičemž se soustředí na dvě klíčové otázky: 1. Kolik zaměstnanců? 2. Jaké zaměstnance? Plánování lidských zdrojů zahrnuje i širší perspektivy týkající se strategií nábory a rozvoje zaměstnanců s cílem zvyšovat efektivitu organizace.

Plánování lidských zdrojů představuje procesové rozhodování o tom, kolik dalších pracovníků je zapotřebí v organizaci a do jakého data. Plány lidských zdrojů jsou odvozeny z celkových plánů organizace a slouží jako prognózy ohledně potřeby zaměstnanců k zajištění produkce nebo poskytování služeb (Dvořáková, 2012).

Jak tvrdí Šikýř (2016), personální plánování hraje klíčovou roli při dosahování strategických cílů organizace tím, že umožňuje identifikovat současné a budoucí potřeby zaměstnanců. Dále umožňuje odhadovat pokrytí těchto potřeb prostřednictvím interních i externích zdrojů pracovníků a navrhnout opatření k řešení aktuálního či předpokládaného nedostatku nebo



přebytku pracovníků. Zároveň uspokojují individuální potřeby zaměstnanců a umožňují plánovat jejich personální rozvoj, kariéru a následnictví v manažerských pozicích.

Obrázek 2 - Postup plánování lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2016

Personální plánování je dle Koubka (2015) takový proces, který zahrnuje předvídání, stanovování cílů a realizaci opatření v souvislosti s pohybem zaměstnanců do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Tento proces se dále zaměřuje na propojení zaměstnanců s příslušnými pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě. Kromě toho se věnuje formování a efektivnímu využívání pracovních schopností jednotlivců, utváření pracovních týmů a rozvoji personálního a sociálního potenciálu těchto jednotlivců.

Koubek (2015) i Šikýř (2016) ve svých knihách souhlasně uvedli, jak se dělí personální plánování:

- plánování potřeby zaměstnanců;
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců;
- plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců.

### 3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem personálního managementu je zajistit, aby organizace disponovala dostatečným počtem kvalifikovaných a motivovaných jednotlivců, kteří budou přispívat k dosahování požadované úrovně výkonu a naplnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

Dle Urbana (2013) úkoly vedoucího, které jsou trvalé nebo dokonce každodenní, lze rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinu tvoří tradiční řídicí funkce, zatímco druhou představují nové řídicí úkoly. Rozlišení mezi tradičními a novými řídicími funkcemi může být také chápáno jako rozdíl mezi klasickým a modernějším přístupem k managementu.

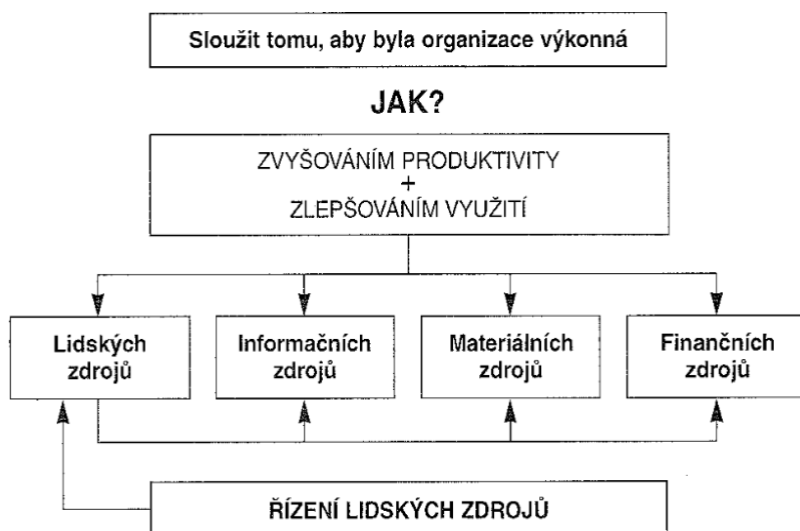
Dále Urban (2013) říká, že tradiční řídicí úkoly pro úspěšné řízení lidí v moderních organizacích nestačí, ale i přesto jsou důležitou součástí práce vedoucího. Tradiční funkce mají za úkol stanovit jasné cíle, navrhnout jednoduché a efektivní pracovní postupy, a vytvořit odpovídající organizační struktury s následným zajištěním funkčních kontrolních mechanismů. Při správném využití těchto funkcí vzniká uspořádanost a fungující systém.

Urban (2013) nové řídicí úkoly, důležité při obtížích nebo změnách v organizaci, označuje jako vedení. Řadí se do nich čtyři vzájemně spjaté funkce:

- motivování;
- delegování;
- podpora;
- předávání a získávání informací.

Oproti Urbanovi (2013) Koubek (2015) úkoly řízení pojal obecněji a uvádí, že cílem úkolu je zajistit, aby organizace dosahovala vysoké úrovně výkonnosti a neustále se zdokonalovala. Tento úkol lze efektivně splnit prostřednictvím neustálého zlepšování využití dostupných zdrojů organizace, a to jak materiálních, finančních, informačních, tak i lidských.

Obrázek 3 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

### 3.1.4 Personální činnost

Realizace úkolu v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuje vykonávání činností řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016). Dále Šikýř (2016) říká, že tyto činnosti organizaci umožňují systematicky získávat, efektivně využívat a aktivně rozvíjet potřebný počet kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Skrze tuto praxi organizace následně dosahuje svých strategických cílů.

Dle Dvořákové (2012) personální oddělení vykonává aktivity v souladu s organizačními cíli v oblasti řízení a vedení zaměstnanců. Tyto aktivity zahrnují administrativní a správní činnosti, které vycházejí z pracovněprávní legislativy, stejně jako strategické, metodické či analytické činnosti. Na tyto činnosti navazuje poskytování poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se používá termín "personální služby", což obvykle odkazuje na situace, kdy je personální oddělení vnímáno jako subjekt, který uspokojuje potřeby i požadavky zaměstnanců.

Armstrong (2015) dodává, že personální činnosti můžeme rozdělit do dvou skupin:

- **transformační (strategické) činnosti**, které zahrnují efektivitu a strategii organizace;
- **transakční činnosti**, jejichž úkolem je poskytování personálních služeb.

Urbancová (2023) oponuje Armstrongovi (2015) ve své knize jiným rozdělením personálních činností. Zmiňuje 3 typy:

- transakční aktivity;
- tradiční aktivity (plánování, nábor, výběr, odměňování, řízení);
- transformační aktivity.

Konkrétně personální činnosti popsali ve své knize podobně Koubek (2015) i Šikýř (2014, 2016) a uvádějí je v této podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců;
- rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru;
- odměňování;
- vzdělávání zaměstnanců;
- pracovní vztahy;
- péče o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

### **3.2 Získávání zaměstnanců**

Koubek (2015) a Šikýř (2016) chápou získávání pracovníků jako úvodní fázi modelového procesu s úkolem zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala odpovídající počet uchazečů s přijatelnými náklady a včas. To zahrnuje identifikaci vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, nabízení pracovních pozic, jednání s uchazeči, získávání relevantních informací o uchazečích a organizační a administrativní zajištění těchto aktivit.

Šikýř (2016) navíc doplňuje, že tito uchazeči by měli splňovat nezbytné požadavky na zaměstnance stanovené organizací v souladu s vlastními potřebami a relevantními právními předpisy.

Obrázek 4 - Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2015

Získávání zaměstnanců je činností personálního oddělení, která se snaží identifikovat, přilákat a zaměstnat kvalifikované pracovníky (Dvořáková, 2012).

Podle Armstronga (2015) je získávání pracovníků proces, při kterém se vyhledávají a oslovují lidé, které organizace potřebuje.

Zaměstnanci se vyhledávají ze dvou základních zdrojů – **vnitropodnikových** a **mimopodnikových** (Šikýř, 2014). Oba zdroje mají své výhody i nevýhody. Poměr mezi hledáním zaměstnanců interní a externí formou závisí na aktuální situaci, potřebách podniku a vyvážení výhod i nevýhod obou vyhledávání (Bedrnová, 2007).

Koubek (2015) rozděluje formy vyhledávání stejným způsobem jako Bedrnová (2007), uvádí pouze jiné příklady pro a proti.

### 3.2.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je vzájemný proces, kde organizace soutěží o zaměstnance s dalšími firmami. Na jedné straně jsou zaměstnavatelé, kteří hledají kvalifikované zaměstnance,

a na druhé straně jsou potenciální zaměstnanci, kteří vybírají mezi různými pracovními nabídkami (Dvořáková, 2012).

Armstrong (2007) v knize zmiňuje tři etapy, zabývající se procesem získávání zaměstnanců.

Mezi ně patří:

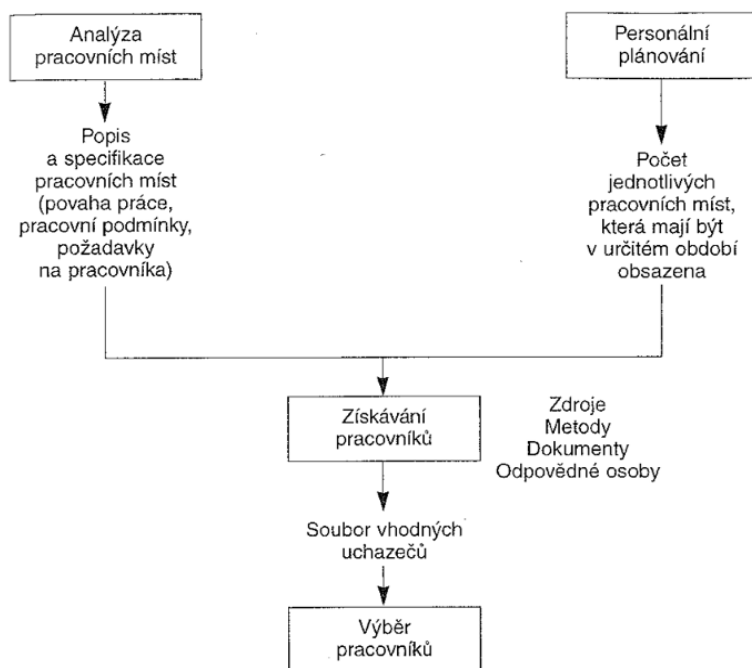
1. definice požadavků;
2. přilákání uchazečů;
3. vybírání uchazečů.

Oproti slovům Armstronga (2007) má Koubek (2015) na tento proces rozdílný pohled a tvrdí, že proces získávání pracovníků se skládá z následujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. zvážení alternativ;
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
6. volba metod získávání pracovníků;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Podle Koubka (2007) je klíčovým prvkem úspěšného náborového procesu dokonalá znalost povahy konkrétních pracovních pozic. Tato znalost je nezbytná k tomu, abychom mohli správně cílit na potenciální uchazeče, vybrat vhodné metody náboru, stanovit požadavky na dokumenty od uchazečů a použít kritéria během předvýběru a následně v procesu výběru. Je tedy důležité mít podrobné informace o pracovním místě, jeho podmínkách a očekávaných kladených na budoucího zaměstnance.

Obrázek 5 - Vztah mezi analýzou pracovních míst, plánováním a získáváním pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007

Výsledkem procesu získávání zaměstnanců je adekvátní množství kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, kteří vyhovují nezbytným požadavkům na zaměstnance. Zaměstnavatel následně pozve tyto vhodné uchazeče k účasti ve výběrovém řízení (Šikýř, 2016).

### Požadavky na zaměstnance

Specifikace požadavků na pracovníka stanovuje potřebné vzdělání, školení, kvalifikace a zkušenosti pro dané pracovní místo. Mohou být zahrnuty i odborné znalosti uvedené v profilu role (Armstrong, 2007).

Takto může vypadat specifikace požadavků podle Armstronga (2007):

- odborné znalosti;
- požadavky na chování a postoje;
- odborná příprava a výcvik;
- zkušenosti a praxe;
- zvláštní požadavky;
- vhodnost pro organizaci;
- další požadavky;
- možnost splnit očekávání uchazeče.

Urban (2013) i Koubek (2015) formulovali požadavky na nové zaměstnance odlišně a uvedli ty nejdůležitější požadavky, za které považují vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti a další speciální znalosti a zkušenosti.

Při stanovení požadavků na kandidáta je často nutné rozlišovat mezi těmi, které jsou absolutně nezbytné, a těmi, které jsou spíše žádoucí. To prakticky znamená, že druhou skupinu požadavků může nový zaměstnanec získat až během pracovního zácviku nebo je může kompenzovat jinými schopnostmi (Urban, 2013).

Ze stejné myšlenky jako Urban (2013) vychází i Koubek (2015) a rozdělil požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové, které je vhodné uvést v nabídce zaměstnání tak, aby neodrazovaly potenciální uchazeče.

### **Požadované dokumenty od uchazečů**

Dokumenty, které jsou požadovány od zájemců o zaměstnání, obsahují klíčové informace o schopnostech uchazečů vykonávat požadovanou práci. Tyto dokumenty slouží k provedení předběžného výběru vhodných kandidátů a následnému výběru nejvhodnějšího uchazeče pro danou pozici. Obvykle se požadují tyto dokumenty:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník;
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů;
- pracovní posudky;
- reference (Šikýř, 2016).

Důležitým krokem při hledání nových zaměstnanců je tzv. předvýběr. Během této fáze se z celkového počtu uchazečů, obvykle na základě poskytnutých dokumentů, vybírají ti, kteří se jeví jako vhodní pro další kolo výběrového procesu (Koubek, 2015).

### **3.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců představuje druhý krok v modelovém postupu obsazování volných pracovních pozic. Jeho účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům pro výkon práce, profesní rozvoj



a organizační postup. Výběr se provádí na základě stanovených kritérií a metod (Šikýř, 2016).

Účelem procesu výběru zaměstnanců, jak Armstrong (2007) vysvětluje, je posoudit, zda jsou uchazeči vhodní pro danou práci tím, že se předpovídá jejich potenciál k úspěchu ve svěřené roli. Během tohoto procesu se posuzují charakteristiky uchazečů, jako jsou jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání a předchozí školení, a porovnávají se s požadavky na zaměstnance. Standardní metody výběru zaměstnanců zahrnují dotazníky, pohovory a reference, a k těmto metodám lze přidat výběrové testy a assessment centra.

Úkolem výběru zaměstnanců je identifikovat, který z uchazečů, kteří byli shromážděni během získávání pracovníků a prošli předvýběrem, bude nejlépe odpovídat požadavkům obsazovaného pracovního místa (Koubek, 2015).

Dvořáková (2012) navíc k těmto myšlenkám doplňuje další cíl výběru zaměstnanců, a tím je rozpoznat a vybrat mezi uchazeči ty, kteří nejen projeví vysoký výkon, ale také budou schopni pracovat v souladu s očekávaným standardem zaměstnavatele a neprojeví nežádoucí chování, které by mohlo snížit produktivitu a kvalitu práce.

### **3.3.1 Proces výběru zaměstnanců**

Pod pojmem efektivní proces výběru zaměstnanců můžeme chápat výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě zůstane dlouhodobě a přinese jí přínosy, nejen co se týče svého pracovního výkonu (Hroník, 2013).

Dále je podle Hroníka (2013) pravděpodobné, že na začátku procesu náboru bude počet zájemců o pracovní pozice výrazně převyšovat počet volných míst. Proto je nezbytné zvolit strategii, která umožní redukci počtu uchazečů prostřednictvím předem stanovených kol výběrového procesu. Je rovněž důležité stanovit si optimální poměr mezi počtem uchazečů a volnými pozicemi a podle toho vybrat vhodné metody a úroveň intenzity oslovování potenciálních kandidátů.

Fejfarová (2018) ve své knize do procesu výběru a přijímání zaměstnanců obvykle zahrnuje několik obecných kroků, které je důležité dodržovat:

- 1. získání relevantních informací o uchazeči** – provedení orientačního pohovoru (nemusí proběhnout), shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace;
- 2. samotný výběr z možných uchazečů** prostřednictvím výběrového nebo konkurzního řízení – ověření předpokladů, vedení výběrových rozhovorů, celkové vyhodnocení a informování uchazečů o rozhodnutí;
- 3. uzavření pracovní smlouvy.**

Koubek (2015) pohlíží na proces výběru zaměstnanců jinak a dělí ho do dvou fází – předběžné a vyhodnocovací. Většinou není dostatečné využít pouze jednu fázi při výběru pracovníků, obvykle se kombinují dvě nebo více metod. Často se postupuje následovně:

1. analýza dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů;
2. předběžný pohovor sloužící k doplnění informací obsažených v dotaznících a dalších písemných dokumentech;
3. testování uchazečů pomocí pracovních testů nebo diagnostických programů
4. výběrový pohovor;
5. zkoumání referencí;
6. lékařské vyšetření;
7. rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče;
8. informování uchazečů rozhodnutí .

### **3.3.2 Metody výběru zaměstnanců**

Klasickými metodami výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám lze přidat výběrové testy a assessment centra (Armstrong, 2007).

I přesto, že pohovory obvykle probíhají formou osobního setkání, průzkum provedený Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) ukázal, že značná část zaměstnavatelů (56 %) provádí pohovory prostřednictvím telefonu. Téměř jedna třetina (30 %) zaměstnavatelů využívá video nebo Skype pohovory, přičemž až 42 % zaměstnavatelů rekrutuje zaměstnance ze zahraničí (Armstrong, 2007).

Koubek (2001) oproti Armstrongovi (2007) mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců řadí:

- dotazník;
- zkoumání životopisu;
- testy pracovní způsobilosti, inteligence, osobnosti;
- testy schopností a dovedností;
- skupinové metody (vhodné pro manažerské funkce) - existují různé formy, avšak všechny mají společné to, že se zabývají simulací řešení určitého praktického problému nebo hraním specifické role a uchazeči jsou vyzýváni k prezentaci svých řešení, argumentaci pro ně a jejich obhajobě.

### 3.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců představuje poslední fázi modelového postupu při obsazování pracovních míst. Tato fáze zahrnuje **formální** i **neformální** postupy spojené s informováním, odborným zaškolením a sociálním začleněním nového zaměstnance do nové pracovní pozice (Šikýř, 2016).

Šikýř (2016) spolu s dalšími autory rozdělili průběh adaptace na formální a neformální. **Formální adaptace** je realizována systematicky prostřednictvím adaptačního programu, který je řízen manažerem nebo zkušeným kolegou pověřeným tímto úkolem. **Neformální adaptace** se odehrává spontánně a je ovlivněna sociálním prostředím, především kolegy.

Adaptace je podle Bedrnové a Nového (2007) procesem, při němž se jedinec přizpůsobuje skutečnostem spojených s výkonem svých pracovních úkolů. Tento proces se odehrává ve dvou úrovních:

1. **pracovní adaptace**, což znamená postupné přizpůsobování osobních předpokladů jednotlivce konkrétním požadavkům pracovního prostředí;
2. **sociální adaptace**, což znamená postupné začleňování jednotlivce do sociálních vztahů v pracovní skupině a v celém sociálním systému podniku.

Řízená adaptace představuje systematický přístup a formální integrování nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Hlavním cílem tohoto procesu je minimalizovat náklady spojené s fluktuací zaměstnanců, omezit ztráty v produktivitě a zvýšit celkovou pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012).

Adaptace nových zaměstnanců začíná v momentě, kdy se obě strany, tedy zaměstnavatel a zaměstnanec, dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Po vstupu do zaměstnání by měl každý nový zaměstnanec obdržet písemný adaptační plán, jehož konkrétní obsah se odvíjí od pozice, na kterou nastupuje (Urban, 2013).

### **3.4.1 Proces adaptace zaměstnanců**

Uvedení nových zaměstnanců do organizace má čtyři hlavní cíle:

1. překonat počáteční fáze, kdy nový zaměstnanec vnímá všechno jako neobvyklé, cizí a neznámé;
2. rychle vytvořit pozitivní postoj a vztah nového zaměstnance k organizaci, což zvyšuje pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. zajistit, aby nový zaměstnanec dosahoval požadovaného výkonu v co nejkratším možném čase od nástupu;
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance (Armstrong, 2007).

Adaptace formou adaptačního programu obvykle začíná v den nástupu do nové práce. Proces zahrnuje různé metody vzdělávání na pracovišti (např. instruktáž, asistování, úkoly) nebo mimo něj (např. semináře, pracovní porady). Adaptace končí rozhodnutím manažera, obvykle po uplynutí sjednané zkušební doby, kdy se očekává, že nový zaměstnanec bude schopen samostatně vykonávat svou práci a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Proces řízení pracovní adaptace dodržuje následující kroky:

- informování pracovníka o charakteru podniku;
- seznámení pracovníka s pracovištěm a jeho začlenění na konkrétní pracovní místo;
- představení pracovníkovi provoz celého podniku (Fejfarová, 2018).

Urban (2013) v adaptačním plánu obvykle stanovuje směrnice pro nového zaměstnance týkající se toho, s jakými dokumenty by se měl seznámit během své adaptace. Dále Urban (2013) uvádí, jaká školení nebo setkání by měl absolvovat, jakými organizačními odděleními by měl projít a na kdy jsou plánovány hlavní kontrolní body během jeho adaptačního procesu (většinou rozhovory s nadřízeným).

Výsledkem procesu adaptace je úroveň adaptace zaměstnance, kterou lze charakterizovat pomocí několika faktorů: dosažené výsledky práce, které odpovídají stanoveným

kvalifikačním a hodnotitelským kritériím a integrování do sociálního kontextu, což zahrnuje aktivní a pravidelnou spolupráci s kolegy na pracovišti (Dvořáková, 2012).

Obecně a zjednodušeně shrnul procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců Armstrong (2015) následujícími kroky:

- definování požadavků;
- oslovení uchazečů;
- vyřizování žádostí uchazečů;
- vedení pohovorů s uchazeči;
- testování uchazečů;
- posuzování uchazečů;
- získávání referencí;
- kontrolování žádostí uchazečů;
- potvrzení nabídky zaměstnání;
- sledování nového zaměstnance.

### **3.5 Odměňování zaměstnanců**

Řízení pracovního výkonu je spojeno s odměňováním zaměstnanců tím, že poskytuje informace potřebné pro rozhodování o případném zvyšování základních mzdových platů nebo poskytování bonusů v závislosti na výkonu, schopnostech nebo přínosu zaměstnanců. I když v některých organizacích je toto hlavním cílem řízení pracovního výkonu, smyslem by měl být především rozvoj jednotlivců (Armstrong, 2007).

Web Alma Career (2021) doporučuje, že by odměňování mělo být transparentní a snadno pochopitelné pro zaměstnance, aby věděli, jaká očekávání mohou mít ohledně jejich finančních odměn. Tato struktura by měla být představena uchazečům již během procesu nábory, aby měli jasný obraz o tom, jak jsou odměňováni v dané společnosti. Tento obvyklý model zahrnuje:

- základní mzdu – fixní složka odměny;
- bonusy, prémie nebo odměny – variabilní složka odměny;
- finanční benefity – například 13. plat;
- Ne-finanční benefity – příspěvek na sportovní aktivity.

Armstrong (2007) odměňování popisuje ještě detailněji pomocí modelu celkové odměny a systému odměňování. Celková odměna zaměstnance zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní složky. Různé formy odměn, jako jsou základní plat, bonusy, zaměstnanecké benefity a nepeněžní odměny, včetně vnitřního uspokojení z práce, jsou vzájemně propojeny a harmonizovány tak, aby vytvářely integrovaný a souvislý celek.

Benefity mohou být pro zaměstnavatele konkurenční výhodou, kterou lze využívat k přilákání nových uchazečů, udržení stávajících zaměstnanců nebo motivaci k lepším výkonům. Nicméně se nelze spolehnout pouze. Spokojenost zaměstnanců a péče o ně představují mnohem složitější problematiku. I přes širokou nabídku výhod nemusí zaměstnance udržet, pokud v organizaci chybí efektivní komunikace a nejsou dodržovány základní lidské hodnoty (Alma Career, 2021).

Obrázek 6 - Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2007

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti J&T Banka, a.s.

Společnost J&T Banka, a.s. je privátní a investiční bankovní instituce, která působí na českém finančním trhu od roku 1998. Z velké většiny banku vlastní skupina J&T Finance Group (JTFG), která je mezinárodní investiční skupinou působící v oblasti finančních služeb, investic a realit. Jejími vlastníky jsou slovenští podnikatelé Ivan Jakabovič a Jozef Tkáč (každý 40,05% podíl). Zbývající část podílu patří čínské investiční společnosti CITIC Group Corporation (J&T Banka, 2023).

Tabulka 1 - Základní informace o společnosti

Základní informace o společnosti	
Název	J&T Banka, a.s.
IČO	47115378
Sídlo	Sokolovská 700/113a, Karlín, 186 00 Praha
Základní kapitál	10,6 mld. Kč
Právní forma	Akciová společnost

Zdroj: vlastní zpracování

Základní kapitál J&T Banky, registrován v obchodním rejstříku, dosahuje částky 10 638 127 000 korun. Současný vlastní kapitál činí 35, 86 mld. Kč. Od agentury Moody's získala banka mezinárodní investiční rating Baa2 se stabilním výhledem, což znamená ratingové ohodnocení na prestižním, tzv. investičním stupni (J&T Banka, 2024). V prvním pololetí loňského roku (2023) vzrostl meziročně čistý zisk o více než dvě miliardy na 3,1 miliardy korun. Bilance banky od začátku roku 2023 vzrostla o čtrnáct procent na částku 259,8 miliardy korun. Většina velkých bank v Česku naopak zaznamenala v prvním pololetí pokles zisků. Banka uvádí, že nárůst bilanční sumy byl především důsledkem zvýšení objemu klientských depozit na 181,4 miliardy korun (Forbes, 2023).

V současné době společnost zaměstnává téměř 1000 osob s cílem starat se o klienty, kteří se snaží najít způsoby, jak dlouhodobě zvýšit hodnotu svého majetku, chránit ho a předávat ho dalším generacím. Nabízet investiční možnosti a strategicky investovat do budoucnosti, protože věří, že udržení stability je možné pouze prostřednictvím neustálého pohybu (J&T Banka, 2024).

J&T Banka, a.s. poskytuje komplexní služby jednotlivcům, firmám i institucím, které se zaměřují na privátní a retailové bankovníctví, správu majetku, investiční bankovníctví a projektové financování včetně úvěrů, spoření, investičních produktů a dalších. Proto je tato banka první volbou v investičním bankovníctví. Nyní těchto služeb využívá přes 103 tisíc klientů. Společnost prozatím neposkytuje síť bankomatů a operace s penězi je možná pouze na pokladně pobočky (J&T Banka, 2024).

J&T Banka, a.s. spadá do Skupiny J&T, pod kterou kromě české J&T Banky patří také slovenská pobočka v Bratislavě, J&T Banka d.d. v Chorvatsku, J&T Direktbank v Německu a slovenská bankovní skupina 365 (dříve Poštová banka) (Deník E15, 2023).

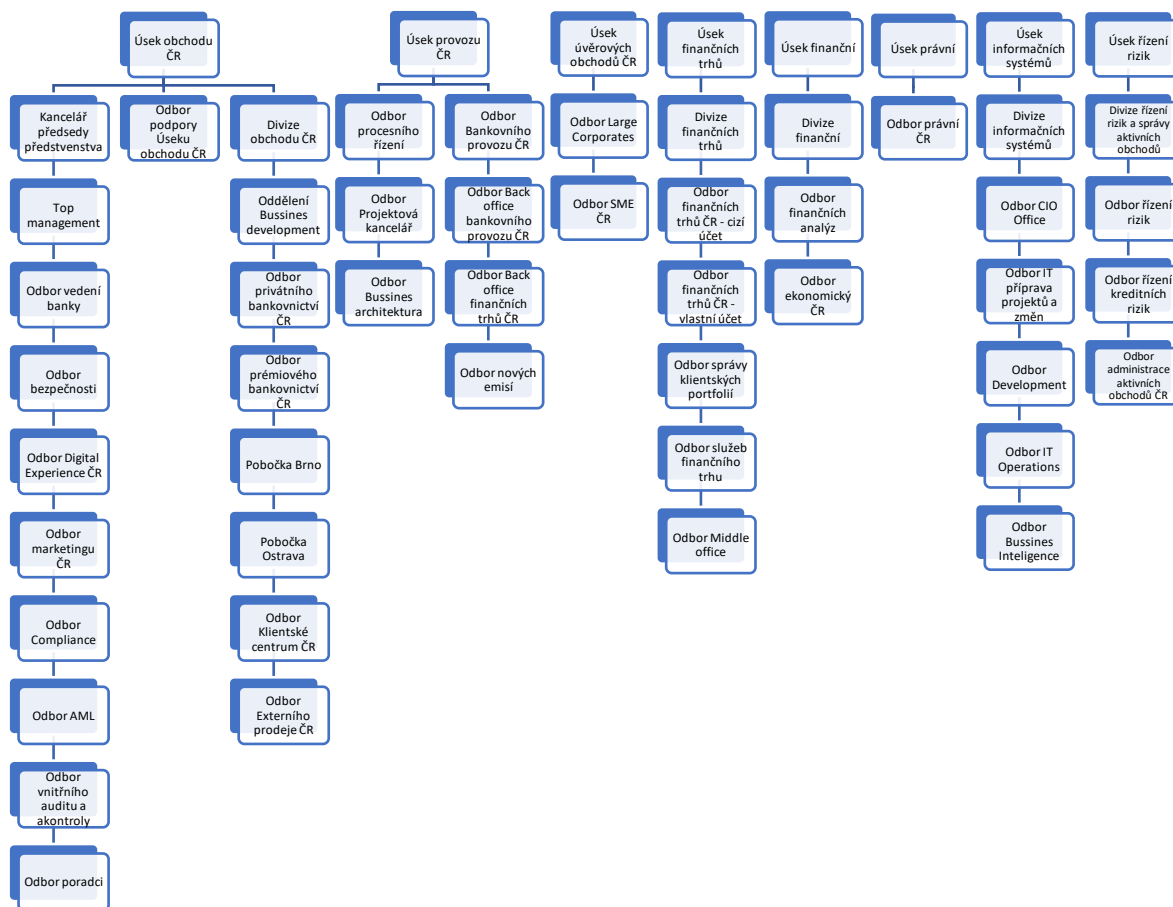
### **Historie banky**

První společnost J&T vznikla na Slovensku v roce 1994. O rok později byla založena mateřská společnost J&T Finance Group, a.s., která centralizovala veškeré aktivity celé skupiny J&T. V roce 1998 se J&T poprvé představila na českém bankovním trhu a o pár let později, v roce 2006, rozšířila své aktivity i do oblasti švýcarského bankovníctví. V tentýž rok rovněž otevřela pobočku J&T Banky na Slovensku. Roku 2007 se skupina J&T rozhodla pro vstup na ruský trh a o rok později expandovala i na americký kontinent. O tři roky později skupina J&T získala finanční skupinu Atlantik. V roce 2013 pak banka založila venture kapitálový fond J&T Ventures. V dalším roce, roku 2014, J&T Banka rozšířila svou činnost i na chorvatský trh pod názvem J&T Banka d.d. V roce 2020 se celá skupina přesunula do nových prostor v Karlínské Rustonce a zároveň byla založena společnost J&T Arch Investments. O rok později tato značka vstoupila na Pražskou burzu. Roku 2022 banka zvýšila svůj podíl na 80% v investiční společnosti Amista a v neposlední řadě se na jaře 2023 otevřela nová frankfurtská pobočka (J&T Banka, 2023).



## Organizační struktura

Schéma 1 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: upraveno dle (J&T Banka – Výroční zpráva, 2022)

Schéma 1 představuje organizační strukturu pražské pobočky J&T Banky. Vrcholové vedení banky tvoří generální ředitel a představenstvo. Generální ředitel je zodpovědný za řízení provozu banky a představenstvo je zodpovědné za strategické směřování banky. Banku tvoří 8 hlavních úseků.

- **Úsek obchodu** – zodpovídá za všechny obchodní aktivity banky v České republice.
- **Úsek provozu** – ručí za provozní aktivity banky v České republice.
- **Úsek úvěrových obchodů** – stará se o úvěrování firem a jednotlivců.
- **Úsek finančních trhů** – obchodování na finančních trzích.
- **Úsek finanční** – spravuje finance.
- **Úsek informačních systémů** – zabezpečuje informační technologie banky.
- **Úsek právní** – má na starosti právní záležitosti banky.
- **Úsek řízení rizik** – snaží se zamezit nebo zmírnit výskyt rizik (J&T Banka, 2024).

Každý z hlavních úseků se dále dělí na více menších oddělení a odborů, které se specializují na konkrétní oblasti.

## **4.2 Strategie a zásady řízení lidských zdrojů**

Strategie a zásady řízení lidských zdrojů je skupinový standard, stanovující personální strategii či základní zásady, podle kterého se řídí lidské zdroje ve společnostech náležících do skupiny J&T, tedy i J&T Banka (J&T Banka, 2023).

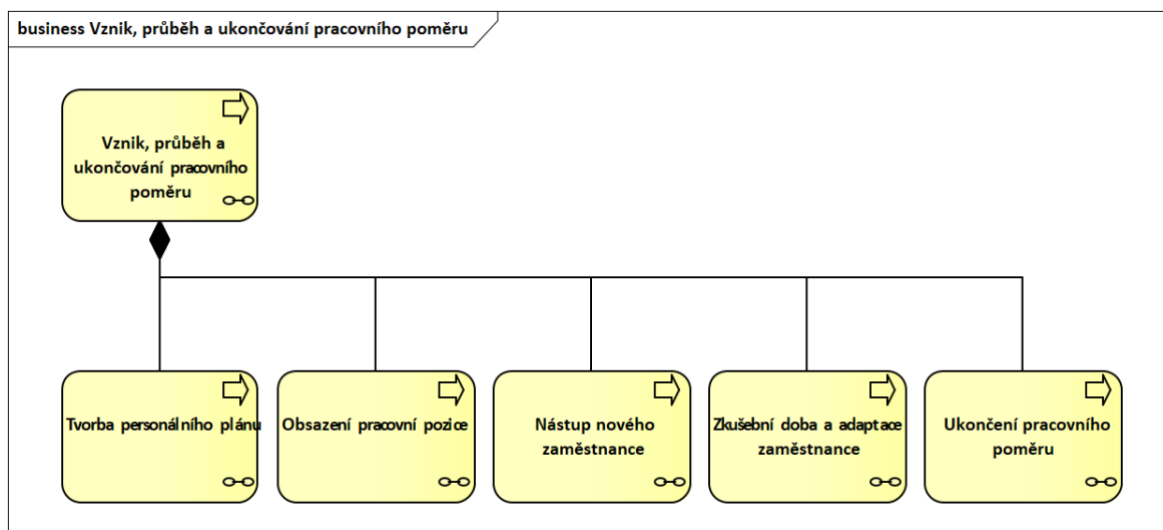
Účelem řízení lidských zdrojů společnosti je vytvořit pracovní prostředí a podmínky v souladu s platnou legislativou zemí, ve kterých skupina JTFG operuje. Tato opatření mají umožnit řádné fungování a další rozvoj všech aktivit skupiny JTFG, vyplývajících z provozovaných činností a strategických plánů tak, jak jsou stanoveny v obchodních plánech jednotlivých společností. Hlavními cíli personálního řízení jsou:

1. analýza pracovních pozic s cílem vytvořit popisy pracovních míst a upřesnit požadavky na pracovníky a jejich kompetence;
2. plánování lidských zdrojů s cílem zajistit adekvátní množství pracovníků na různé pracovní pozice tak, aby organizace získala konkurenční výhodu;
3. efektivní získávání pracovníků a výběr těch nejvhodnějších kandidátů pro dané pozice, kteří budou respektovat hodnoty a kulturu skupiny JTFG;
4. přijímání a orientace nových pracovníků v souladu s právními předpisy a interními pravidly společnosti;
5. hodnocení pracovníků s cílem efektivního využití jejich schopností a znalostí a zlepšení mezilidských vztahů;
6. odměňování a motivace pracovníků, aby byli motivováni k dosahování strategických cílů skupiny JTFG;
7. vzdělávání pracovníků s cílem připravit je na různé pracovní úkoly a zvýšit efektivitu jejich práce (Skupinový standard J&T, 2023).

## 4.3 Pracovní předpisy pro HR činnosti

### 4.3.1 Pracovní poměr

Obrázek 7 - Vznik, průběh a ukončování pracovního poměru



Zdroj: Pracovní předpis skupiny J&T, 2023

Na obrázku 7 je vidět zjednodušený postup vzniku, průběhu a ukončení pracovního poměru. Nejprve se vytvoří personální plán, podle kterého se obsadí pracovní pozice. Po obsazení pracovní pozice se pokračuje nástupem nového zaměstnance, který musí projít zkušební dobou a procesem adaptace. Pracovní poměr končí ukončením pracovního poměru, tedy výpovědí ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele (Pracovní předpis skupiny J&T, 2023).

### 4.3.2 Tvorba personálního plánu

Schéma tvorby personálního plánu společnosti obsahuje příloha 1.

Ředitel odboru má povinnost vytvořit a předložit personální plán oddělení pro určité období svému přímému nadřízenému, který ho buď schválí v původní podobě nebo po provedených úpravách. Schválený plán následně ředitel odboru předá Personálnímu odboru (OPE). Pokud je požadavek na zvýšení počtu pracovních pozic v oddělení, musí ředitel odboru specifikovat novou pozici s ohledem na:

- název pozice;
- popis nové pozice;

- důvod vzniku pozice (např. zvýšená pracovní zátěž, vyšší nároky na celé oddělení);
- plánované datum obsazení;
- odhadovaný rozsah úvazku a mzdu nového zaměstnance v určeném rozmezí (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Ředitel OPE následně rozesílá ředitelům odborů potřebné tabulky a informace k sestavení personálního plánu. Dále předkládá plán společnosti statutárnímu orgánu společnosti a statutárnímu orgánu skupiny J&T k diskusi a ke schválení. Případné nesrovnalosti jsou řešeny statutárním orgánem společnosti přímo s přímým nadřízeným ředitele odboru a s ředitelem OPE (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Po schválení statutárním orgánem společnosti a skupiny J&T předkládá ředitel OPE personální plán odboru OFA nebo CON. Tento plán je nedílnou součástí obchodního a finančního plánu. Schválený personální plán je archivován na OPE a jeho plnění je kontrolováno ředitelem OPE. Pravidelně, nejpozději do 15. dne následujícího měsíce, ředitel OPE nebo jím pověřený zaměstnanec předkládá report o čerpání nákladů a o plnění personálního plánu členům představenstva banky. Struktura a odsouhlasení tohoto reportu je dohodnuto mezi ředitelem OPE a představenstvem (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

V personálním plánu ředitel odboru specifikuje požadavky na personální obsazení svého odboru pro dané období. Tento plán obsahuje popis současného stavu odboru včetně zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené (uvádí se název pozice a jména zaměstnanců) a plánované obsazení pro dané období (očekávaný počet zaměstnanců, nové pozice a plánované datum nástupu nových zaměstnanců) (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.3 Popis pracovní pozice**

Pro každou pracovní pozici v rámci hlavního pracovního poměru je nutné vytvořit popis pracovního místa (PPM). U pracovních dohod mimo pracovní poměr není vyžadován samostatný popis pracovní pozice. Přímý nadřízený dané pracovní pozice je odpovědný za vytvoření a pravidelnou aktualizaci PPM. OPE má povinnost zajistit, že pro každou pracovní pozici existuje odpovídající PPM a že každý zaměstnanec je seznámen s obsahem tohoto popisu. PPM obsahuje název pracovní pozice, zařazení do pracovní struktury, popis

odpovědností, účel vytvoření dané pozice, hlavní pracovní činnosti spojené s touto pozicí a případné požadavky na zaměstnance, který tuto pozici vykonává. OPE udržuje elektronickou evidenci PPM. Každý zaměstnanec podepisuje svůj vlastní popis pracovního místa, který je uložen v jeho personální složce a současně je součástí jeho nástupních materiálů (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.4 Obsazení pracovní pozice**

Průběh obsazení pracovní pozice zobrazuje příloha 2.

Pokud je potřeba obsadit schválenou pracovní pozici, manažer zašle e-mailem do OPE Žádost o obsazení dané pozice. V této žádosti manažer specifikuje:

- typ kontraktu (hlavní pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce);
- délku kontraktu (určitou dobu, neurčitou dobu);
- důvod obsazení pozice (například náhrada odcházejícího zaměstnance, obsazení nově vzniklé pozice);
- plánované datum obsazení;
- předpokládanou mzdu nového zaměstnance v určeném rozmezí;
- preferovaný způsob výběru nového zaměstnance (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

OPE prověří úplnost a správnost žádosti a ověří, zda je obsazovaná pracovní pozice skutečně schválena. Pokud zjistí nedostatky, žádost vrátí s vysvětlením manažerovi (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.5 Vyhledávání zaměstnanců**

Při vyhledávání zaměstnanců nejprve OPE konzultuje s nadřízeným možnosti využití interních zdrojů společnosti pro obsazení určené pozice a zadává tuto pozici na interní portál, kde je k dispozici sekce s přehledem volných pracovních míst. Zaměstnanci společnosti mají možnost přihlásit se přímo na pozice zveřejněné na interní platformě nebo mohou doporučit vhodné kandidáty. Sekce s přehledem volných pozic slouží k informování o volných pracovních místech a dává zaměstnancům šanci ucházet se o tyto pozice. Zaměstnanec, který se na pozici uchází, je povinen informovat svého nadřízeného o svém zájmu před zahájením

výběrového řízení. Manažer výběrového řízení se snaží zjistit od stávajícího nadřízeného interního kandidáta o možnostech případného přesunu a předběžném termínu uvolnění. Pokud není dosaženo dohody mezi nadřízenými, je nutné dodržet minimální výpovědní lhůtu stanovenou pracovními zákony dané země při přesunu zaměstnance uvnitř společnosti (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

OPE po schválení obsahu inzerátu manažerem zveřejní nabídku volného pracovního místa tak, jak se společně dohodli. Manažer společně s nadřízeným OPE vybírá způsob hledání potřebného pracovníka s ohledem na efektivitu, a to buď:

- inzerováním na webových stránkách, pracovních portálech (nejčastěji Jobs.cz, LinkedIn) a sociálních sítích;
- oslovením doporučených kandidátů od zaměstnanců;
- spoluprací s personální agenturou nebo headhuntingem (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

OPE spolupracuje s různými personálními agenturami na základě platné smlouvy nebo objednávky u nového dodavatele. Před zadáním konkrétní pozice agentuře se OPE vždy dohodne na přesných požadavcích a podmínkách výběru, které jsou zaznamenány písemně a schváleny oběma stranami (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.6 Výběr zaměstnanců**

Průběh výběrového procesu, včetně počtu kol, účasti na pohovorech a potřebných testů domlouvá OPE společně s manažerem. Následně se zahájí hledání a výběr nového zaměstnance (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Způsob předvýběru je dohodnut mezi OPE a manažerem. Manažer vybírá účastníky výběrového řízení a spolu s OPE stanoví konkrétní pravidla pro tento proces. OPE organizuje průběh výběrového řízení a asistuje při hodnocení pohovorů a testů (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Manažer se poradí se svým přímým nadřízeným, zda se chce účastnit výběrového řízení kandidátů a jakým způsobem. OPE shromažďuje uchazeče, provádí předvýběr podle stanovených kritérií a předává vhodné kandidáty k posouzení nadřízenému. Předvýběr zahrnuje:

- základní předvýběr na základě předložených životopisů a motivačních dopisů;
- telefonický předvýběr – dotazy pro doplnění informací od uchazečů a jejich předání manažerovi;
- osobní předvýběr – setkání s vybranými uchazeči, během nichž je zjišťována jejich vhodnost a následně se posílá seznam vhodných uchazečů manažerovi s doporučením (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

První kolo výběrového řízení, pokud není domluveno jinak, se obvykle účastní pracovník OPE sám nebo společně s manažerem. Během tohoto kola jsou uchazeči seznámeni s průběhem výběrového procesu a základními informacemi o společnosti. Významnou roli ve výběrovém procesu hraje nadřízený, zatímco personalista funguje jako odborný poradce. Manažer je zodpovědný za konečný výběr kandidáta a jednání o podmínkách pracovní smlouvy (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

OPE informuje všechny uchazeče o výsledcích výběrového řízení. Úspěšní uchazeči jsou nejprve informováni telefonicky, pokud je nelze telefonicky kontaktovat, jsou informováni e-mailem. Povinností manažera je obeznámení svého přímého nadřízeného o novém zaměstnanci. Neúspěšní uchazeči obdrží zamítavý e-mail s poděkováním za zájem o pracovní pozici. Mají možnost své údaje nechat v evidenci pro případné budoucí pozice (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

OPE dodržuje zákony o ochraně osobních údajů. Údaje uchazečů jsou uchovávány pouze s jejich souhlasem a podle platných právních předpisů. Ostatní údaje jsou odstraněny (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.7 Nástup nového zaměstnance**

Schéma nástupu nového zaměstnance do společnosti obsahuje příloha 3.

Za sestavení pracovních podmínek pro nového zaměstnance zodpovídá OPE. Pracovník OPE vyplní online formulář žádosti nástupu v JIRA (software pro správu projektů a sledování úkolů), který obsahuje informace o zaměstnanci a jeho pracovním zařazení poskytnutých od manažera. Vyplněný formulář pracovník OPE zašle ke schválení a doplnění údajů nadřízenému uvedenému v žádosti (obvykle nadřízený nového zaměstnance). Nadřízený bude informován e-mailem generovaným systémem o žádosti, která čeká na jeho

schválení. Po schválení se údaje z formuláře odesílají e-mailem a přes JIRA na OLAS a IT/IS, žadatel, nadřízenému nového zaměstnance a samotnému zaměstnanci. OPE musí odeslat výše uvedenou žádost nejpozději 14 dnů před nástupem zaměstnance, pokud není k dispozici (například kvůli neočekávanému nástupu nového zaměstnance nebo zpoždění u ředitele odboru), pak ihned po obdržení potřebných informací (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Poté pracovník OPE vytvoří novému zaměstnanci účet v onboardingové aplikaci Clerbo, přiřadí mu úkoly nutné k dokončení před nástupem do zaměstnání a během adaptačního procesu. Přístup do aplikace je udělen jeho nadřízenému, který potvrdí splnění nastavených úkolů spojených s adaptací nového kolegy (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Manažer nebo jím určená osoba u příslušných odborů, které se o tyto věci starají, zajišťují novému zaměstnanci mobilní telefon, vizitky a základní balíček kancelářských potřeb (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Nového zaměstnance přijímá pracovník OPE, který zajišťuje nejpozději v den nástupu:

- podpis pracovní smlouvy, včetně popisu pracovního místa a dalších dokumentů týkajících se pracovního poměru;
- seznámení nového zaměstnance se základními organizačními aspekty týkajícími se práce ve společnosti (např. pracovní doba, evidence docházky, intranet, ...);
- předání složky „J&T“ obsahující příručku pro zaměstnance, právní dokumenty, souhlas se zpracováním osobních údajů, čestné prohlášení k předpisům a směrnice o BOZP (tuto složku si zaměstnanec ponechá a vrátí pouze vyplněné a podepsané potřebné dokumenty zpět na OPE);
- předání vstupní karty;
- zaznamenání nového zaměstnance do INTRANETU, personálního a mzdového systému KS MZDY a docházkového systému;
- vytvoření osobní složky zaměstnance;
- informování OMA o nástupu zaměstnance za účelem zařazení do Monitoringu médií (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Zaměstnanec předá pracovníkovi OPE (nejpozději v den nástupu nebo jakmile to bude možné) následující dokumenty pro vložení do osobní složky:



- zápočtový list nebo potvrzení z úřadu práce;
- kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání;
- kopie rodného listu dítěte, pokud si zaměstnanec uplatňuje odpočty na děti;
- výpis z rejstříku trestů ne starší 3 měsíců (pouze tam, kde to vyžaduje zákon).
- potvrzení o studiu;
- výsledek vstupní lékařské prohlídky (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Do 3 měsíců od nástupu zaměstnance OPE organizuje potřebná školení pro nové zaměstnance a další školení podle interních předpisů, např. AML školení. OPE spravuje personální údaje zaměstnanců v systému KS MZDY a zodpovídá za ochranu osobních údajů vedením jejich osobních složek. Po dokončení nástupního procesu pracovník OPE předá nového zaměstnance manažerovi. Manažer nebo pověřený pracovník odboru ukáže novému zaměstnanci jeho pracovní místo, představí ho týmu a dalším důležitým osobám a představí mu jeho průvodce, který mu bude asistovat během adaptace. Také podrobně seznámí nového zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi, úkoly a cíli v období adaptace a informuje ho o termínech prvního hodnotícího pohovoru (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.8 Adaptace zaměstnanců**

Schéma adaptace zaměstnance zobrazuje příloha 4.

Manažer předem informuje ostatní zaměstnance o příchodu nového zaměstnance. Objasní jeho pracovní pozici, zodpovědnosti, pracovní zkušenosti, hierarchické vztahy a určí, kdo z pracovníků odboru bude novému zaměstnanci poskytovat pomoc při adaptaci ve společnosti (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Obvykle se novým zaměstnancům poskytuje zkušební doba (ZD) trvající zpravidla 3 měsíce. Vedoucím zaměstnancům, tedy těm, kteří nastupují na manažerskou pozici, může být sjednána zkušební doba až 6 měsíců. Zaměstnancům, kteří přecházejí do společnosti ze skupiny J&T, se zkušební doba obvykle nesjednává, pokud není dohodnuto jinak. Tato zkušební doba slouží k ověření zvoleného kandidáta a k odhalení případných nedostatků (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Formální adaptační proces nových zaměstnanců je definován v onboardingové aplikaci Clerbo. Zahrnuje povinné úkoly jak pro zaměstnance, tak pro jeho manažera. Pracovník OPE

sleduje plnění těchto úkolů. Adaptace trvá po celou dobu ZD, je řízena ředitelem odboru a adaptační proces zahrnuje:

- vstupní školení HR;
- vstupní AML školení;
- povinné školení BOZP a PO;
- vstupní školení Bezpečnosti IT;
- setkání s pracovníkem OPE před ukončením ZD;
- zhodnocení adaptace s nadřízeným (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Adaptace zahrnuje seznámení zaměstnance s jeho pracovním zařazením, určení úkolů a možnost seznámení se s kolegy. Ředitel odboru poskytuje průběžnou zpětnou vazbu zaměstnanci. Sleduje komunikaci a spolupráci nového zaměstnance s týmem a jeho spokojenost v pracovním prostředí. Po 3 týdnech provede nadřízený s novým zaměstnancem první hodnotící pohovor, kde se diskutují cíle a očekávání. Pracovník OPE sleduje průběh zkušební doby a získává zpětnou vazbu od nadřízeného i od nového zaměstnance (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

Před koncem zkušební doby provede nadřízený s novým zaměstnancem druhý hodnotící pohovor, kde se hodnotí zkušební doba a možné pokračování pracovního poměru. Během druhého hodnotícího pohovoru stanoví ředitel odboru pro nového zaměstnance Roční cíle podle interního předpisu „SJTF\_5/2013 Hodnocení zaměstnanců“. Ředitel odboru odevzdává Roční cíle pracovníkovi OPE, což vyjadřuje jeho spokojenost se zaměstnancem během zkušební doby (Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023).

#### **4.3.9 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců se skládá z následujících částí (Pravidla odměňování zaměstnanců, 2022):

1. Garantovaná složka odměny:
  - základní mzda podle pracovní smlouvy;
  - zaručená variabilní složka mzdy podle pracovní smlouvy.
2. Nestandardní složka odměny:

- firemní bonus, který je společný pro všechny zaměstnance a je vyplácen na základě firemních KPI. Zaměstnanci v kontrolních funkcích mají váhu firemních KPI sníženou oproti ostatním;
- osobní bonus, který je vyplácen na základě individuálního hodnocení výkonnosti;
- obchodní odměna;
- mimořádná odměna.

### 3. Zaměstnanecké výhody (benefity).

#### 4.3.10 Benefits

J&T Banka nabízí zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých výhod, mezi které se řadí (Benefits zaměstnanců, 2022):

##### **Práce z domova (Home office)**

Zaměstnancům je umožněno pracovat z domova po dohodě s jejich nadřízeným s ohledem na charakter práce zaměstnance a provozní potřeby zaměstnavatele. Obvykle je povoleno pracovat z domova maximálně dva dny v týdnu.

##### **Dovolená na zotavenou nad rámec zákonné dovolené**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům týden dovolené navíc k zákonem stanovenému počtu dnů. Pro tuto nadstandardní dovolenou platí stejná pravidla jako pro zákonem stanovenou dovolenou.

##### **Sick days**

Zaměstnanci mohou využít 5 dní „sick days“ v roce bez lékařského potvrzení, pokud nejsou ve zkušebním nebo výpovědním období. Tyto dny musí být oznámeny nadřízenému a zadány do docházky.

##### **Whatever days**

Zaměstnanci mohou využít 5 dní „whatever days“ v roce pro libovolné účely, pokud nejsou ve zkušebním nebo výpovědním období. Tyto dny musí být evidovány stejně jako „sick days“ a nemohou být využity před nebo po dovolené nebo jiných volných dnech.

### **Školení a rozvoj zaměstnanců**

Externí školení jsou vybírána nadřízeným a plánována během ročního hodnotícího pohovoru. Interní školení jsou pořádána zaměstnanci pro ostatní zaměstnance a jsou organizována personálním oddělením.

### **Příspěvek na stravování**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě peněžního příspěvku za každý řádně odpracovaný den (8 hodin práce).

### **Věrnostní program Magnus**

Zaměstnanci získávají bodové odměny, které lze využít v rámci programu Magnus na elektroniku, zdravotnické potřeby, zájezdy a další.

### **Zaměstnanecký účet**

Zaměstnanci mají možnost otevřít si účet u J&T BANKA, a.s., s výhodami stanovenými pro segment Family & Friends.

### **Zaměstnanecký úvěr**

Zaměstnanci mohou zažádat o zaměstnanecký úvěr s podmínkou hlavního pracovního poměru a souhlasu nadřízeného.

### **J&T 60**

Zaměstnanci mohou investovat do různých finančních nástrojů s měsíčním příspěvkem od zaměstnavatele.

### **Program péče o zdraví**

Zaměstnanci získávají benefity týkající se péče o zdraví po ukončení zkušební doby.

### **Poradna uLékaře.cz**

Zaměstnanci i jejich rodiny mohou zdarma bez limitu využít online poradnu s lékařem prostřednictvím služby uLékaře.cz.

## 4.4 Dotazníkové šetření

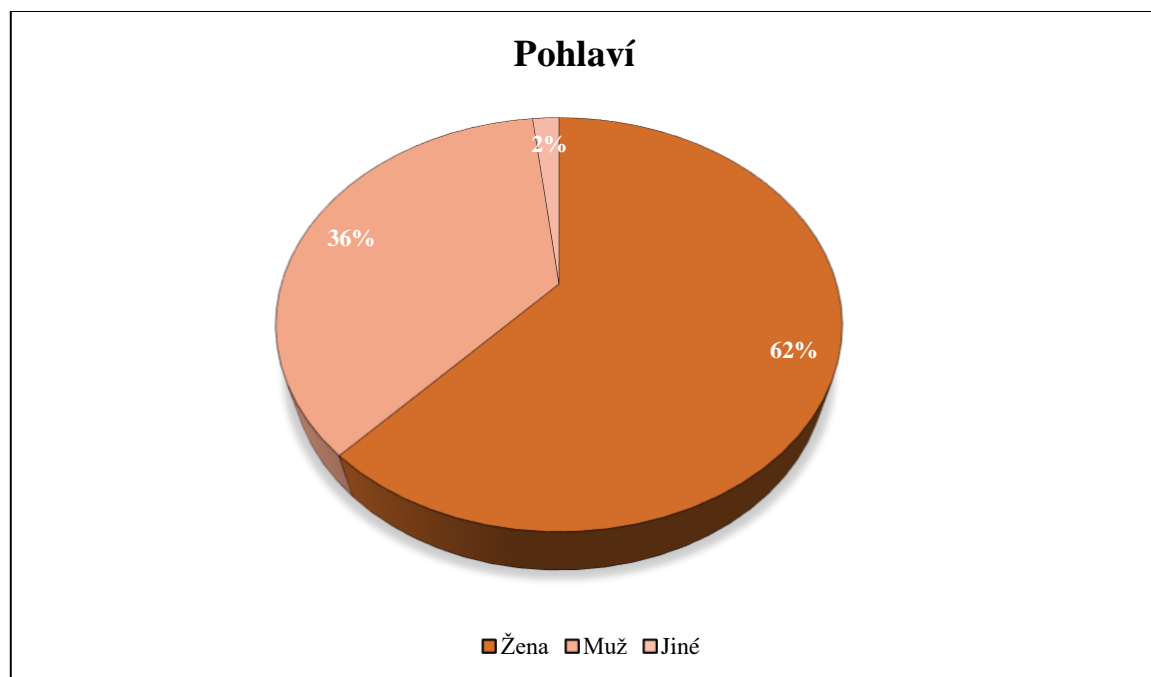
Cílem dotazníkového šetření bylo získání informací z pohledu zaměstnanců ohledně personálních činností v bance a spokojenosti s nimi. Otázky byly zaměřeny na téma vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti a podle toho rozděleny do sekcí.

Dotazník obsahoval celkem 30 otázek s uzavřenými, polouzavřenými i otevřenými odpověďmi. Dohromady odpovědělo 55 respondentů a úspěšnost jeho vyplnění byla 72,4 %. Seznam otázek s danými odpověďmi uvádí příloha 5.

V pěti otevřených otázkách měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na personální činnosti ve společnosti a dostali tak prostor k navrhnutí zlepšení těchto činností, proto budou tyto návrhy zohledněny v kapitole 5.

### 4.4.1 Socio-demografické otázky

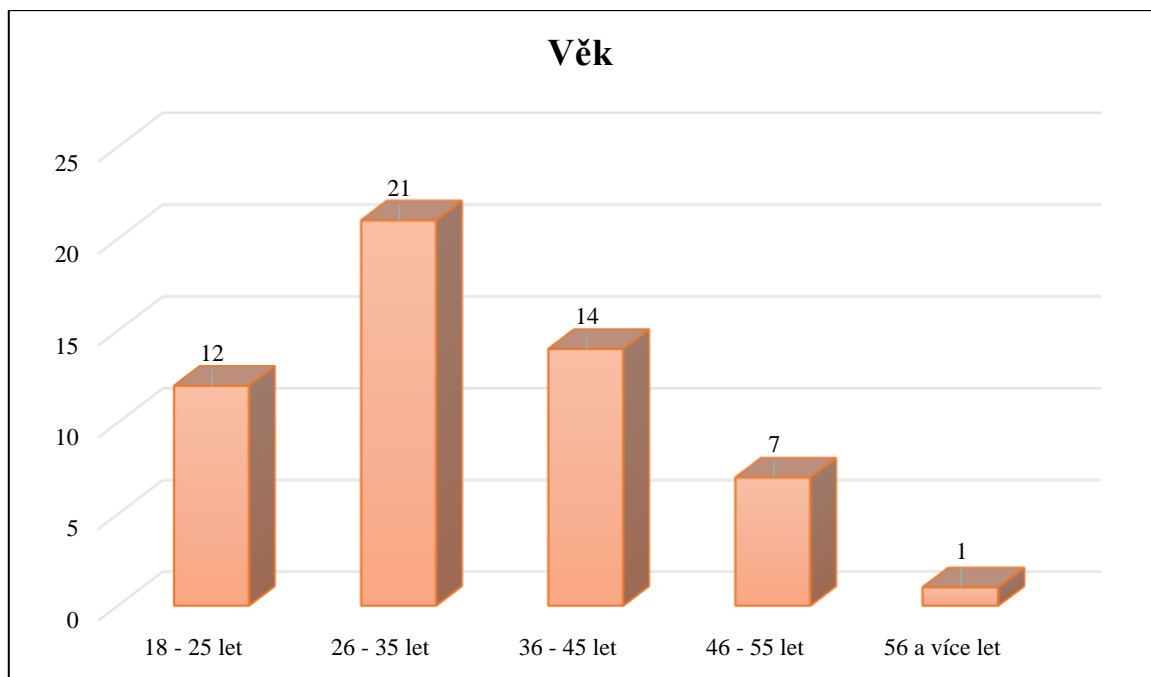
Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 lze vyčíst, že na dotazník odpovědělo 34 žen (62 %), 20 mužů (36 %) a 1 zaměstnanec pohlaví nevedl.

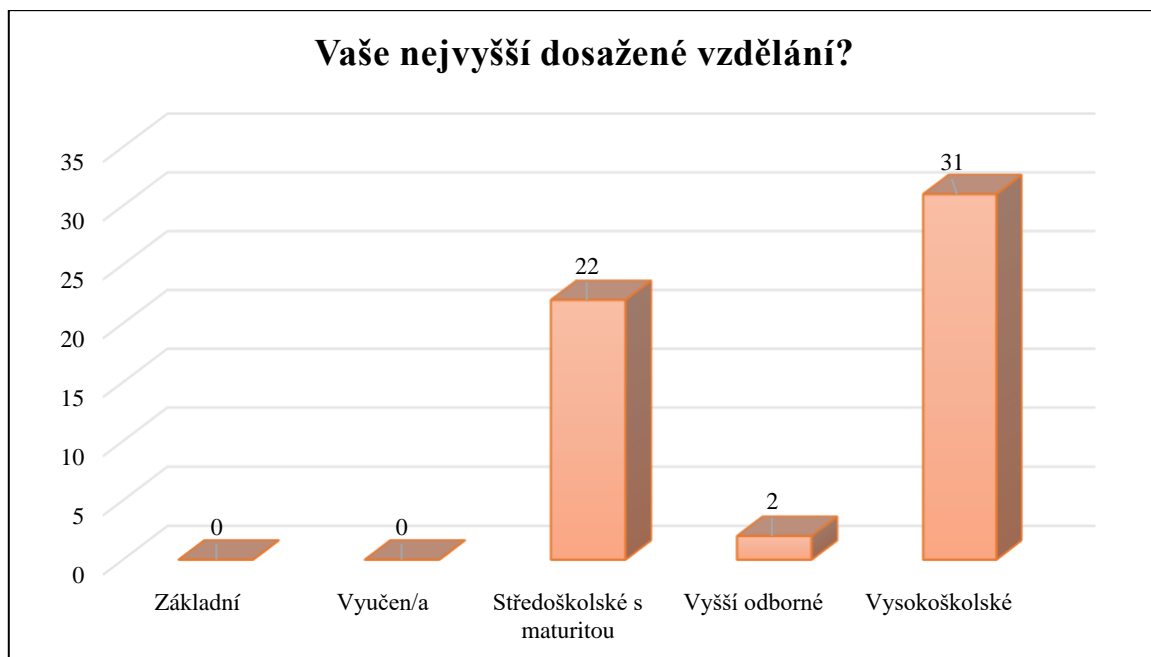
Graf 2 - Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 2 se dotazovaní zaměstnanci nejčastěji nacházeli ve věkové skupině 26–35 let (38 %), 25 % odpovědělo z věkové skupiny 36–45 let, do dalších 22 % respondentů patřili zaměstnanci ve věku 18–25 let, 13 % zaměstnanců uvedlo, že náleží do věkové skupiny 46–55 let a pouze jednomu zaměstnanci (2 %) bylo 56 let a více.

Graf 3 - Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 vyplývá, že většina (56 %) dotazovaných zaměstnanců vystudovalo úspěšně vysokou školu a 40 % respondentů odmaturovalo. 4 % respondentů dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců neměl pouze základní vzdělání nebo výuční list.

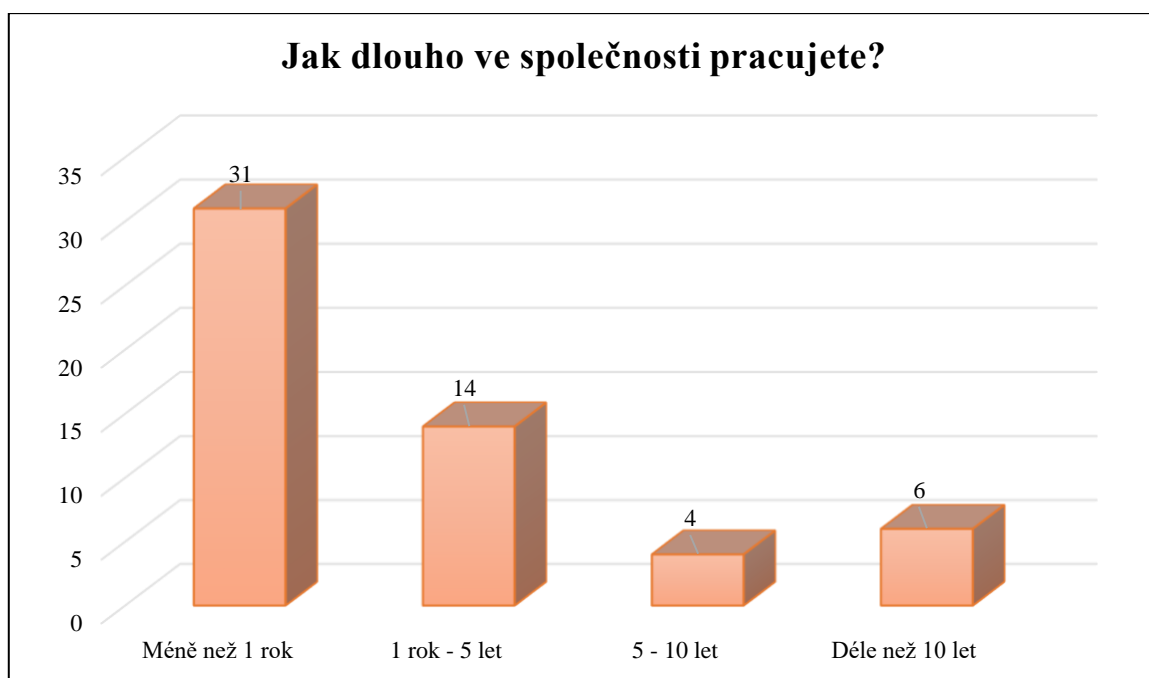
Graf 4 - Úroveň pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf 4 ukazuje, že z 55 respondentů pracuje 53 zaměstnanců (96 %) jako řadový zaměstnanec a 2 respondenti (4 %) na vedoucí pozici.

Graf 5 - Délka práce ve společnosti



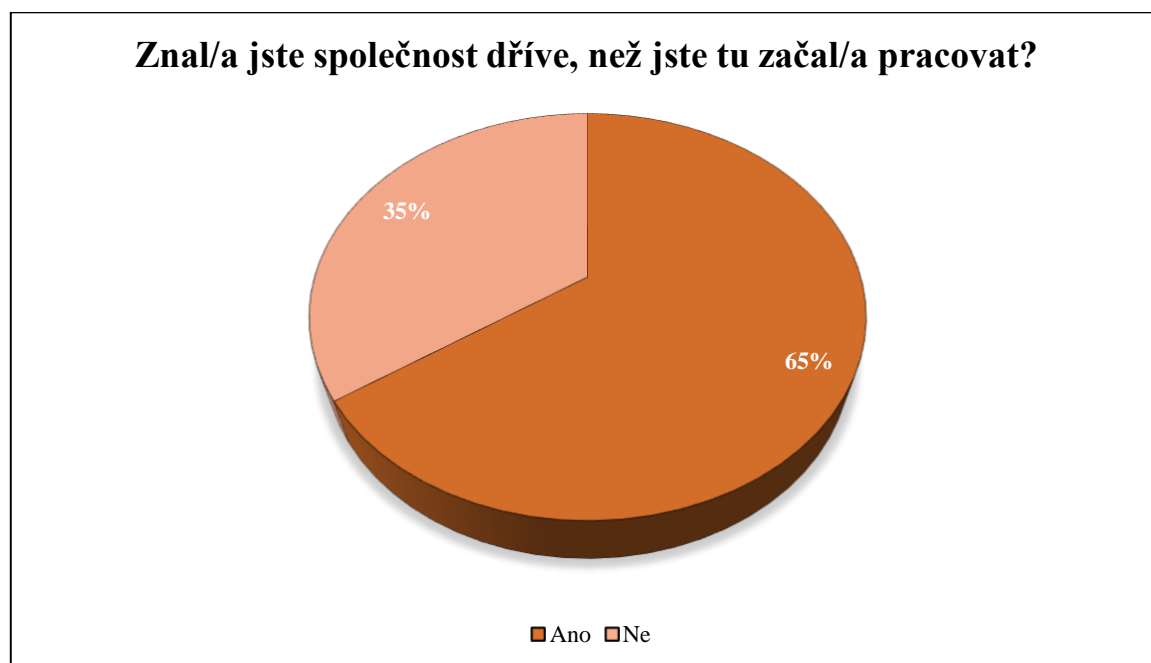
Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 5 většina zaměstnanců (56% ) z dotazovaných pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Další nejzastoupenější skupinou (26 %) byli zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 rok až 5 let. 11 % zaměstnanců pracuje ve společnosti již přes 10 let a 7 % v rozmezí 5 až 10 let.



#### 4.4.2 Otázky zaměřené na vyhledávání

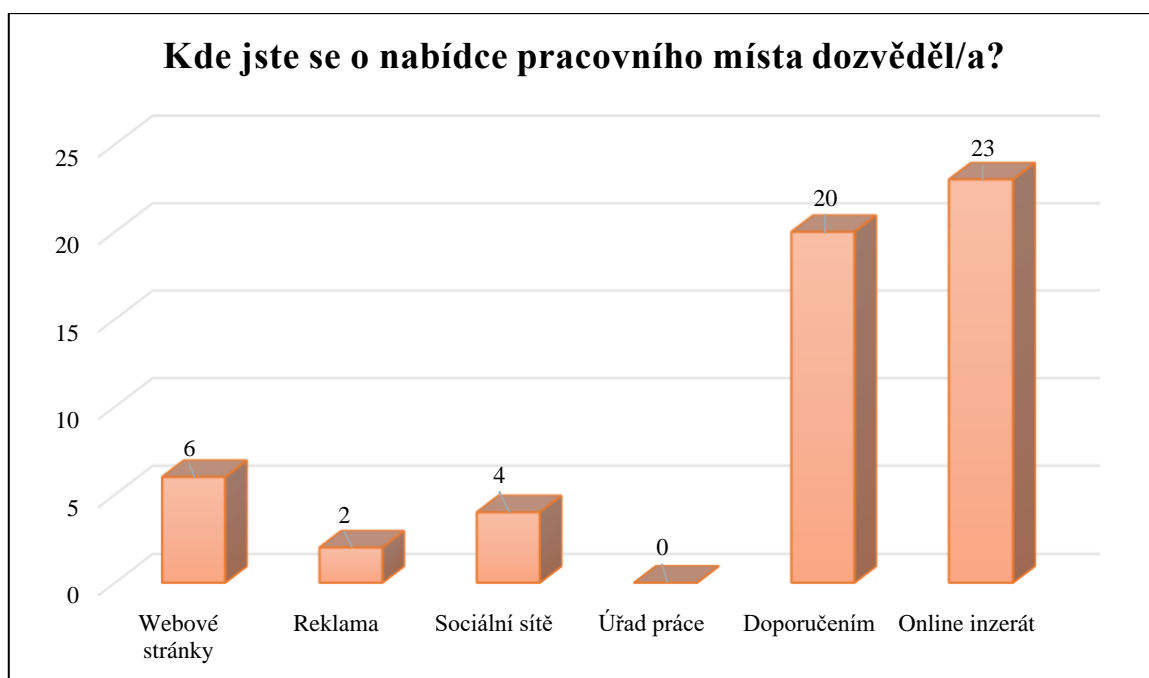
Graf 6 - Znalost společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 znázorňuje výsledky průzkumu mezi respondenty, kteří se vyjádřili, zda znali společnost, ve které začali pracovat, před nástupem do zaměstnání. Společnost před nástupem znalo 21 žen a 15 mužů, tedy 36 osob (65%) a 19 osob (35%), z toho 13 žen, 5 mužů a 1 jiné, nastoupilo do společnosti bez povědomí o ní.

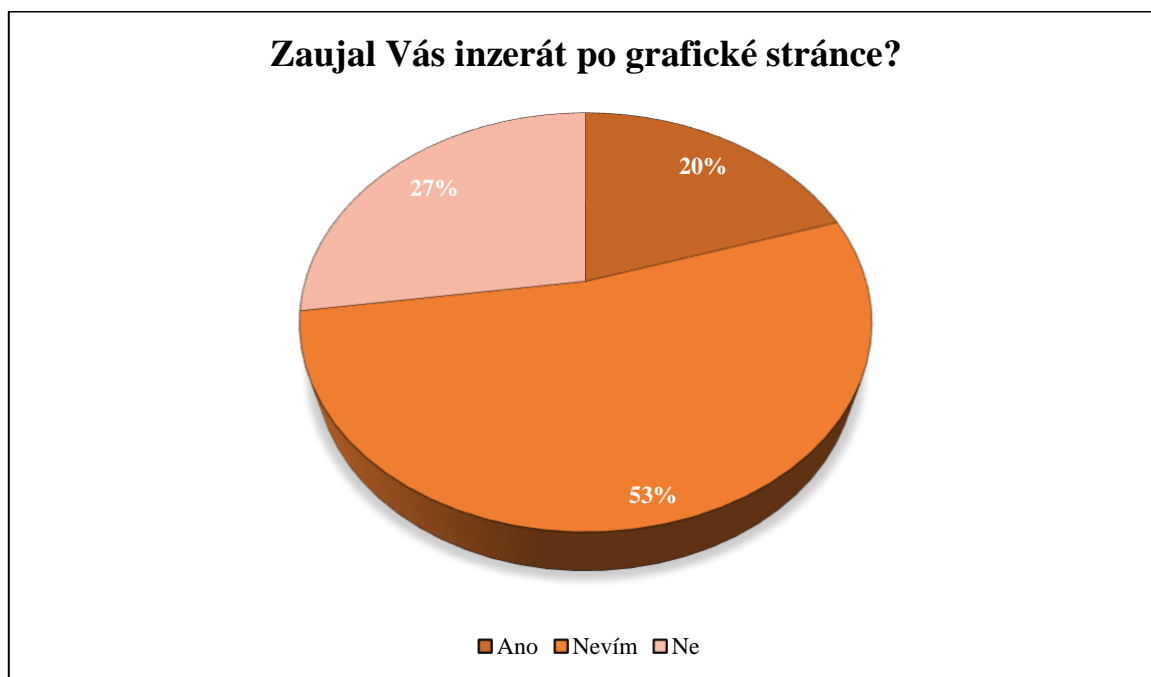
Graf 7 - Zpozorování pracovní nabídky



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 7 se zaměstnanci ve všech věkových kategoriích nejčastěji (ve 42 %) dozvěděli o pracovní nabídce přes online inzerát. Druhou nejčastější odpovědí (36 %) bylo doporučením od kolegy/kamaráda. Z webových stránek společnosti se o nabídce dozvědělo 11 % a ze sociálních sítí 7 %. Dva zaměstnanci (4 %) narazili na nabídku díky reklamě. Přes úřad práce nebyl osloven žádný z respondentů. Zaměstnanec ve věkové kategorii 56 a více let se o nabídce dozvěděl přes internetovou reklamu. Mladším věkovým kategoriím doporučovali pozici kolegové nebo kamarádi.

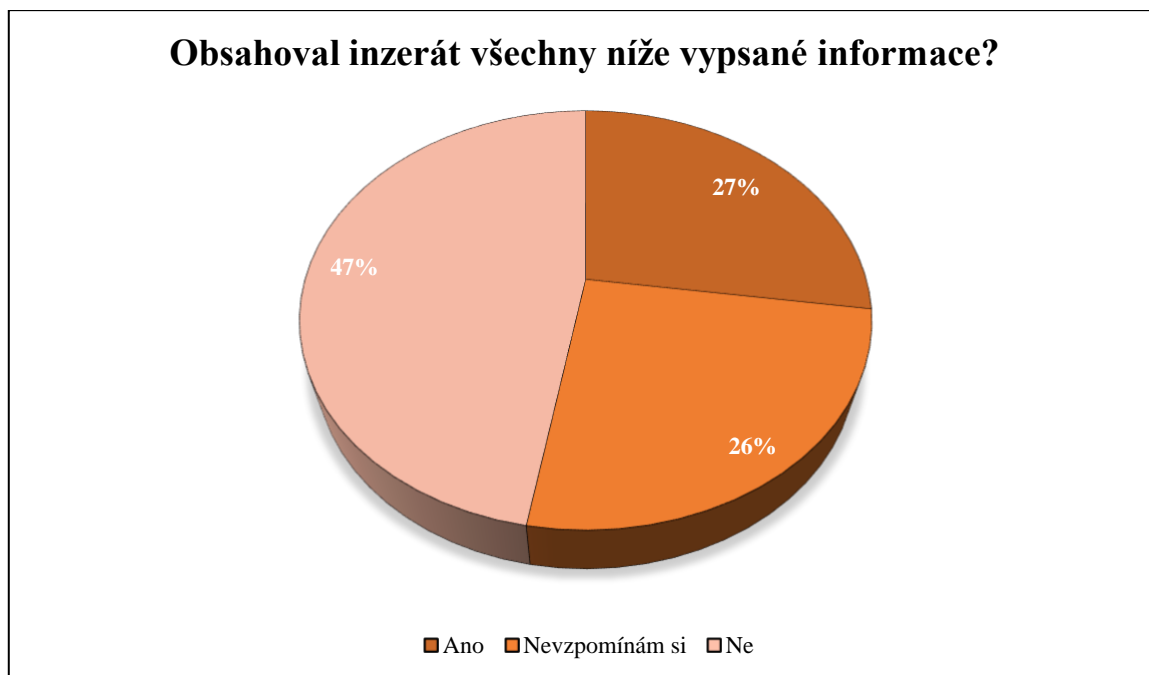
Graf 8 - Zaujmutí inzerátu



*Zdroj: vlastní zpracování*

Graf 8 říká, že 20 žen a 9 mužů, celkem 29 zaměstnanců (53 %) neví nebo si nevzpomíná, jestli je inzerát graficky zaujmul. Většina z těch, kteří odpověděli ne (27 %) , neviděli inzerát z důvodu osobního nabídnutí práce a slovních informací nebo viděli pouze klasický textový inzerát. Oproti tomu inzerát svou atraktivitou zaujal 11 zaměstnanců (29 %). Z toho upoutal více žen (7) než mužů (4).

Graf 9 - Obsah náležitých informací v inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Většině zaměstnancům (47 %) podle grafu 9, kteří odpověděli ne, chyběla v inzerátu nabízená mzda a její rozmezí. 15 zaměstnanců bylo s obsahem plně spokojeno a 14 zaměstnanců si obsah inzerátu nevybavuje.

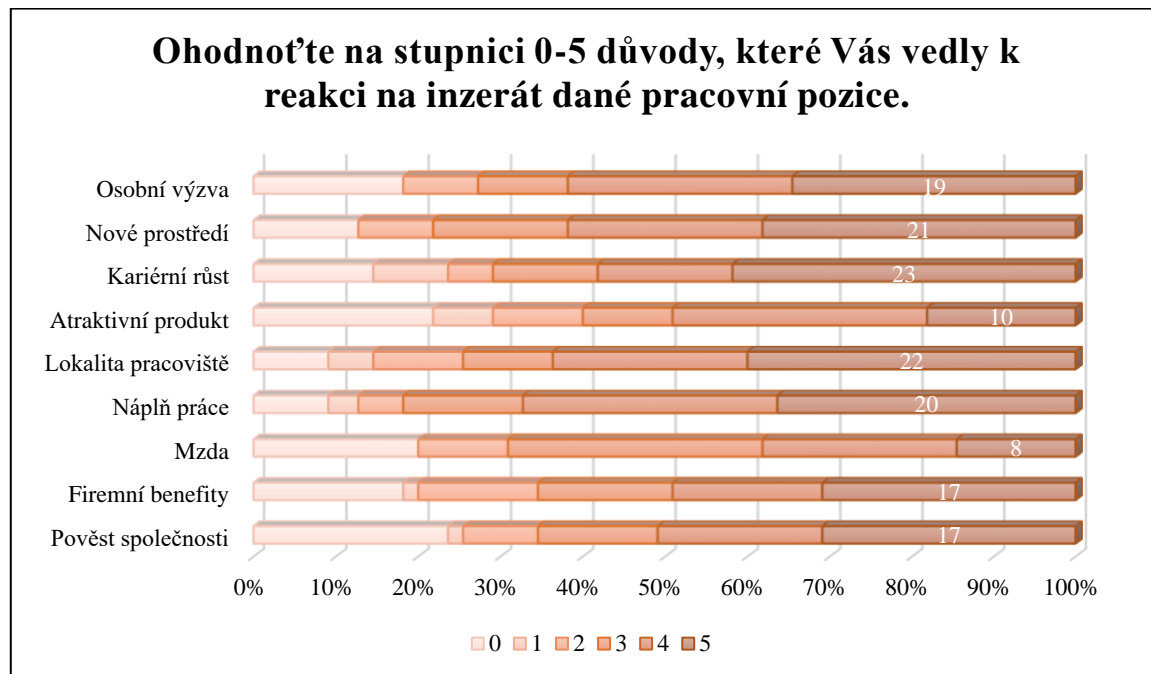
Graf 10 - Pochopitelnost dané pozice z inzerátu



Zdroj: vlastní zpracování

Pro 43 zaměstnanců (78 %) z grafu 10 bylo z inzerátu jasné, co bude daná pozice obnášet. 12 zaměstnanců postrádalo v inzerátu podrobnější popis pracovní náplně.

Graf 11 - Hodnocení důvodů

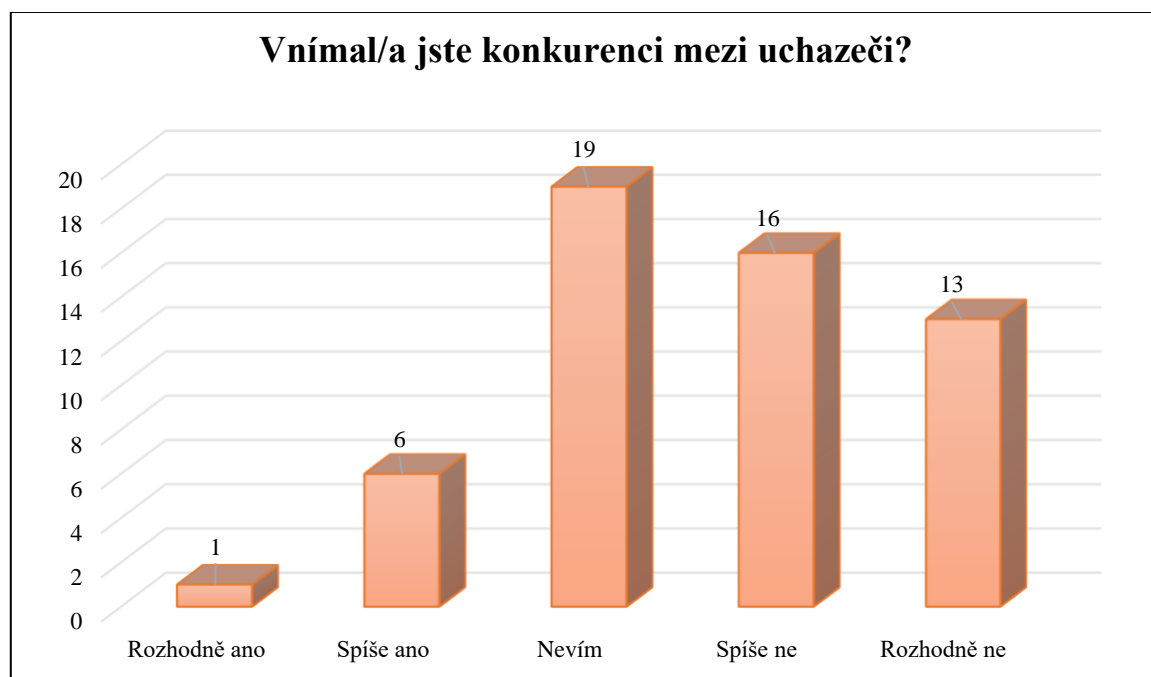


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším důvodem v grafu 11, proč zaměstnanci reagovali na inzerát, byla příležitost kariérního růstu (42 %) a lokalita pracoviště (40 %). Naopak nejmenším důvodem byla pro zaměstnance mzda (16 %) z důvodu její absence v inzerátu.

### 4.4.3 Otázky zaměřené na výběr

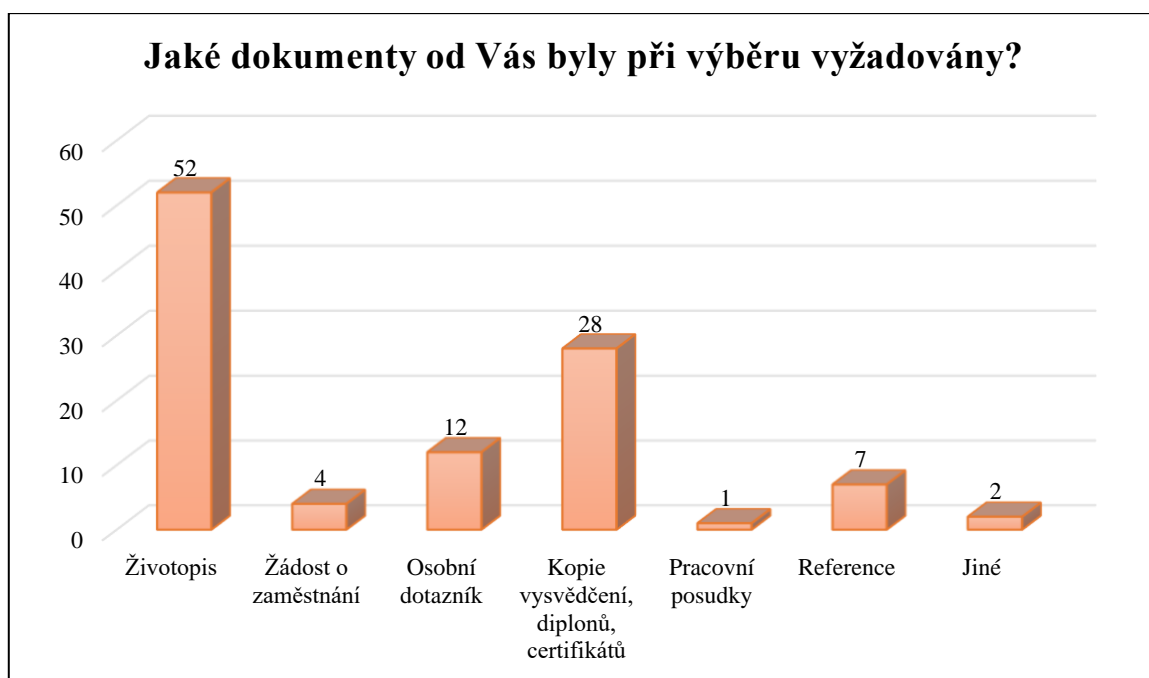
Graf 12 - Vnímání konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců (35 %) se ke konkurenci mezi uchazeči podle grafu 12 vyjádřilo neutrálně. Druhou nejzastoupenější odpovědí (29 %) bylo, že respondenti konkurenci spíše nevnímali a z 24 % ji nevnímali vůbec. Trochu konkurenci vnímalo 6 zaměstnanců, z toho 4 ženy a 2 muži. Pouze 1 žena ve věku 18 – 25 let ji vnímala úplně.

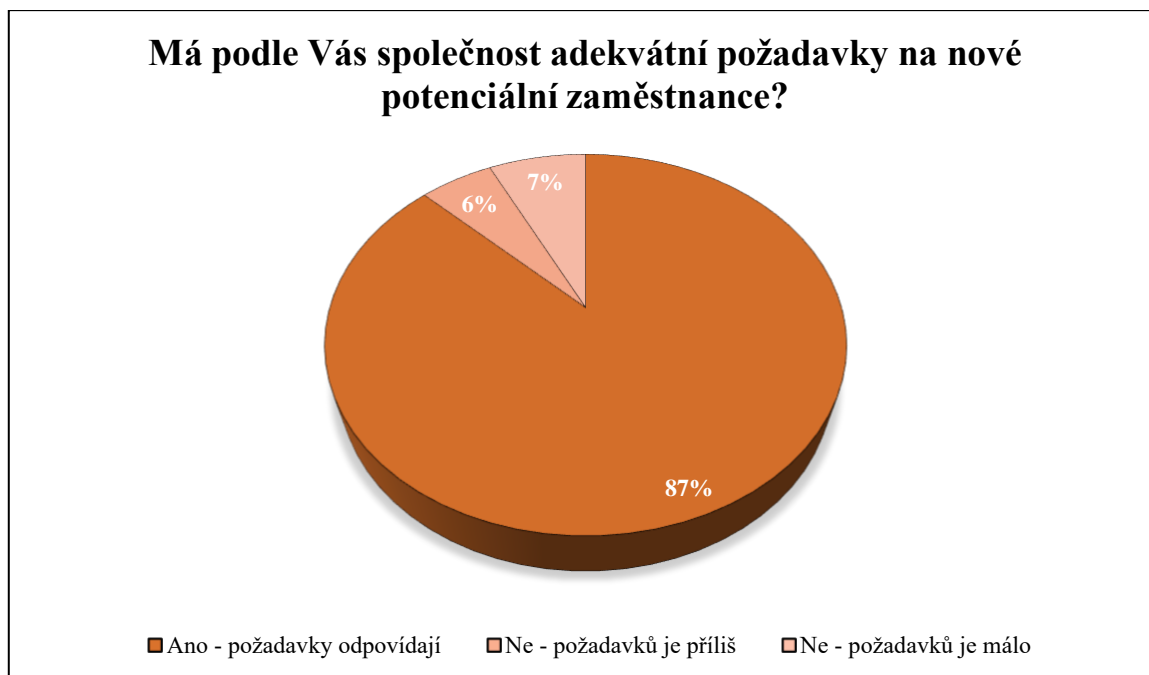
Graf 13 - Vyžadované dokumenty



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla více možných odpovědí a z grafu 13 vyplynulo, že ve většině případů se při výběru do společnosti vyžaduje životopis. Životopis dokládalo 95 % zaměstnanců. Z dotazovaných zaměstnanců k životopisu sestupně poskytovali kopie vysvědčení, diplomů či certifikátů (50 %), osobní dotazník (22 %), reference (13 %), žádost o zaměstnání (7 %) a pracovní posudky (1 %). Mezi jiné (2 %) zaměstnanci uvedli navíc motivační dopis nebo kontakt na bývalého nadřízeného.

Graf 14 - Adekvátní požadavky na danou pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Velkou převahu v grafu 14 u 48 zaměstnanců získaly požadavky odpovídající pozici (87 %). 30 žen a 17 mužů uvedlo, že společnost má adekvátní požadavky na nové zaměstnance. 3 ženy a žádný muž (6 %) si myslí, že požadavků je na danou pozici příliš a naopak podle 1 ženy ve věku 36 – 45 let a 3 mužů ve věku 26 – 35 let (7 %) je požadavků málo. U všech věkových kategorií převažovaly požadavky odpovídající pozici.



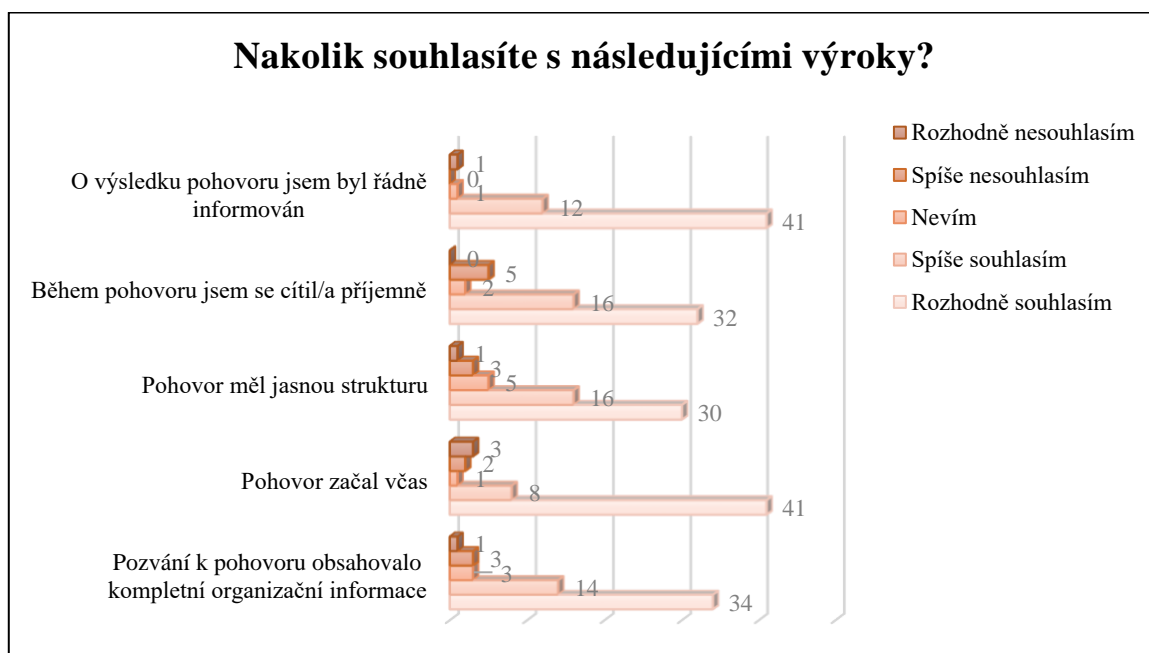
Graf 15 - Testování při výběru



Zdroj: vlastní zpracování

14 zaměstnanců (25 %) bylo kromě pohovoru, jak ukazuje graf 15, testováno podle specializace jejich nastupující pozice. Testování například zahrnovalo znalostní a psychologické testy, prezentace produkty, testy z účetnictví, bankovníctví nebo zpracování úkolu.

Graf 16 - Průběh pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu 16 lze vyčíst, že ve valné většině zaměstnanci rozhodně nebo spíše souhlasili s výše uvedenými výroky a s průběhem pohovoru mají pozitivní zkušenost. Maximálně 5 zaměstnanců neumělo průběh pohovoru posoudit a zřídka pár zaměstnanců spíše nebo rozhodně nesouhlasilo s některým z výroků. Z grafu tedy vyplývá, že většina respondentů byla s procesem výběrového řízení spokojena. Nejvyšší spokojenost byla s informovaností o výsledku pohovoru (75 %), kompletností informací v pozvánce (62 %) a včasným začátkem (75 %). Nejmenší spokojenost byla s příjemnou atmosférou (58 %) či strukturou pohovoru (55 %).

Tabulka 2 - Zhodnocení aspektů pohovoru

Jak hodnotíte jednotlivé aspekty výběrového pohovoru?						
Odpověď	-2	-1	0	1	2	
<b>Příliš krátký</b>	0	3	45	7	0	<b>Příliš dlouhý</b>
<b>Jednoduchý</b>	1	12	26	15	1	<b>Náročný</b>
<b>Nudný</b>	1	1	29	16	8	<b>Zábavný</b>
<b>Nicneříkající</b>	1	2	22	21	9	<b>Poučný</b>
<b>Matoucí</b>	1	5	15	9	25	<b>Srozumitelný</b>
<b>Upjatý</b>	1	2	16	20	16	<b>Uvolněný</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 je zřejmé, že většina respondentů (82 %) hodnotila délku pohovoru jako optimální. 5 % respondentů ho vnímalo jako spíše krátký a 13 % jako spíše dlouhý. Téměř polovina respondentů (47 %) hodnotila náročnost pohovoru jako vyhovující. Pro 24 % byl pohovor jednoduchý a o něco více zaměstnancům přišel náročný (29 %). 53 % respondentů hodnotilo zábavnost pohovoru neutrálně, 44 % zaměstnanců pohovor bavil a pouze 4 % označili pohovor za nudný. Pro 54 % byl pohovor spíše poučný, 40 % respondentů se vyjádřilo nestranně a 6 % zaměstnanců se nic nového nedozvěděl. 62 % respondentů hodnotilo pohovor srozumitelným, 27 % uvedlo, že neví a 11 % pohovor zmátl. Většině zaměstnanců (65 %) přišel pohovor zábavný, normální atmosféru na pohovoru hodnotilo 29 % a 5 % se zdál pohovor upjatý.

Tabulka 3 - Hodnocení personalisty

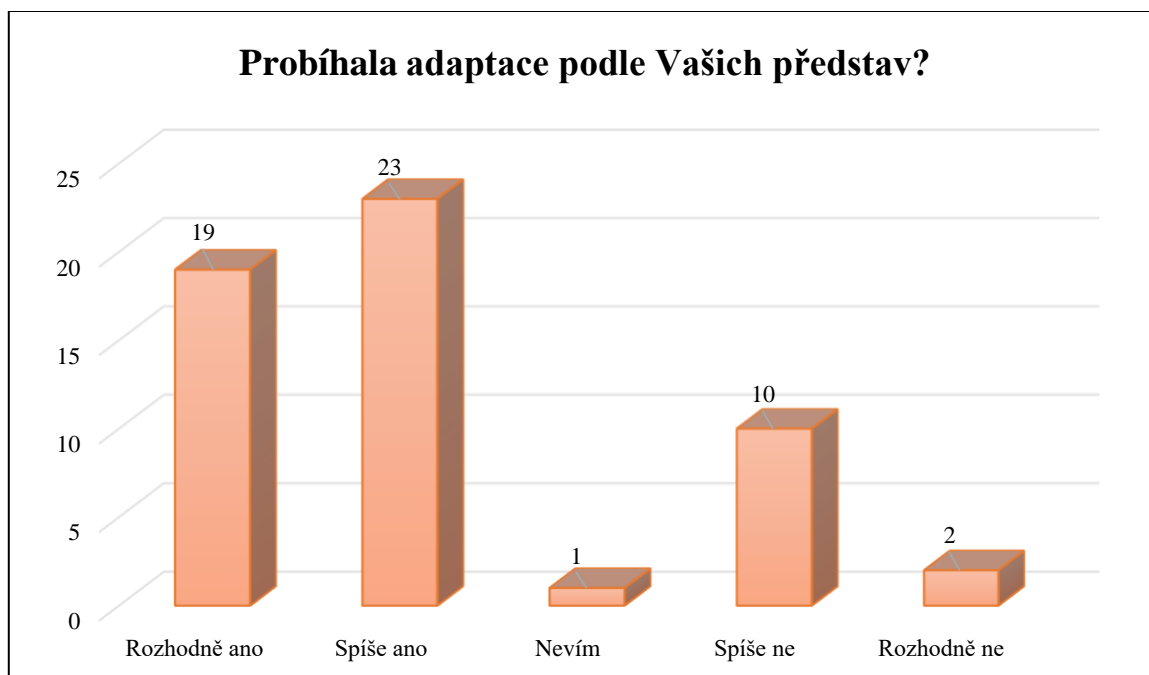
Jak hodnotíte personalistu během svého výběrového pohovoru?						
Odpověď	-2	-1	0	1	2	
<b>Nepřipravený</b>	0	3	7	15	30	<b>Připravený</b>
<b>Nepříjemný</b>	0	4	10	14	27	<b>Přátelský</b>
<b>Odrážející</b>	0	1	24	14	16	<b>Povzbudivý</b>
<b>Neprofesionální</b>	0	1	10	12	32	<b>Profesionální</b>
<b>Bezohledný</b>	0	0	24	11	20	<b>Empatický</b>
<b>Nervózní</b>	0	0	20	10	25	<b>Uvolněný</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 říká, že personalista byl hodnocen převážně pozitivně. Většina respondentů ho hodnotila jako připraveného (82 %), příjemného (75 %), profesionálního (80 %) a uvolněného (64 %). Zbytek respondentů se k personalistovi vyjádřil buď neutrálně, nebo se lehce přiklonili k negativnímu hodnocení.

#### 4.4.4 Otázky zaměřené na adaptaci

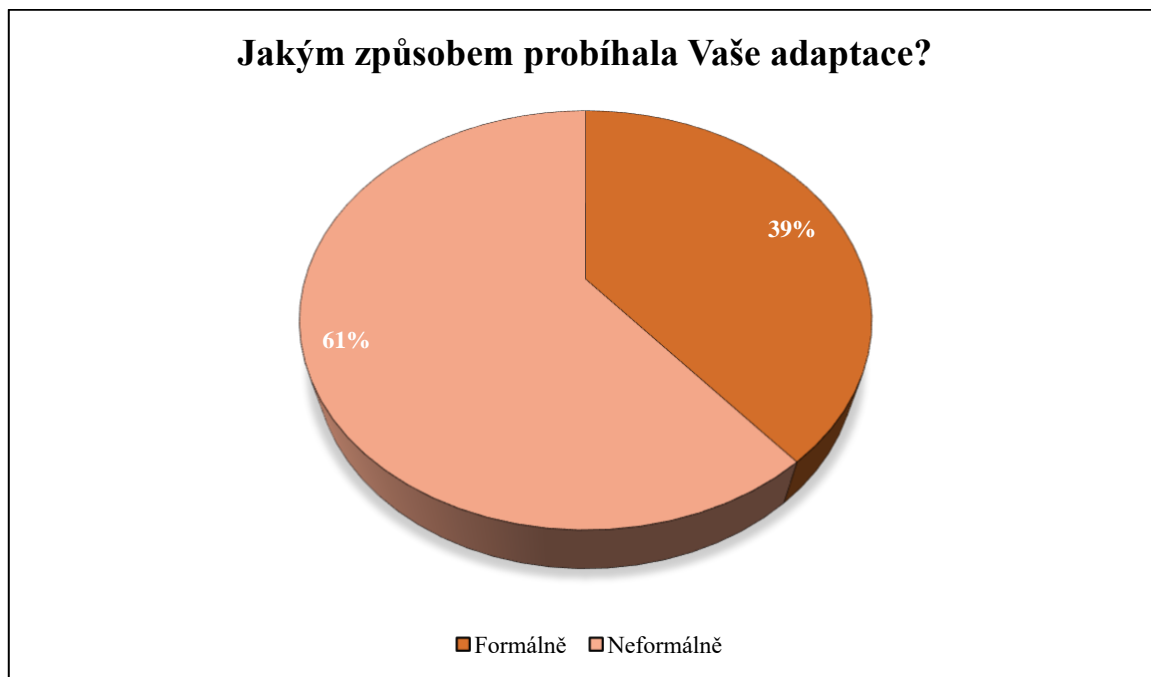
Graf 17 - Průběh adaptace podle představ



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 znázorňuje, že adaptace podle zaměstnanců rozhodně (34 %) nebo spíše (42 %) probíhala podle jejich představ. 2 % odpověděla, že neví, 18 % spíše nebylo spokojeno s průběhem adaptace a dokonce 4 % nebyla spokojena vůbec.

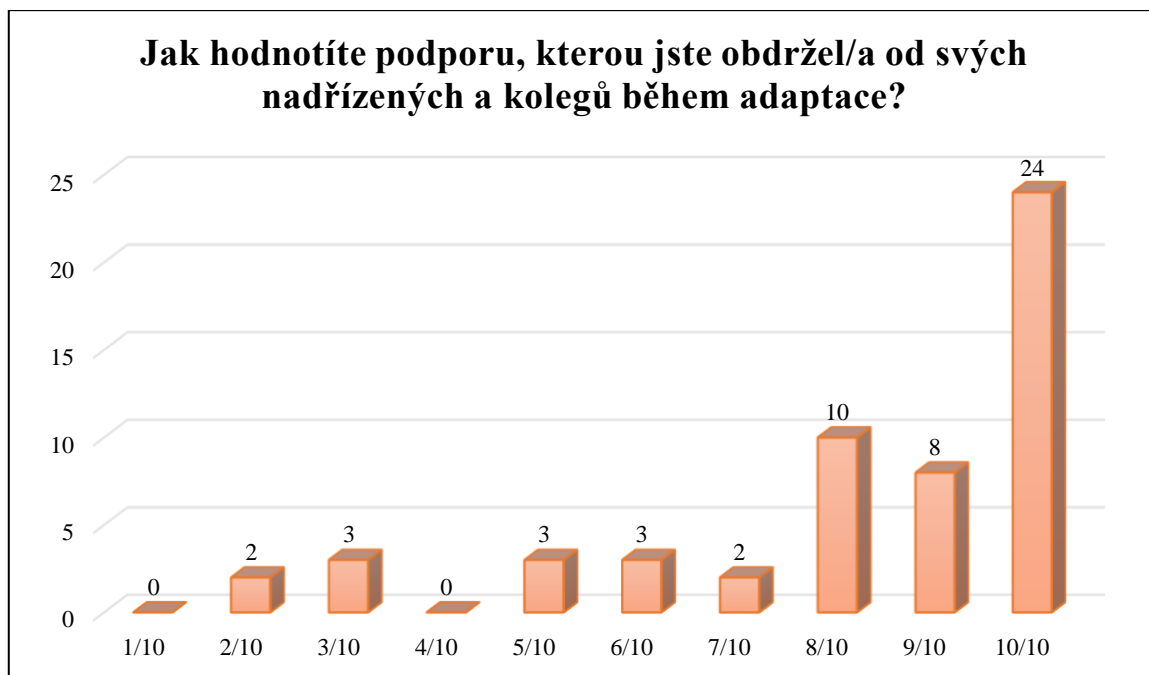
Graf 18 - Způsob adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 zobrazuje, jakým způsobem probíhala adaptace zaměstnanců. Neformální adaptace, tedy adaptace spontánní, ovlivněná kolegy, probíhala u 61 % zaměstnanců. U 39 % proběhla adaptace formálně, systematicky podle adaptačního programu společnosti.

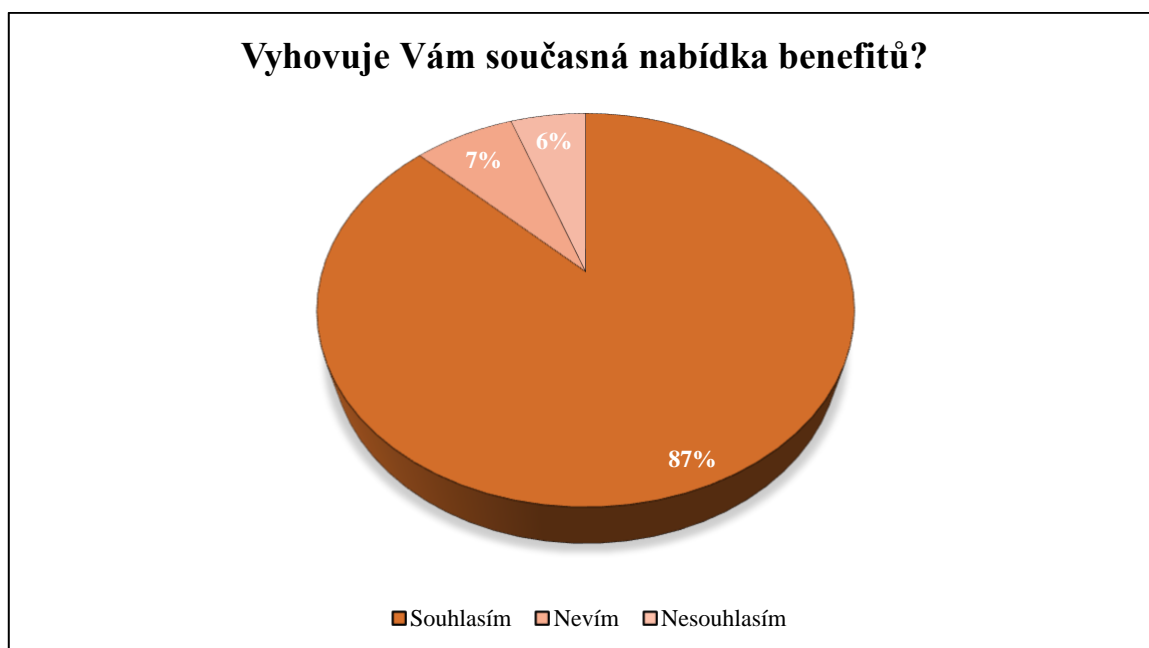
Graf 19 - Hodnocení podpory od kolegů



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším hodnocením spokojenosti v grafu 19 byl maximální počet hvězdiček (44 %). 42 % respondentů hodnotilo podporu od kolegů jako spíše uspokojivou. 5 % zaměstnanců vybralo 5 hvězdiček jako neutrální odpověď a 9 % respondentů označilo podporu od kolegů za spíše neuspokojivou.

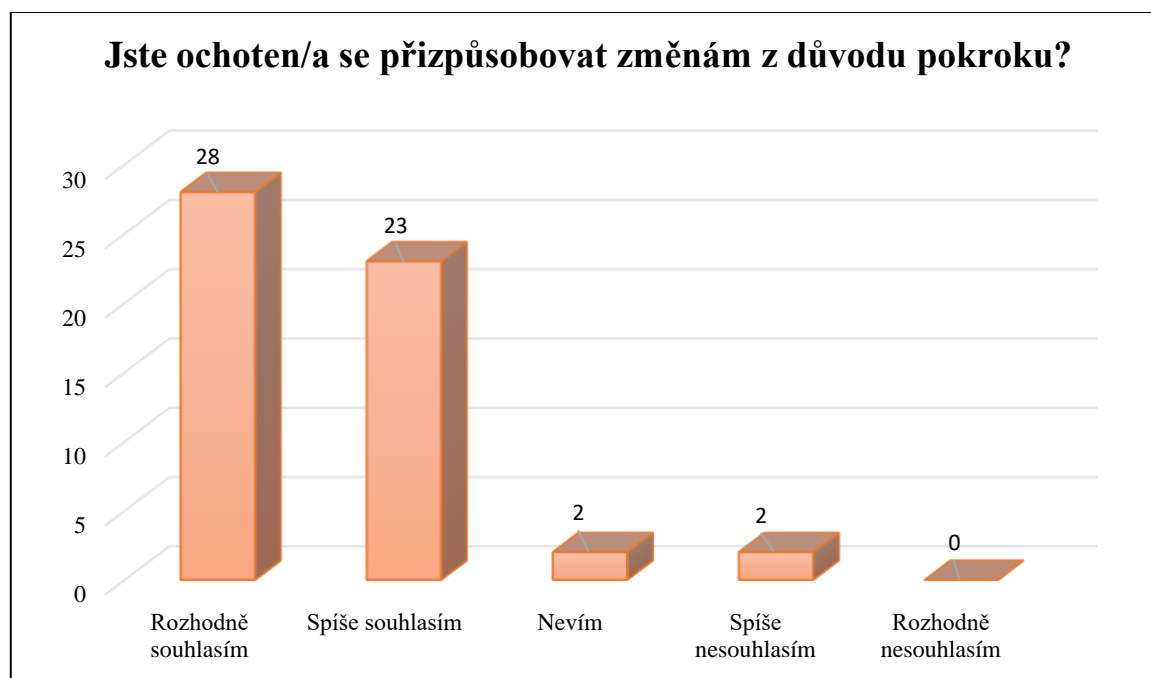
Graf 20 - Dostačující nabídka benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnancům podle grafu 20 zpravidla současná nabídka benefitů vyhovuje (87 %), 7 % neví a 6 %, kteří vyjádřili svou nespokojenost, uvedli, že oproti konkurenci jim přijde nabídka benefitů společnosti slabší. Všechny věkové kategorie se ve většině shodli, že jim současná nabídka benefitů vyhovuje.

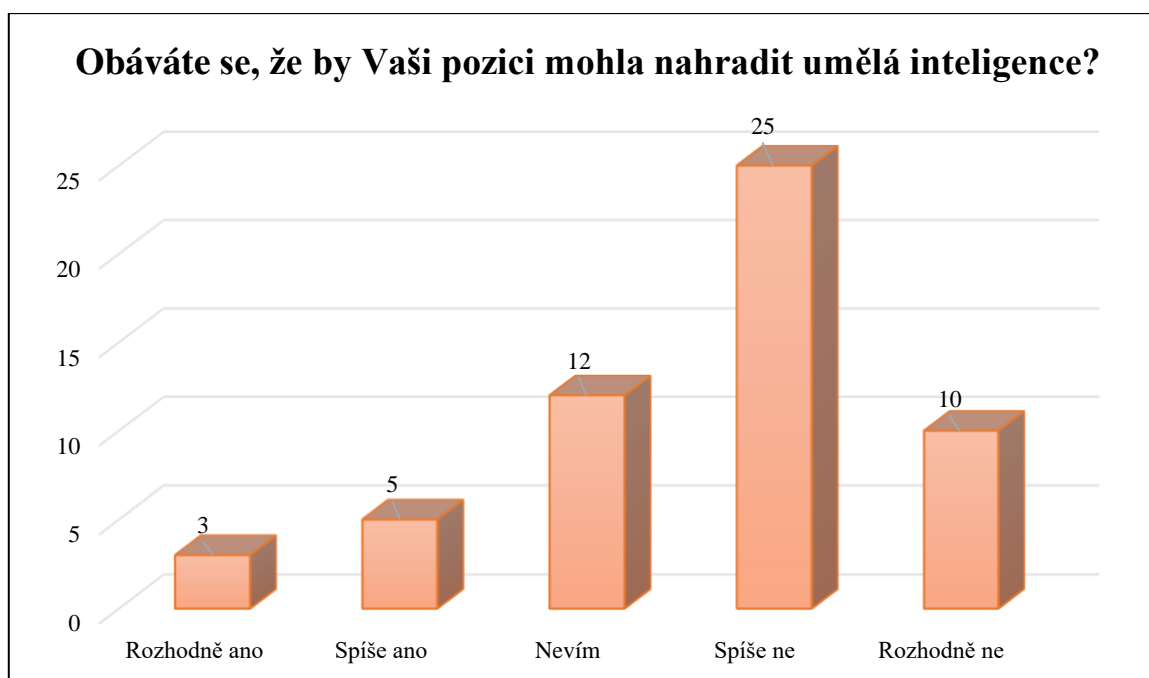
Graf 21 - Ochota přizpůsobovat se pokroku



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 21 je patrné, že většina je naprosto (51 %) nebo spíše (41 %) ochotna se novým změnám přizpůsobit a 4 % neví. Spíše neochotni se přizpůsobit vyplnila 4 % zaměstnanců. Ochotni se přizpůsobit jsou spíše muži, ani jeden z nich neodpověděl záporně nebo neví. Spíše nesouhlasila věková kategorie 18–25 let.

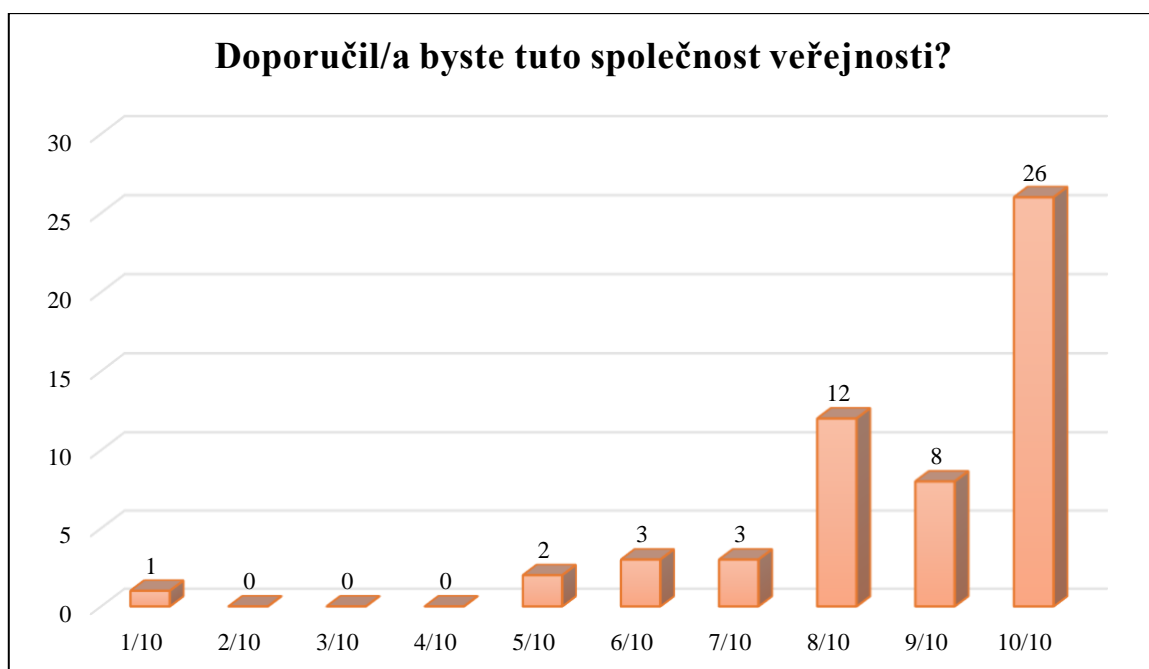
Graf 22 - Obava z náhrady AI



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se zaměstnanci obávají náhrady umělou inteligencí, odpovědělo nejvíce respondentů podle grafu 22 spíše ne (46 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo nevím (22 %). Náhrady se rozhodně neobává 18 % zaměstnanců. Naproti tomu se 6 % rozhodně náhrady umělou inteligencí obává a 9 % se toho spíše obává. Pouze 5 zaměstnanců ze všech věkových kategorií se spíše obává nahrazení. Většina všech věkových kategorií se naopak spíše neobává.

Graf 23 - Doporučení veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 zobrazuje doporučení společnosti veřejnosti. Tuto společnost by s jistotou doporučilo 47 %. Spíše by ji doporučilo 46 %. Nestranně se k hodnocení staví 4 % a dokonce 2 % zaměstnanců by společnost veřejnosti vůbec nedoporučila.

V dotazníku, vyhodnocovaném podle socio-demokratických otázek, nebyly zjištěny významné rozdíly mezi muži a ženami ani mezi různými věkovými skupinami. Tato shoda naznačuje, že dotazovaní zaměstnanci vykazují podobné postoje bez ohledu na pohlaví či věk.



## 5 Zhodnocení a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky získané z dotazníkového šetření a interních předpisů, které podrobněji popisují průběh vyhledávání, výběru a adaptace ve společnosti J&T Banka. Na základě dosažení výsledků byly zjištěny silné i slabé stránky společnosti. Podle slabých stránek byla navržena doporučení pro zlepšení a větší efektivnost těchto personálních procesů.

### 5.1 Shrnutí

Díky analýze výsledků dotazníku lze identifikovat několik **slabých stránek** společnosti, které by mohly potenciálně ovlivnit efektivitu a spokojenost zaměstnanců. Respondenti vyjádřili potřebu **jasnějších očekávání** od dané pozice již od začátku výběrového procesu a **konkrétnější popis náplně práce**. Nejasné požadavky mohou vést k nesouladu mezi očekáváními zaměstnanců a skutečnými požadavky pracovní pozice. Někteří zaměstnanci upozornili na nedostatečně **atraktivní inzeráty** a jejich **grafické provedení**. Tato skutečnost může odradit potenciální zájemce o práci a snížit úspěšnost náborových procesů. Další slabou stránkou je **obava zaměstnanců z náhrady umělou inteligencí**, protože nedostatečná jistota v budoucnosti může vést ke snížené motivaci a nejistotě u zaměstnanců. V ojedinělých případech byly vzneseny požadavky na **dochvilnost** při vyzvednutí uchazeče na recepci a **více času na přípravu** úkolů do druhého kola výběrového řízení, aby se tak předešlo ještě většímu stresu uchazeče.

Adaptace nových zaměstnanců ve společnosti se častěji odehrává neformálně pod vlivem kolegů. To bylo důvodem, proč se noví zaměstnanci při prvních pracovních dnech cítili příjemně a bez většího stresu, protože je kolegové přijali vždy přátelsky. Nicméně spoustu zaměstnanců bylo zavaleno novými informacemi a díky nedostatečnému popisu náplně práce se cítili zmateně.

Kromě oblastí, které by bylo možné zlepšit, existují také **silné stránky** společnosti, které je důležité udržet a zdůraznit. Společnost má vysoký podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, což může přispět k vysoké úrovni znalostí a dovedností v pracovním týmu. Většina respondentů reagovala na inzerát kvůli **příležitosti kariérního růstu**. To ukazuje, že společnost poskytuje prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou rozvíjet své profesní

dovednosti a postupovat ve své kariéře. Většina zaměstnanců byla s procesem výběrového řízení spokojena a nic by na něm neměnila, což naznačuje, že společnost má dobře nastavené **procesy nábory a výběru** zaměstnanců.

Pokud jde o proces nábory, nejčastěji se zaměstnanci dozvěděli o pracovní nabídce přes online inzerát na Jobs.cz nebo LinkedIn a hodnotili jeho obsah jako adekvátním. Většina také uvedla, že byla spokojena s průběhem pohovoru a hodnotila personalistu pozitivně.

Odpovědi o průběhu personálních činností se značně shodovaly s popisem činností v interních předpisech, ale i přes to se objevilo pár nedostatků, kterým bylo doporučeno zlepšení.

## **5.2 Návrhy pro zlepšení**

Na základě výsledků průzkumu lze navrhnout několik opatření pro zlepšení personálních činností a pracovního prostředí ve společnosti.

### **a) Inzerát**

Společnost by měla zvážit rozšíření kanálů pro získávání pracovních nabídek a zvýšení atraktivity inzerátů po grafické stránce a zajistit, aby inzeráty obsahovaly vešker konkrétní informace o nabízené pozici, včetně mzdy nebo aspoň jejího rozmezí a pracovní náplně. Podle (Alma Career, 2022) je důležitou položkou v inzerátu právě výše mzdy spolu s nabízenými benefity, kterou uchazeči o pracovní pozici často vyhledávají. Tím se zvýší pravděpodobnost, že kandidáti budou reagovat na inzerát a přijdou na pohovor s realistickými očekáváními.

Návrh na atraktivní inzerát po grafické stránce zobrazuje obrázek 8.

Obrázek 8: Inzerát pro společnost J&T Banka, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

Dále podle Alma Career (2022) stejně jako píše Armstrong (2015) ve své knize závisí efektivita pracovního inzerátu i na jeho formulaci. Potenciální uchazeči musí být přilákáni k nabídce a zároveň musí získat dojem, že odpovídají na vyhlášenou pozici nejen svými dovednostmi, ale i tím, že zapadnou do firemní kultury. Titulek inzerátu je nejsilnější zbraní. Měl by být nejen přesně a srozumitelně formulován, ale také by měl být originální a upoutat pozornost, protože první dojem je klíčový.

Představit firmu v inzerátu je náročné, avšak žádoucí. Popisy často obsahují opakované formulace, které nejsou atraktivní. Perex, tedy první pár řádků pod názvem pozice, rozhoduje, zda kandidát bude číst dál. Tuto část je tedy nezbytné ušít na míru dané pozici. S psaním inzerátu může pomoci několik zásad:

- připravte více variant hlavičky inzerátu, které osloví různé typy uchazečů;
- vyhnout se pasivním formulacím a oslovovat čtenáře přímo;
- vyvarovat se ohraným frázím a raději popsat misi nebo vizi firmy a jak se na ni daná pozice má podílet (Alma Career, 2022).

Společnost by dále měla uvést informaci o výši mzdy a nabízených benefitech. Pokud není možné být konkrétní, Alma Career (2022) doporučuje uvést alespoň rozsah, který je pro kandidáty důležitý. Tím se zvyšuje šance, že uchazeči zareagují a přijdou na pohovor s přiměřenými očekáváními. Co se týče benefitů, je pro firmu přínosné být konkrétní a neváhat popsat i volno navíc, home office nebo sick days, které jsou pro uchazeče často lákavější než tradiční benefity jako stravenky či školení.

#### **b) Průběh pohovoru**

Spoustu nových uchazečů by uvítalo zlepšení struktury pohovorů, zajištění příjemné atmosféry, která podpoří otevřenou komunikaci mezi kandidátem a personalistou a doladění způsobu komunikace ohledně oznámení výsledků průběhu pohovoru.

#### **c) Benefity**

Pravidelně vyhodnocovat nabízené benefity a zvážit jejich rozšíření nebo optimalizaci podle potřeb zaměstnanců, protože někteří ze zaměstnanců zmínili, že zaměstnanecké výhody společnosti jsou výrazně slabší než u konkurence. Existují určité trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, které lze v dnešní době zpozorovat, zejména v souvislosti s přesunem života do online prostředí. Společnost by měla zvážit některé z benefitů, které by mohli zaměstnanci využívat i z pohodlí domova:

- dovoz jídla;
- předplatné na kulturní události či aktivity online;
- flexibilní pracovní doba pro rodiče s dětmi nebo zajištěné služby hlídání (Alma Career, 2021).

#### **d) Proces adaptace zaměstnanců**

Z otevřených odpovědí zaměstnanců vyšlo, že by společnost měla vytvořit formální adaptační programy s jasnou strukturou, časovým rámcem a zvýšit kvalitu komunikace ze strany nadřízeného. Zmíněné návrhy:

1. Přidělení supervizora pro provedení firmou, seznámení s ostatními odbory/důležitými lidmi a zaškolení v daném tématu práce,
2. Obdržení manuálu a plán zaučení,
3. Přidat zpětnou vazbu na zaměstnance v hodnocení.

Tato doporučení mohou pomoci společnosti efektivněji uplatňovat moderní personální strategie, být více konkurenceschopná a vytvářet příznivé pracovní prostředí pro své zaměstnance.

## 6 Závěr

Bakalářská práce, která se zaměřila na analýzu procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti J&T Banka, a.s., poskytla důležité poznatky a doporučení pro optimalizaci personálních procesů a zlepšení pracovního prostředí v dané společnosti, i přes to, že se z velké části průběh personálních činností společnosti shodoval s názory autorů v teoretické části na tuto problematiku.

V průběhu výzkumu byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých společnost může své postupy v oblasti lidských zdrojů zdokonalit. Jednou z hlavních zjištěných potřeb bylo vylepšení procesu inzerování pracovních pozic. Respondenti vyjádřili zájem o konkrétnější informace o pracovních pozicích a větší atraktivitu inzerátů, což by mohlo zvýšit zájem potenciálních uchazečů.

Dále byla zjištěna potřeba zlepšení struktury a atmosféry pohovorů. Noví uchazeči by uvítali příjemnější a interaktivnější prostředí, které by podpořilo otevřenou komunikaci mezi nimi a personalistou. Zlepšení průběhu pohovorů by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti uchazečů a zlepšení celkového dojmu o společnosti.

Dalším důležitým nalezeným bodem byl požadavek pravidelného vyhodnocování a aktualizace nabízených benefitů pro zaměstnance. Někteří respondenti si stěžovali na nedostatečnost a neaktuálnost poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve srovnání s konkurenčními firmami. Pravidelné hodnocení a optimalizace nabízených benefitů by mohlo zvýšit atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele.

Zároveň byla zjištěna nutnost zavedení formálních adaptačních programů pro nové zaměstnance. Respondenti často uváděli nedostatek jasně strukturovaných adaptačních procesů a příležitostí pro seznámení se s pracovním týmem a firmou jako celkem. Vytvoření formálních programů adaptace by mohlo novým zaměstnancům usnadnit začlenění do pracovního prostředí a zvýšit jejich spokojenost a produktivitu.

V závěru je důležité zdůraznit, že efektivní řízení lidských zdrojů má velmi důležitý význam pro úspěch každé organizace. Neustálé inovace a adaptace personálních procesů jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobé vynikání firmy na trhu práce. Pouze společnost, která dokáže flexibilně reagovat na potřeby svých zaměstnanců a využívat

moderní technologie a postupy, bude schopna udržet krok s rychle se měnícím podnikatelským prostředím a dosáhnout dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. Psychologie a sociologie řízení. 4. rozš. a dopl. vyd. Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ, 2018. Řízení lidských zdrojů. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2842-6.

HRONÍK, František, 2013. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 2. Motiv Press. ISBN 978-80-904133-6-8.

KOUBEK, Josef, 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky [online]. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press [cit. 2024-03-10]. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7298-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, Hana, 2023. Strategický management lidských zdrojů. 1. Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.



## 7.2 Internetové zdroje

Alma Career [online], 2021. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/employer-branding-od-uplnych-zakladu>

Alma Career [online], 2021. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/odmenovani-zamestnancu-zaklad-hr>

Alma Career [online], 2022. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/jak-napsat-inzerat-ktery-privede-kandidaty>

Deník E15, 2023. E15 [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/j-t-bance-stoupl-v-pololeti-cisty-zisk-o-dve-miliardy-pomohla-nova-pobocka-ve-frankfurtu-1410346>.

Forbes, 2023. Forbes [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://forbes.cz/jt-bance-vzrostl-v-pololeti-cisty-zisk-o-vice-nez-dve-miliardy/>

J&T Banka – Výroční zpráva 2022 [online], 2022. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=e06660fcd44621b105aea9f45d5329>

J&T Banka, 2023. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2023 [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/J%26T\\_Banka](https://cs.wikipedia.org/wiki/J%26T_Banka)

J&T Banka [online], 2024. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: <https://www.jtbank.cz/o-nas>

## 7.3 Interní předpisy

Benefity zaměstnanců: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2022.

Pracovní předpisy skupiny J&T: Vznik, průběh a ukončování pracovního poměru, 2023. 5.

Pravidla odměňování zaměstnanců: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2022. 11.

Skupinový standard J&T: Strategie a zásady řízení lidských zdrojů, 2023.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Aktivity řízení lidských zdrojů .....	15
Obrázek 2 - Postup plánování lidských zdrojů .....	17
Obrázek 3 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	19
Obrázek 4 - Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků .....	21
Obrázek 5 - Vztah mezi analýzou pracovních míst, plánováním a získáváním pracovníků .....	23
Obrázek 6 - Model celkové odměny .....	30
Obrázek 7 - Vznik, průběh a ukončování pracovního poměru .....	35
Obrázek 8: Inzerát pro společnost J&T Banka, a.s. ....	67

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Základní informace o společnosti.....	31
Tabulka 2 - Zhodnocení aspektů pohovoru .....	58
Tabulka 3 - Hodnocení personalisty .....	59

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví.....	45
Graf 2 - Věk .....	46
Graf 3 - Dosažené vzdělání.....	46
Graf 4 - Úroveň pracovní pozice .....	47
Graf 5 - Délka práce ve společnosti.....	48
Graf 6 - Znalost společnosti.....	49
Graf 7 - Zpozorování pracovní nabídky .....	50
Graf 8 - Zaujmutí inzerátu .....	51
Graf 9 - Obsah náležitých informací v inzerátu.....	52
Graf 10 - Pochopitelnost dané pozice z inzerátu .....	52
Graf 11 - Hodnocení důvodů .....	53
Graf 12 - Vnímání konkurence .....	54
Graf 13 - Vyžadované dokumenty .....	55
Graf 14 - Adekvátní požadavky na danou pozici .....	56
Graf 15 - Testování při výběru .....	57
Graf 16 - Průběh pohovoru .....	57
Graf 17 - Průběh adaptace podle představ .....	59
Graf 18 - Způsob adaptace.....	60
Graf 19 - Hodnocení podpory od kolegů .....	61
Graf 20 - Dostačující nabídka benefitů .....	61
Graf 21 - Ochota přizpůsobovat se pokroku .....	62
Graf 22 - Obava z náhrady AI .....	63
Graf 23 - Doporučení veřejnosti .....	64

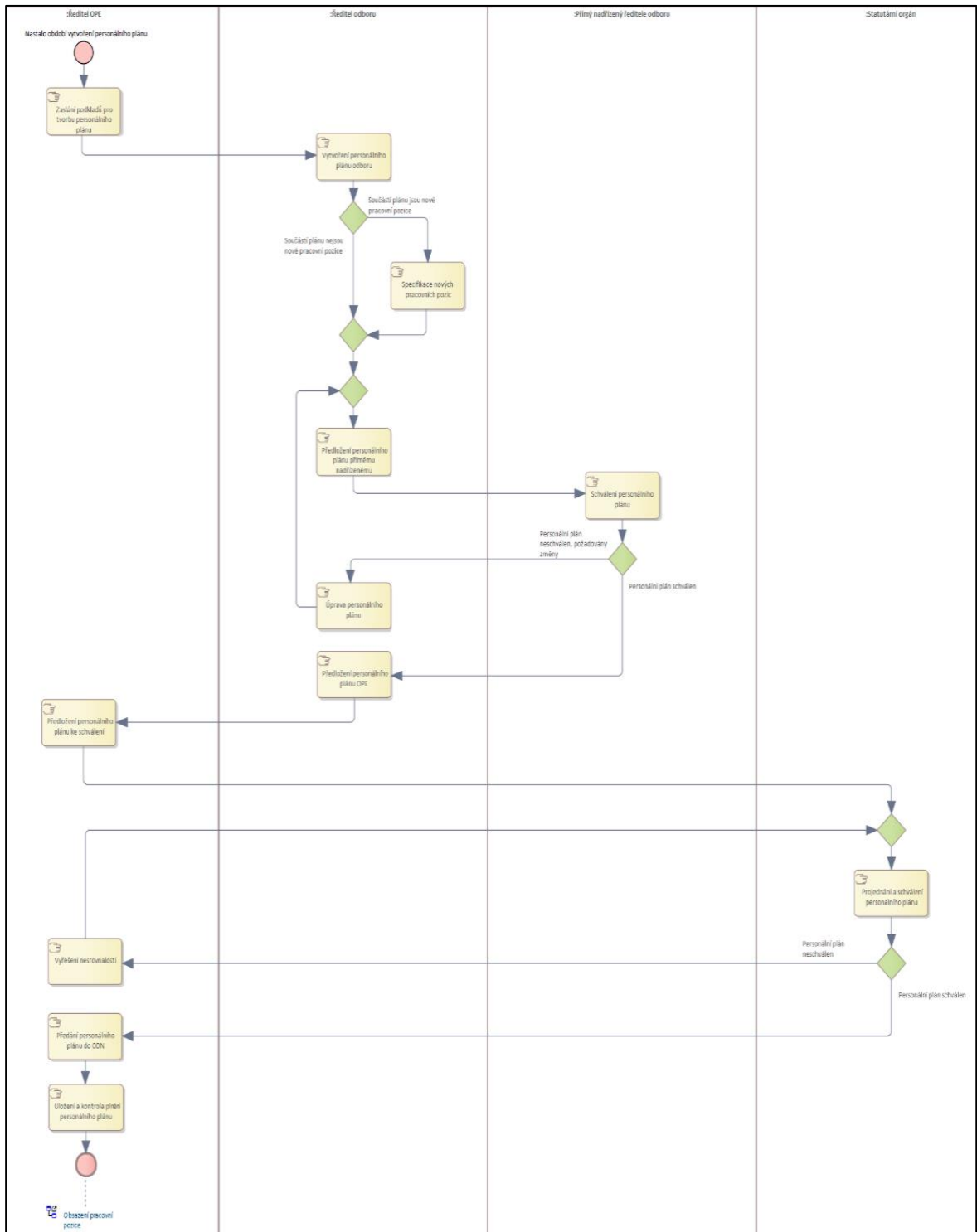
## 8.4 Seznam použitých zkratk

AML	Anti Money Laundering (proti praní špinavých peněz)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CON	odbor controllingu J&T Services ČR, a.s.
HR	Human Resources (lidské zdroje)
JTFG	J&T Finance Group SE, a.s.
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
OFA	Odbor finančních analýz J&T Banka, a.s.
OLAS	Odbor logistiky a služeb J&T Banka, a.s.
OMA	Odbor marketingu J&T Banka, a.s.
OPE	Odbor personální J&T Services ČR, a.s.
PO	Požární ochrana
PPM	Popis pracovního místa
ZD	Zkušební doba

## **Přílohy**

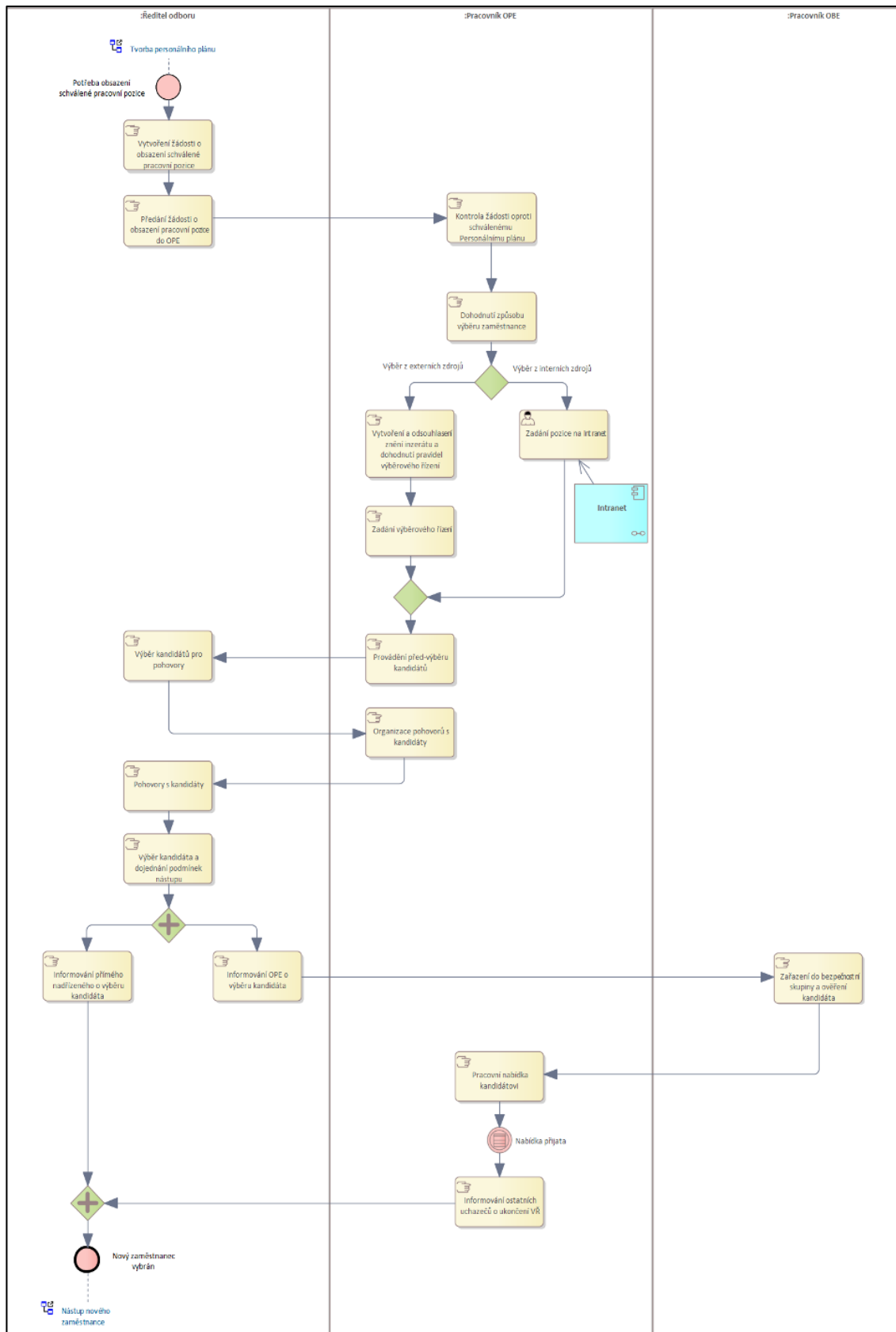
- Příloha 1 - Tvorba personálního plánu
- Příloha 2 - Obsazení pracovní pozice
- Příloha 3 - Nástup nového zaměstnance
- Příloha 4 - Zkušební doba a adaptace zaměstnance
- Příloha 5 - Dotazníkové šetření

Příloha 1 - Tvorba personálního plánu



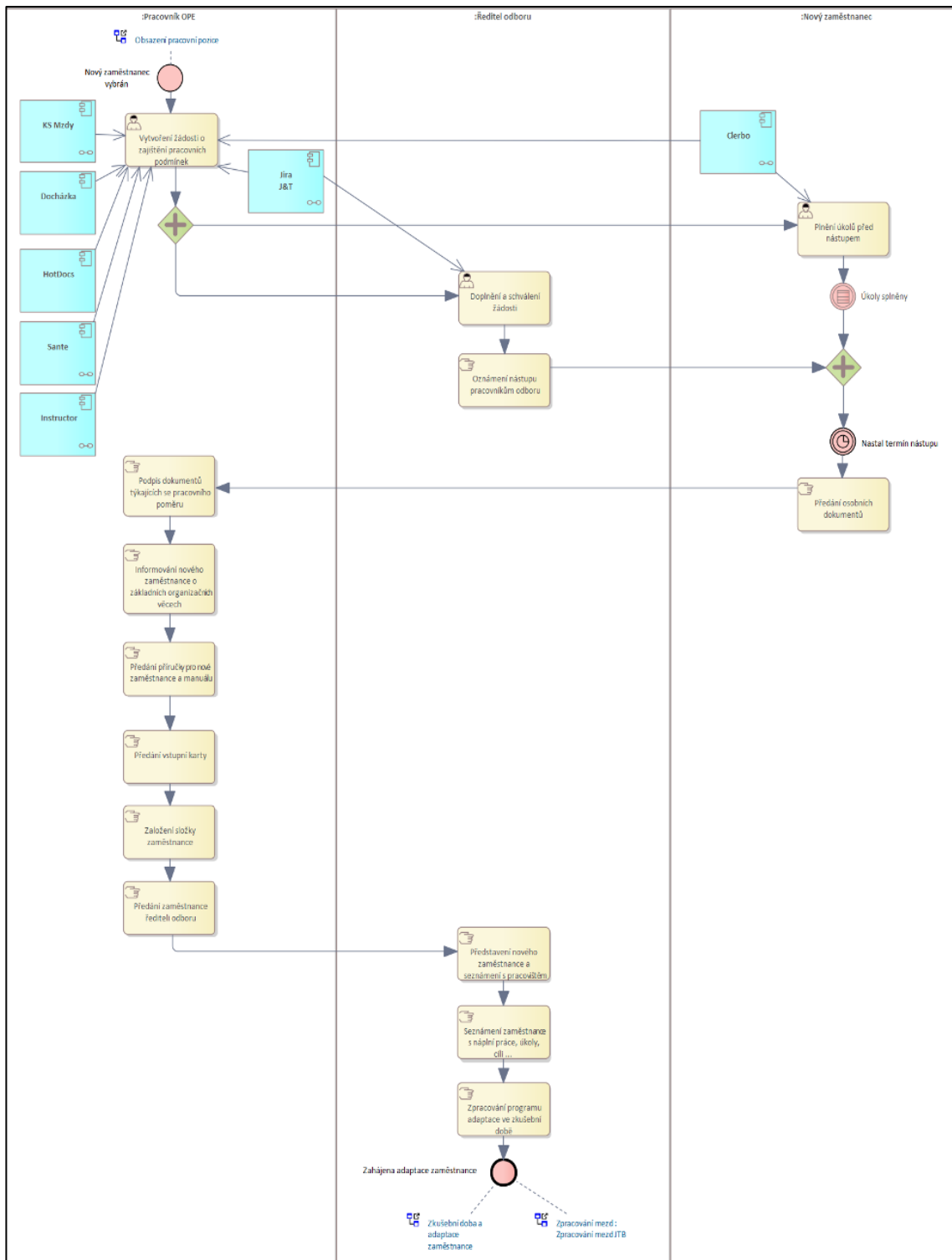
Zdroj: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023

Příloha 2 - Obsazení pracovní pozice



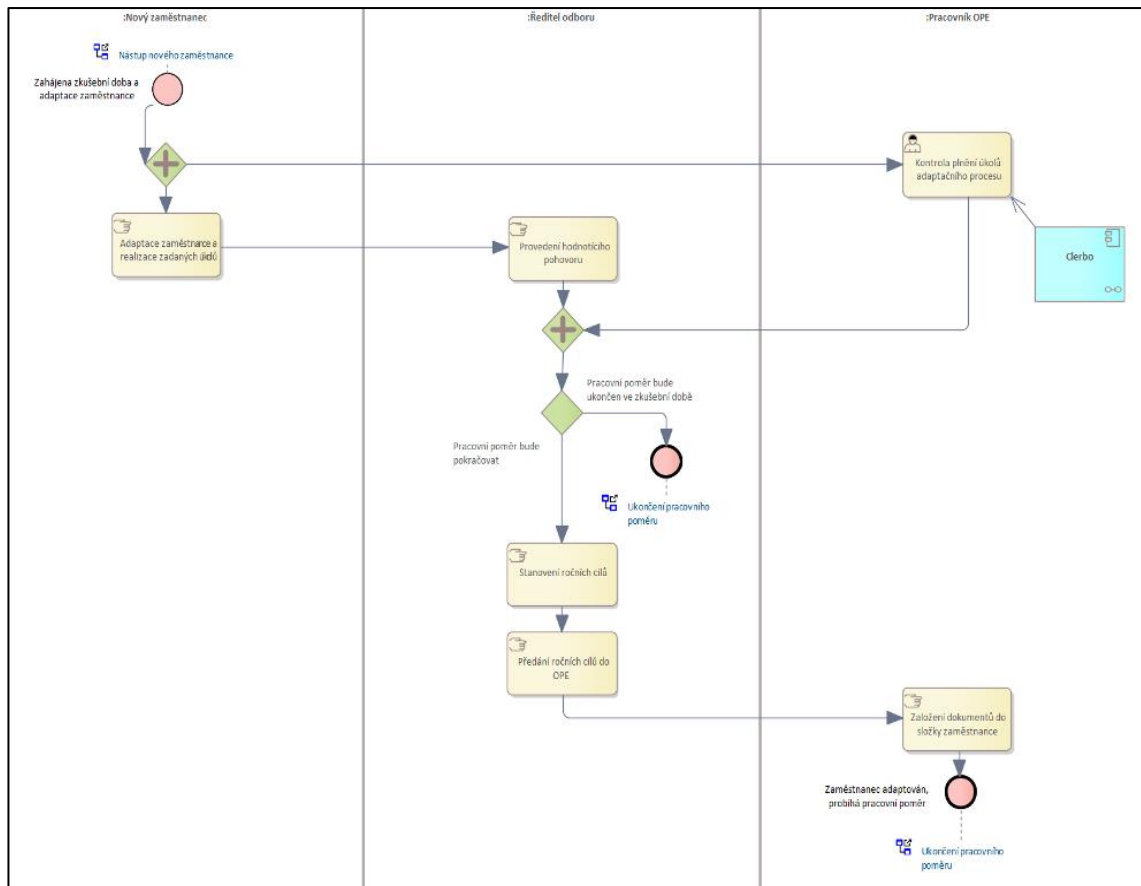
Zdroj: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023

Příloha 3 - Nástup nového zaměstnance



Zdroj: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023

#### Příloha 4 - Zkušební doba a adaptace zaměstnance



Zdroj: Pracovní předpisy skupiny J&T, 2023

#### Příloha 5 - Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto oslovila a požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma "Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci". Vaše odpovědi budou po vyhodnocení zpracovány do praktické části.

Jsem studentkou 3.ročníku studijního programu Ekonomiky a managementu na ČZU v Praze a zároveň pracuji v J&T Bance jako recepční, proto jsem si tuto společnost vybrala pro zpracování daného tématu.

Dotazník obsahuje celkem 30 otázek, které se týkají práce v J&T Bance a je zcela anonymní. Vyplňujte ho, prosím, dle instrukcí pod otázkou. Odpovědi bude možné zasílat do 26. února, poté budou zpracovány.

Předem velice děkuji za Váš čas!



Veronika Šindelářová

## Vyhledávání

1. Znal/a jste společnost dříve, než jste tu začal/a pracovat?
  - Ano
  - Ne
2. Kde jste se o nabídce pracovního místa dozvěděl/a?
  - Webové stránky společnosti
  - Reklama (internet, televize apod.)
  - Sociální sítě (FB, IG, Twitter apod.)
  - Úřad práce
  - Doporučení od kolegy/kamaráda
  - Online inzerát (uveďte prosím název pracovního portálu)
3. Zaujal Vás inzerát po grafické stránce?
  - Ano
  - Nevím
  - Ne (z jakého důvodu?)
4. Obsahoval inzerát všechny níže vypsané informace?
  - Ano
  - Nevzpomínám si
  - Ne (co v inzerátu chybělo?)
5. Bylo pro Vás z inzerátu jasné, co vše bude daná pozice obnášet?
  - Ano
  - Ne (co chybělo?)
6. Ohodnoťte na stupnici 0-5 důvody, které Vás vedly k reakci na inzerát na danou pracovní pozici.
  - Pověst společnosti
  - Firemní benefity
  - Mzda
  - Zajímavá náplň práce
  - Lokalita pracoviště

- Atraktivní produkt/slужba
- Příležitost kariérního růstu
- Nové pracovní prostředí
- Osobní výzva

## Výběr

- Vnímali/a jste konkurenci mezi uchazeči?
  - Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
- Jaké dokumenty od Vás byly při výběru vyžadovány?
  - Životopis
  - Žádost o zaměstnání
  - Osobní dotazník
  - Kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů
  - Pracovní posudky
  - Reference
  - Jiné (prosím specifikujte)
- Má podle Vás společnost adekvátní požadavky na nové potenciální zaměstnance?
  - Ano – požadavky odpovídají pozici
  - Ne – požadavků je málo
  - Ne – požadavků je příliš
- Byl/a jste kromě pohovoru testován/a jinak?
  - Ano (jakým způsobem?)
  - Ne
- Na kolik souhlasíte s následujícími výroky?
  - Pozvání k pohovoru obsahovalo kompletní organizační informace
  - Pohovor začal včas
  - Pohovor měl jasnou strukturu

- Během pohovoru jsem se cítil/a příjemně
- O výsledku pohovoru jsem byl/a řádně informován/a

12. Jak hodnotíte jednotlivé aspekty výběrového pohovoru?

- Příliš krátký x příliš dlouhý
- Jednoduchý x Náročný
- Nudný x zábavný
- Nicneříkající x poučný
- Matoucí x srozumitelný
- Upjatý x Uvolněný

13. Jak hodnotíte personalistu/náboráře během svého výběrového řízení?

- Nepřipravený x Připravený
- Nepříjemný x Přátelský
- Odrazující x Povzbudivý
- Neprofesionální x Profesionální
- Bezohledný x Empatický
- Nervózní x Uvolněný

14. Čím by se podle Vás dalo výběrové řízení zlepšit?

- Otevřená odpověď

## **Adaptace**

15. Jak jste se cítil/a při prvních pracovních dnech ve společnosti?

- Otevřená odpověď

16. Probíhala adaptace podle Vašich představ?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Jakým způsobem probíhala Vaše adaptace?

- Formálně = systematicky podle adaptačního programu společnosti
- Neformálně = spontánně, byla ovlivněna sociálním prostředím

18. Jak hodnotíte podporu, kterou jste obdržel/a od svých nadřízených a kolegů během adaptace?

- Hodnocení pomocí hvězdiček 1–10

19. Jak dlouho u Vás trval proces adaptace ?

- Otevřená odpověď

20. Je něco, co byste na adaptačním plánu změnili?

- Otevřená odpověď

21. Vyhovuje Vám současná nabídka benefitů?

- Souhlasím
- Nevím
- Nesouhlasím (jaké benefity byste uvítal/a)

### **Socio-demografické otázky**

22. Využíváte některé z produktů společnosti?

- Otevřená odpověď

23. Jste ochoten/a se přizpůsobovat změnám z důvodu pokroku?

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

24. Obáváte se, že by Vaši pracovní pozici mohla nahradit umělá inteligence?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

25. Pohlaví

- Žena
- Muž
- Jiné

26. Věk

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

27. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

28. Jaká je úroveň Vaší pracovní pozice?

- Vedoucí pracovník
- Řadový zaměstnanec

29. Jak dlouho ve společnosti pracujete ?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5–10 let
- Déle než 10 let

30. Doporučil/a byste tuto společnost veřejnosti?

- Hodnocení pomocí hvězdiček 1–10