Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci

Simona Dvořáková

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Simona Dvořáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

Recruitment of Employees and Adaptation in Selected Company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině vymezit problematiku vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci.
Cílem praktické části bakalářské práce je zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně navržení zlepšujících opatření.

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 a rozmisťování pracovníků, řízení adaptace pracovníků

Doporučené zdroje informací

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

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

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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

KOZEL, R. *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-.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků 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 15.3.2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za pomoc a užitečné rady při vedení této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Říhové za poskytnuté informace a v neposlední řadě své rodině za podporu při studiu.

Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Uváděná bakalářská práce pojednává o vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků v České spořitelně, a. s. Hlavní cíl spočívá v popisu a v zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace. V případě nedostatků navrhuje doporučení vedoucí k zefektivnění procesu. Tím by se mohla stát přínosem pro Českou spořitelnu, a. s. Práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. Teoretická část je vytvořena za použití odborné literatury zabývající se tématem v oblasti personalistiky. Podrobně popisuje průběh procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků a vysvětluje pojmy této problematiky, například řízení lidských zdrojů, personální administrativa a personální řízení. Praktická část na základě polostrukturovaného pohovoru s personalistkou, interních materiálů a dotazníkového šetření provádí zhodnocení. Dotazníkovým šetřením a polostrukturovaným pohovorem byly zjištěny nedostatky v obsahu inzerátu, v osobních dotazích a v délce výběrového pohovoru. Společnosti bylo navrženo doporučení týkající se struktury inzerátu a dalších metod pro zefektivnění vyhledávání zaměstnanců. Pro průběh výběrového pohovoru bylo doporučeno mít připravený seznam otázek, zkrátit jeho délku a uplatnit osobnější přístup.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků, řízení adaptace pracovníků

Recruitment of Employees and Adaptation in Selected Company

Abstract

The presented bachelor thesis deals with the process of search, selection, and adaptation of employees of Česká spořitelna, a. s. The main goal is to describe and evaluate the process of search, selection, and adaptation. In case of shortcomings, it proposes recommendations that would streamline the process. Thus, it could become a benefit to Česká spořitelna, a. s. The thesis is divided into two parts, a theoretical and a practical part. The theoretical part was created using Czech specialized literature dealing with the topic in the field of human resources. It describes in detail the process of search, selection and adaptation of employees takes place and explains the concepts of the issue, such as human resources management, personnel administration, and personnel management. The practical part, based on a semi-structured interview with the human resources, internal materials and a questionnaire survey, performs an evaluation. The questionnaire survey and the semi-structured interview revealed shortcomings in the content of the advertisement, personal questions and the length of the selection interview. A recommendation was made to the company regarding the structure of the advertisement and other methods for streamlining the search for employees. For the selection interview, it was recommended to have a list of interview questions prepared, to shorten its length and suggestion to a more personal approach.

Keywords: Human resource management, search, selection and deployment of employees, employee adaptation management

Obsah

1 Úvod ... 11

2 Cíl práce a metodika ... 12

2.1 Cíl práce ... 12

2.2 Metodika ... 12

3 Teoretická východiska ... 14

3.1 Řízení lidských zdrojů ... 14

3.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů ... 15

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů ... 16

3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů ... 18

3.1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů ... 19

3.2 Vyhledávání zaměstnanců ... 20

3.2.1 Proces získávání zaměstnanců ... 20

3.3 Výběr zaměstnanců ... 27

3.3.1 Proces výběru pracovníků ... 28

3.4 Adaptace pracovníků ... 34

3.4.1 Přijímání pracovníků ... 34

3.4.2 Průběh adaptačního procesu ... 36

3.4.3 Fáze adaptačního procesu ... 38

3.4.4 Zpětná vazba ... 38

4 Vlastní práce ... 40

4.1 Charakteristika společnosti ... 40

4.1.1 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ... 41

4.1.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti ... 42

4.1.3 Proces adaptace ve společnosti ... 43

4.2 Výzkumné šetření ... 44

4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor ... 44

4.2.2 Dotazníkové šetření ... 46

5 Výsledky a diskuse ... 65

5.1 Shrnutí ... 65

5.2 Doporučení ... 67

6 Závěr ... 70

7 Seznam použitých zdrojů ... 72

7.1 Odborné zdroje ... 72

7.2 Internetové zdroje ... 75

8 Přílohy 76
8.1 Příloha 1 – Otázky k polostrukturovanému pohovoru 76
8.2 Příloha 2 – Seznam otázek – dotazník 78

Seznam schémat

Schéma 1 – Cyklus lidských zdrojů 16
Schéma 2 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů 19
Schéma 3 – Postup obsazování volných míst 21
Schéma 4 – Zdroje a způsoby zpracování dat během Assessment Centra 33

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo společnosti Česká spořitelna, a. s. 41

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklad hodnotící tabulky 32
Tabulka 2 – Tři roviny adaptačního procesu 36
Tabulka 3 – Základní údaje společnosti 40
Tabulka 4 – Metoda vyhledání pracovní pozice podle pohlaví 47
Tabulka 5 – Metoda vyhledání pracovní pozice podle pracovního zařazení 47
Tabulka 6 – Délka výběrového pohovoru podle pracovního zařazení 50
Tabulka 7 – Osobní dotazy u výběrového pohovoru podle pohlaví 52
Tabulka 8 – Spokojenost s procesem výběrového pohovoru podle pohlaví 53
Tabulka 9 – Návrhy na vylepšení výběrového procesu 54
Tabulka 10 – Kdy se zaměstnanci cítili adaptování podle věkové kategorie 59

Seznam grafů

Graf 1 – Metoda vyhledávání volné pracovní pozice 46
Graf 2 – Obsah inzerátu 48
Graf 3 – Forma výběrového pohovoru 49
Graf 4 – Vedení výběrového pohovoru 49
Graf 5 – Délka výběrového pohovoru 50
Graf 6 – Prostor pro otázky uchazeče u výběrového pohovoru 51
Graf 7 – Osobní dotazy u výběrového pohovoru 52
Graf 8 – Spokojenost s procesem výběrového pohovoru 53
Graf 9 – Doba informování o přijetí 54
Graf 10 – Obdržení adaptačního plánu při nástupu 55
Graf 11 – Zaučující během procesu adaptace 55
Graf 12 – Spokojenost v prvním měsíci adaptace 56
Graf 13 – Připravené prostředky potřebné k výkonu práce 56
Graf 14 – Požadavky a nabídka zaměstnavatele odpovídá realitě po přijetí 57
Graf 15 – Délka procesu adaptace 57
Graf 16 – Za jak dlouho se zaměstnanci cítili adaptováni 58
Graf 17 – Dodržení adaptačního plánu 60
Graf 18 – Zakončení adaptačního procesu 60
Graf 19 – Doporučení práce ve společnosti známým 61
Graf 20 – Pohlaví 61

Graf 21 – Věk 62
Graf 22 – Vzdělání 62
Graf 23 – Počet odpracovaných let ve společnosti 63
Graf 24 – Pracovní zařazení 64

1 Úvod

Práce se zabývá vyhledáváním výběrem a adaptací zaměstnanců. Tyto personální činnosti se staly velmi důležitou součástí správného fungování společností. Společnosti si uvědomují, že zaměstnanci tvoří nejdůležitější prvek, protože vytvářejí dobré jméno firmy, atmosféru uvnitř podniku, a především přináší do firmy nové podněty a nápady na inovace. Správné fungování zajišťuje dlouhodobou prosperitu společnosti a napomáhá plnění cílů. Z toho důvodu by společnosti měly zajistit takové podmínky, aby zaměstnanci byli spokojeni a nedocházelo tak k fluktuaci.

Ke správnému fungování je zapotřebí, aby společnost měla oddělení lidských zdrojů – Human Resources (dále jen HR). Právě HR specialisté zajišťují vše, co se týká zaměstnanců a veškerých procesů souvisejících s personalistikou. Oddělení personalistiky je už samozřejmostí pro každou velkou firmu, ale stále existují menší firmy, kde oddělení personalistiky chybí. Ovšem menší společnosti mohou lépe fungovat a snižovat fluktuaci, proto by i v menší firmě měl být minimálně jeden personalista, který se bude starat o záležitosti zaměstnanců. V současné době se projevuje velký nedostatek kvalitních uchazečů, a najít tak správného a kvalifikovaného člověka se stává stále obtížnějším úkolem. Proto je pro vyhledání správných a kvalifikovaných zaměstnanců podstatné mít dobře zorganizovaný proces vyhledávání, výběru a adaptace.

Pokud bude mít společnost správně zorganizovaný proces vyhledávání, výběru a adaptace naskýtá se větší šance, že na danou pozici bude vybrán nejlepší uchazeč, který pozitivně ovlivní chod společnosti. Správnou organizací se může snížit pravděpodobnost vybrání nevhodného pracovníka. Stále se vyskytují firmy, které mají tento proces velice chaoticky uspořádaný. Přitom vyhledávání a výběr jsou zásadní procesy, které rozhodují o tom, jaké zaměstnance bude společnost mít. Těmto procesům by měla být věnována dostatečná pozornost, aby nedošlo k ohrožení chodu podniku. Pokud uchazeč projde těmito procesy, následuje proces adaptace. Ta je velmi důležitá pro začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a pro vytvoření vztahu s jeho nadřízeným.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v České spořitelně, a. s. V případě nedostatků navrhnout doporučení nebo opatření, která by zefektivnila vyhledávání, výběr a adaptaci pracovníků, a byla tak přínosem pro Českou spořitelnu, a. s.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle:

- zpracovat ucelený přehled a definice pojmů této problematiky,
- charakterizovat Českou spořitelnu, a. s.,
- zhodnotit současný stav,
- realizovat pohovor s vedoucí pracovnicí personálního oddělení,
- vytvořit dotazníkové šetření,
- vyhodnotit dotazníkové šetření a pohovor,
- navrhnout případné doporučení.

2.2 Metodika

Předložená práce vznikla v následujících postupových krocích:

1. Volba tématu bakalářské práce.
2. Formulace hlavních a dílčích cílů.
3. Vytvoření metodiky práce, přičemž v jednotlivých krocích je popsán průběh a tvoření práce.
4. Teoretická část podává zpracovaný přehled o tom, jak probíhá proces vyhledání, výběru a adaptace pracovníků. Dále vysvětluje pojmy této problematiky, kterými jsou například řízení lidských zdrojů, personální administrativa a personální řízení. Informace se opíraly o odbornou literaturu zabývající se těmito tématy. Jednotlivé názory odborníků věnujících se této problematice byly porovnány a následně zpracovány. Cíl spočíval v seznámení s danou problematikou a se základními pojmy.

5. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti a výzkumné šetření. Nejprve je představena historie společnosti, její současný stav a služby, které poskytuje. Tyto informace byly čerpány z výroční zprávy a všeobecné prezentace, která je dostupná ne webových stránkách společnosti. Průběh personálních činností ve společnosti, tj. proces vyhledávání, výběru a adaptace byly popsány na základě polostrukturovaného pohovoru s personalistkou a z interních dokumentů, které byly poskytnuty. Výzkumné šetření zahrnuje polostrukturovaný pohovor a dotazníkové šetření. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jaký mají respondenti názor a zda by něco změnili při vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti Česká spořitelna, a. s., a porovnat informace z dotazníkového šetření s informacemi z polostrukturovaného pohovoru. Dotazníkového šetření bylo vytvořeno v Survio.com podle postupu Kozel (2006) a zaměřuje se na zaměstnance a zaměstnance ve zkušební době. Obsahuje 25 otázek, ty jsou rozděleny do čtyř částí – vyhledávání, výběr, adaptace a identifikační otázky. Byly použity čtyři typy otázek – uzavřené, polouzavřené, otevřené a Likertova škála. V uzavřených otázkách mohli respondenti vybírat z předem připravených odpovědí. Polouzavřené otázky poskytly výběr z odpovědí předem připravených i možnost dopsat vlastní odpověď. V otevřených otázkách bylo k dispozici volné textové pole, kam mohl respondent napsat vlastní odpověď. Dále v dotazníku byla použita Likertova škála, ta sloužila ke zjištění souhlasu respondentů. Polostrukturovaný pohovor mi poskytl informace, jaké podmínky jsou kladeny na případného zaměstnance, aby byl pro firmu přínosný, a další potřebné informace pro zhodnocení současného stavu společnosti. Ze získaných informací byly zjištěny nedostatky, z kterých bylo navrženo doporučení, jak by společnost mohla vylepšit a zefektivnit vyhledávání, výběr a adaptaci.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2011) říká, že úkolem řízení lidských zdrojů je, aby každá firma plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.

Armstrong (2015) uvádí, že mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci;
- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Šikýř (2016) podotýká, že úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí tak dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.

Kocianová (2010) uvádí, že cílem personální řízení je vhodné využití potenciálu lidí a investic do nich vložených na dosahování cílů organizace a zároveň vytváření vhodných podmínek, aby zaměstnanci byli spokojeni s vykonávanou prací a motivovat je k rozvoji.

Publikací zabývajících se tímto tématem je nespočet. Avšak každý autor, popisující svůj pohled na úkoly v řízení lidských zdrojů, zastává trochu odlišný názor. Obecně lze říct, že úkol organizace spočívá v tom, aby byla výkonná.

3.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa a personální řízení jsou termíny, které se v praxi příliš nerozlišují, ale v teorii tomu tak není. Personalistika či personální práce jsou základním pojmenováním této činnosti. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů představují termíny, které se využívají k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Lze tedy říci, že termín řízení lidských zdrojů je nejmodernějším pojetím personální práce (Koubek, 2001).

Personální práci lze tedy rozdělit do tří základních etap (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

Personální administrativa převládala od počátku 60. let. Tomuto pojetí je přisuzována pasivní role, protože personální práce byla chápána pouze jako služba zajišťující administrativní práce související s přijímáním a propouštěním pracovníků, evidencí dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců pro účely sociálního a zdravotního pojištění. Vzdělávání pracovníků bylo omezeno pouze na povinné vstupní školení. Úkolem tedy bylo, aby vše proběhlo administrativně správně (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Personální řízení

Pojetí personální řízení se objevovalo od druhé poloviny 60. let. Personální útvar se transformoval z pasivního postavení na aktivní subjekt podniku a vznikaly personální útvary nového typu, které se dělily na jednotlivé oddělení podle specializace. Podstatou personálního řízení bylo, že vhodně vybraní, zaškolení, organizovaní a dobře motivovaní zaměstnanci jsou důležitým předpokladem prosperity podniku. Přesto zůstala personální práce orientována pouze na vnitropodnikové problémy (dodržování pracovního práva, řešení zaměstnaneckých problému apod.). Personální práce měla povahu spíše operativního řízení (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Řízení lidských zdrojů

Jedná se nejmodernější pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Je zde kladen důraz na strategický aspekt, tj. formulace dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů personální práce provázené s ostatními cíli firmy. Dále hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení (Koubek, 2001).

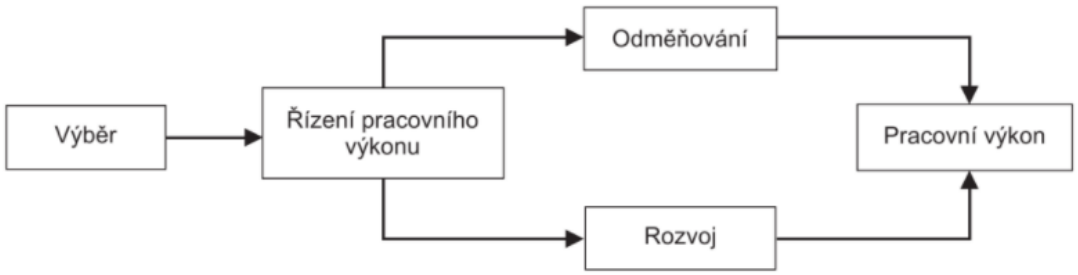
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů definují pojetí a vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Model shody

Model shody, který navrhl Fombrun a kol. (1984), říká, že existuje cyklus lidských zdrojů, jenž vytváří čtyři procesy. První proces je výběr, ten spojuje existující lidské zdroje s pracovními místy. Druhý proces představuje hodnocení, tedy řízení lidského výkonu. Jako třetí proces se uplatňuje odměňování, ten patří k nejméně využívaným. Výsledky musí být odměňovány stejně, ať se jedná o krátkodobé, či dlouhodobé. Posledním procesem je rozvoj, jenž představuje rozvoj vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Schéma 1 – Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007)

Harvardský model

Harvardský model založili Beer a kol. (1984), jehož předpokladem je, že řízení lidských zdrojů obsahuje veškeré rozhodnutí a činnosti manažerů, které působí na vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Také věřili, že v současné době okolnosti požadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům. Byl kladen důraz na nezbytnost věnovat se

řízení lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k lidem jako k aktivu než k pasivu. Jako první upozornili na to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Podle nich za spojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů nesou větší zodpovědnost linioví manažeři. Politiky lidských zdrojů, které směřují k plánování a prosazování činností řízení těchto zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly, vytvářejí personalisté.

Kontextový model

Kontextový model sleduje působení vnějších okolností (sociálních, politických, aj.). Je považován více za možnou proměnnou. Postupuje dál, pokud propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se vyvíjí (Armstrong, 2015).

5-P model

Schuler (1992) formuloval model 5-P, který představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti prvků.

- **Pojetí** – představuje postoj organizace k lidským zdrojům z hlediska celkového úspěchu a filozofie řízení lidských zdrojů v organizaci.
- **Politiky** – vyjadřují zásady v oblasti lidských zdrojů, mezi které patří vytváření a uplatňování programů a praxe, tak aby byly dosaženy strategické cíle organizace.
- **Programy** – k získání strategických cílů organizace v oblasti lidských zdrojů pomáhají programy s prosazováním a usměrňováním potřebných organizačních změn.
- **Praxe** – představuje dílčí kroky k naplnění stanovených politik a programů, mezi které patří zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy a personální administrativa.
- **Procesy** – jsou formální postupy a metody v oblasti lidských zdrojů, které jsou určené k provádění strategických plánů a politik.

Evropský model

Brewster (1993) určil evropský model takto:

- **okolí** – zavedení právního prostředí;
- **cíle** – cíle organizace a společenská odpovědnost, kde lidé jsou klíčovým zdrojem;
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;

- **vztahy se zaměstnanci** – odborově organizovaný a neorganizovaný;
- **vztahy s liniovými manažery** – odbornost i součinnost;
- **role personalistů** – specializace vůči nejednoznačnosti, odolnosti, flexibilitě.

Tvrdý a měkký model

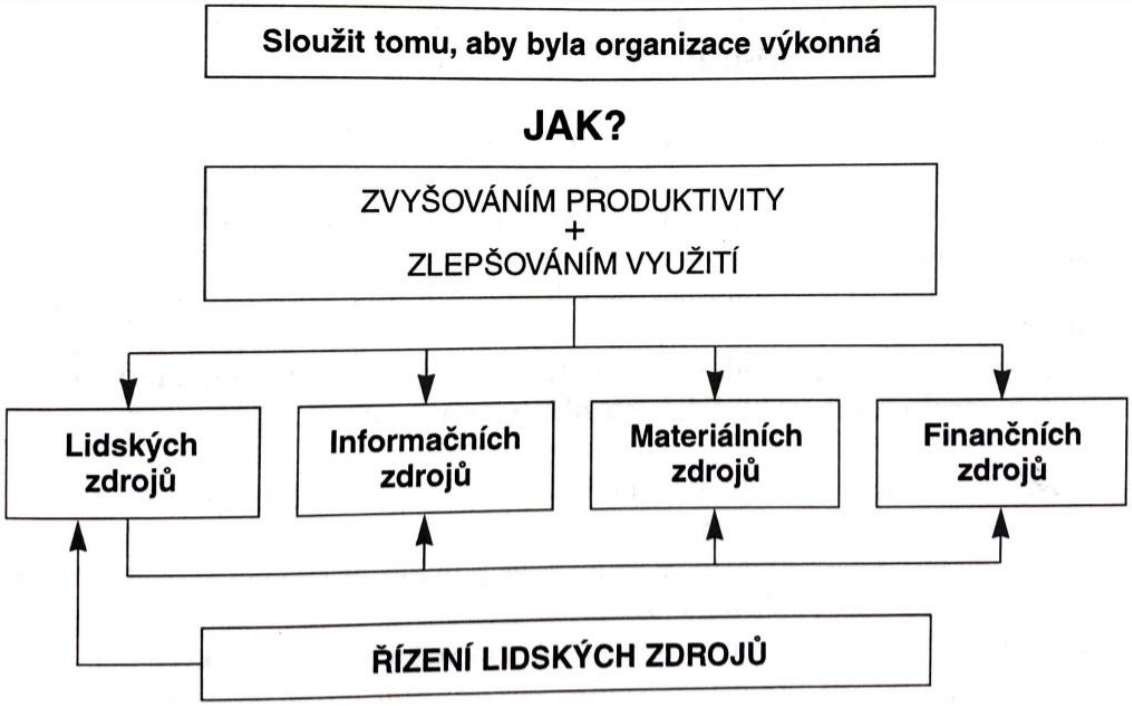
Storey (1989) dělí pojetí řízení lidských zdrojů na tvrdé a měkké. Důrazem tvrdého pojetí je rozumový přístup a měkké pojetí zdůrazňuje důležitost komunikace, stimulace a vedení.

Pojetí tvrdé a měkké se spíše vzájemně doplňují, nežli vylučují. Z výzkumu, který provedla Trussová a kol. (1997) vyplývá, že kombinace tvrdých a měkkých přístupů byly v každé organizaci jedinečné a rozmanité. Důležitou roli v přístupu k řízení lidských zdrojů v organizaci hrají faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, její strategie a kultura (Armstrong, 2015).

3.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecný úkol řízení spočívá v tom, aby organizace plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná, úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Ke splnění tohoto úkolu se využívají všechny zdroje, kterými organizace disponuje, to jsou materiální, finanční, informační a lidské. Řízení lidských zdrojů rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2001).

Schéma 2 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2001)

Aby byly splněny tyto úkoly, musí se organizace zaměřit především na (Váchal, Vochozka a kolektiv, 2013):

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem míst a počtem pracovníků, aby požadavkům konkrétního místa odpovídala způsobilost pracovníka.
2. Optimální využívání potenciálu pracovníků v podniku.
3. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

3.1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Systém personálních činností naplňuje úkoly personalistiky a umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Tento systém zahrnuje (Šikýř, 2016):

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;

- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků;
- péči o pracovníky;
- využívání personálního informačního systému.

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Je to proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati na danou pracovní pozici (Armstrong, 2015).

Vyhledávání zaměstnanců představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností. Hlavním úkolem je, aby o volné pracovní místo měli zájem vhodní uchazeči s přiměřenými náklady a včas. Důležitým úkolem je také získávání informací o uchazečích, aby bylo možné později vybrat toho nejvhodnějšího z nich (Koubek, 2011).

3.2.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, kdy na jedné straně stojí organizace, jež si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o kvalifikovanou pracovní sílu, a na straně druhé stojí zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi nabídkami (Dvořáková a kol., 2007).

Celý proces získávání zaměstnanců se dělí do následujících kroků (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

1. Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců.
2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic.
3. Požadavky na kandidáty.
4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů.
5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností.

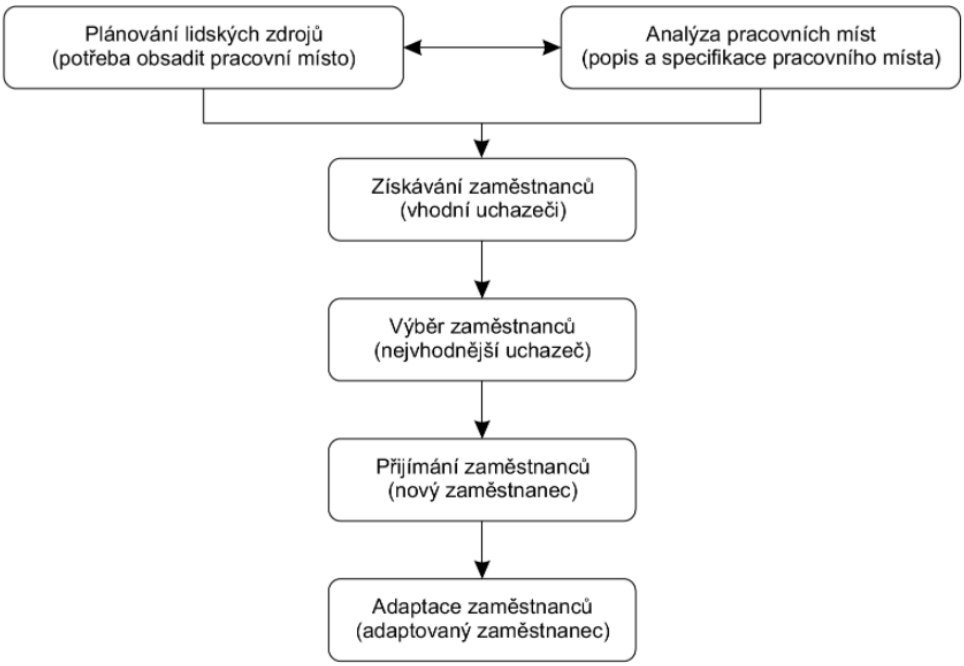
Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců

Tuto činnost provádí linioví manažeři ve spolupráci s personalisty. Základem, při kterém vycházejí z odhadu počtu pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt potřebu pracovníků v organizaci, jsou operativní potřeby, investice, technologický rozvoj nebo také operativní řízení. Identifikace potřeb pracovníků musí probíhat před okamžikem, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude aktuální (Koubek, 2001).

Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic

Je velmi důležité před zveřejněním nabídky zaměstnání a následné volby metody získávání vědět vše potřebné o volném pracovním místě včetně podmínek, které jsou kladeny na volné pracovní místo (Koubek, 2001).

Schéma 3 – Postup obsazování volných míst



Zdroj: Šikýř (2016)

Požadované dokumenty od uchazečů

Volba dokumentů závisí na charakteru obsazovaného pracovního místa. Dokumenty vyžadované od uchazečů o zaměstnání patří k nejvýznamnějšímu zdroji informací, o který se opírá předvýběr, ale především výběr pracovníků (Koubek, 2011).

Mezi nejčastěji vyžadované dokumenty patří dotazník, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a praxi, reference, přehled publikační činnosti, lékařská prohlídka apod. (Kocianová, 2010).

Dotazník

Firmy si navrhují nebo nechávají navrhovat svůj vlastní dotazník a velmi často mají pro různá pracovní místa různě formulované dotazníky. Snahou je, aby dotazníky byly dlouhodobě použitelné a zároveň aplikované jako dokument evidence pracovníků. Existují dvě formy dotazníků, jednoduchý a otevřený. V jednoduchém dotazníku se uvádějí pouze holá fakta, které se využívají především při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst. Otevřený dotazník umožňuje podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje nebo se vyjádřit k některým otázkám. Používá se při obsazování manažerských míst či míst specialistů (Koubek, 2011).

Obě formy dotazníku mají první část stejnou, obsahuje základní identifikační údaje (Koubek, 2011):

- název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází,
- příjmení a jméno uchazeče,
- tituly,
- adresu trvalého bydliště,
- adresu přechodného bydliště,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- číslo občanského průkazu,
- státní příslušnost,
- rodinný stav,
- počet dětí,
- vzdělání a odbornou přípravu uchazeče s informacemi,
- informace o absolvovaných odborných kursech a školeních v rámci podnikového vzdělávání i mimo ně,
- další informace, např. o řidičském průkazu.

V druhé části se obě formy dotazníků významně liší. Jednoduchý dotazník umožňuje uvést pouze holá fakta o jiné pracovní zkušenosti, některých informací z posledního zaměstnání (výše platu, odměny apod.) a výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele. V otevřeném dotazníku se uchazeč může podrobněji rozepsat o své dosavadní pracovní kariéře, současném pracovním zařazení, detailech všech předchozích zaměstnání, zálibách a zájmech, silných a slabých stránkách, co ho na jeho práci nejvíce uspokojovalo, čím může přispět k úspěšnému vykonávání práce a jak si představuje svou kariéru v průběhu dalších let (Koubek, 2011).

Závěrečná část je u obou forem dotazníku stejná. Obsahem závěrečné části jsou (Koubek, 2011):

- reference,
- termín nástupu v případě přijetí uchazeče,
- podpis uchazeče,
- datum.

Životopis

Životopisy uchazečů patří k nejčastěji vyžadovaným dokumentům. Údaje uvedené v životopise umožňují posoudit způsobilost jednotlivých uchazečů vykonávat vyžadovanou práci (Šikýř, 2016).

Koubek (2011) dělí životopisy na tři typy:

- volný,
- polostrukturovaný,
- strukturovaný.

Volný životopis

Volný životopis chronologicky popisuje průběh uchazečova života. Obsah a forma životopisu je ponechána zcela na uvážení uchazeče o zaměstnání, promítají se do něj jeho osobnostní rysy. Informace obsažené v životopisech různých uchazečů se však potom obtížně porovnávají a musíme počítat s určitými mezerami (Koubek, 2011).

Polostrukturovaný životopis

O polostrukturovaný životopis se jedná v případě, že firma informuje uchazeče, co by mělo být obsaženo v životopisu a ostatní ponechá na uchazeči. Polostrukturovaný životopis usnadňuje proces předvýběru a výběru uchazečů. Zajišťuje vzájemnou srovnatelnost dokumentů a informací od jednotlivých uchazečů a zároveň je možné využít životopis k posouzení osobnosti uchazeče (Koubek, 2011).

Strukturovaný životopis

V případě strukturovaného životopisu uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být v životopise uvedeno (Koubek, 2011).

Podle Šikýře (2016) zaměstnavatelé často požadují právě strukturovaný životopis. Velkou výhodou je usnadnění zpracování a posouzení údajů o uchazečích. Od uchazeče se očekává seřazení údajů logicky a chronologicky do určitých celků. Avšak v případě volby strukturovaného životopisu není možné využít životopis k posouzení osobnosti uchazeče.

Motivační dopis

Představuje krátký, jednostránkový dopis, kde uchazeč o práci uvádí hlavní motivaci pro danou pozici, proč právě on je vhodným kandidátem, co může nabídnout a jaké budou jeho největší přínosy pro firmu. Motivační dopis by neměl být příliš obecný, ale ani strohý, jeho hlavním cílem je zaujmout (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Metody vyhledávání zaměstnanců

Při volbě metody získávání pracovníků je nutné vycházet z toho, že je zapotřebí vhodným lidem dát na vědomí existenci volného pracovního místa a přimět je k ucházení se o volné pracovní místo (Koubek, 2001).

Vyhledávání pracovníků má dvě formy (Vochozka, Mulač a kol., 2012):

- vyhledávání z mimopodnikových – externích zdrojů,
- vyhledávání z vnitropodnikových – interních zdrojů.

Získávání z externích zdrojů

Pracovníky z externích zdrojů získáváme na trhu práce, skrze spolupráci se školami nebo formou aktivního usilování o přechod konkrétních pracovníků (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Dále na trhu práce vyhledáváme zaměstnance pomocí (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- **Tištěné formy inzerce** – prostřednictvím regionálního tisku, letáků a vývěsek na navštěvovaných místech, billboardů, transparentů vyvěšené na budově podniku, reklamních ploch ve veřejných dopravních prostředcích nebo supermarketech a informace o volných pozicích na firemních vozidlech také nejsou výjimkou. Do roku 2019 firmy oslovovaly kandidáty nabídkou mzdy, ale to se v období pandemie Covidu-19 mění a důležitá je především jistota pracovního místa.
- **Rozhlasové inzerce** – na stanicích, které jsou poslouchány cílovou skupinou.
- **Pracovních portálů** – v České republice má nejvyšší postavení portál *Jobs.cz* Další formy oslovování zaměstnanců jsou také na *www.cocuma.cz* nebo *www.proudly.cz.*
- **Sociálních sítí** – hrají stále významnější roli v oslovování kandidátů. Profesionální síť *LinkedIn* slouží pro inzerci volných pracovních míst a pro aktivní vyhledávání kandidátů. Nevýhodou je, že se jedná o omezenou skupinu kandidátů, kteří mají vytvořený profil. Lze tam najít především pracovníky pro administrativní, manažerské nebo IT pozice. Sociální síť *Facebook* má nástroj Jobs, kde mohou podniky inzerovat volné pozice. Jak u LinkedIn, tak u Facebook je důležité si nejdříve vybudovat dostatečnou síť kontaktů, aby měl recruiter širší možnosti výběru.
- **Webových stránek podniku –** jsou zdrojem kandidátů, kteří se zajímají o práci právě v tomto podniku. Podnět může být z jiných zdrojů, například sociální sítě, tištěné inzerce nebo zmínka od známých. Na webových stránkách by měly být kompletní informace o volných pozicích včetně kontaktů recruitera.
- **Personálních agentur –** zajišťují vhodné kandidáty prostřednictvím vlastní databáze nebo přímého oslovení, případně pomocí nástrojů uvedených výše. Mají široký záběr, mnoho uchazečů v databázi a zkušenosti s nejvhodnější formou oslovování. Výhodou je úspora času stráveného s vyhledáváním, ale nevýhodou je vysoká cena.

- **Refferal Programů –** oslovení vnějších kandidátů vlastními zaměstnanci. Stávající zaměstnanci jsou požádání o doporučení kandidáta na volnou pozici. Obvykle je za přijetí doporučovaného kandidáta vyplácena finanční odměna, zpravidla ve třech splátkách. Při přijetí pracovníka, po ukončení zkušební doby a po jednom roce působení. Výhodou je, že kandidáti jsou od doporučujícího zaměstnance seznámeni s prostředím podniku a mají kontaktní osobu, na kterou se mohou obrátit.

Výhody získávání pracovníků z externích zdrojů (Koubek, 2011):

- Širší škála schopností a talentů, než je možné najít uvnitř. Existuje větší šance nalézt vhodného pracovníka.
- Firmy mohou získat od pracovníků nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku.
- Získání potřebných vysoce kvalifikovaných pracovníků je mnohem levnější a snadnější, než je vychovávat ve firmě.

Nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů (Koubek, 2011):

- Časově náročné.
- Náročné na odborné znalosti a dovednosti – volba metod, médií, formulace nabídky atd.
- Mnohem dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- Hodnocení pracovní způsobilosti je náročnější, protože závisí na tom, co adepti sami řeknou. Riziko přijetí nevhodného zaměstnance je proto větší. V malých firmách má přijetí nevhodného zaměstnance více nežádoucí následky, než je tomu v případě větších firem.

Získávání z interních zdrojů

Jedná se o obsazování pracovních míst z řad vlastních pracovníků (Kocianová, 2010).

Kandidáti jsou oslovování prostřednictvím inzerce, volné pracovní pozice na vnitropodnikovém intranetu, případně ve formě tištěného oznámení na nástěnce nebo stránkách firemního časopisu (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Získávání zaměstnanců touto metodou je výhodné z několika důvodů (Dvořáková a kol., 2007):

- Zaměstnavatel má lepší znalosti kandidátů a může činit spolehlivá rozhodnutí rozmístění zaměstnanců.
- Zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců.
- Zlepšuje pracovní morálku a klima v organizaci.
- Pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože nabízí možnost rozvíjet kariéru podle zásluh pracovního výkonu.
- Manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřního trhu práce (Koubek, 2011):

- Nový pracovníci mohou přinést do firmy nové myšlenky a přístupy, rozsáhlejší zkušenosti i kontakty.
- Jestliže se ve firmě uplatňuje zásada obsazování míst z vnitřních zdrojů, zvyšuje se pravděpodobnost, že pracovníci se dostanou na místo, kde již nebudou stačit úspěšně plnit požadované pracovní úkoly.
- Vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy ve firmě.

Struktura a obsah pracovního inzerátu podle Kocianové (2010):

- Nadpis inzerátu – obvykle je hlavičkou název pracovní pozice.
- Název organizace.
- Název a charakteristiky pracovního místa – popis odpovědnosti a činnosti na daném pracovním místě.
- Podmínky a možnosti o nabízeném pracovním místě – odměňování, výhody a možnost osobního rozvoje.
- Požadavky na pracovníka – kvalifikace a praxe.
- Informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.

3.3 Výběr zaměstnanců

Koubek (2001) říká, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně

nejlépe vyhovovat požadavkům obsazeného pracovního místa a přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině.

Armstrong (2015) uvádí, že výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.

Šikýř (2016) podotýká, že účelem výběru zaměstnanců je posoudit, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe vyhovuje požadavkům pro výkon práce, odborný růst a funkční postupy v organizaci.

Cílem výběru pracovníků o volné pracovní místo je vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat specifikaci daného pracovního místa, tj. nárokům pracovního místa na znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.3.1 Proces výběru pracovníků

Proces výběr pracovníků lze rozdělit do několika kroků. Mezi základní etapy patří (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- analýza dokumentů;
- různé formy výběrového rozhovoru;
- testování uchazečů;
- rozhodování o závěrečném výběru kandidátů;
- informování kandidátů o konečném výsledku.

Výběrové řízení

Cílem výběrového řízení je vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní, nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a budou pro zaměstnance pracovat po dobu, která se u nich očekává (Dvořáková a kol., 2007).

Existují dva způsoby výběru uchazečů (Vochozka, Mulač a kol., 2012):

- **Výběrové řízení** – především pro dělnické profese, přijímání do administrativních funkcí a do nižších řídících funkcí.

- **Konkursní řízení** – využívá se při obsazování vyšších řídích funkcí a funkcí specialistů, jelikož zde probíhá více metod výběru podle širší a hlubší škály kritérií.

Mezi fáze výběrového řízení patří (Evangelu, Neubauer, 2014):

- přípravná fáze;
- realizační fáze;
- vyhodnocovací fáze.

Realizační fáze se týká hodnocení životopisů, personálních pohovorů a provádění personální i psychologické diagnostiky, které přispívají ke sběru potřebných dat (Evangelu, Neubauer, 2014).

Hodnocení životopisu

Tato metoda je použitelná pro předběžný výběr nejvhodnějšího uchazeče. Na základě hodnocení životopisu je možné posoudit, zda uchazeč vyhovuje stanoveným podmínkám na pracovní místo, a je tak vhodným uchazečem, který by měl být pozván k výběrovému pohovoru (Šikýř, 2016).

Jsou hledány odpovědi na následující otázky (Šikýř, 2014):

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy a obory uchazeč studoval?
- Kde uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Výsledkem předběžného výběru je rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči splňují požadavky pro výkon práce a jsou pozváni k výběrovému pohovoru, obvykle se jedná o 5 až 10 uchazečů. Nevhodní uchazeči nesplňují požadavky pro výkon práce. Těmto uchazečům je zaslán zdvořilý dopis s poděkováním (Šikýř, 2014).

Výběrový pohovor

Uchazeči, kteří prošli výběrem na základě hodnocení životopisu jsou pozváni k osobnímu setkání při výběrovém pohovoru, jenž probíhá mezi odpovědnými zaměstnanci a uchazečem o zaměstnání. Je považován za nejvhodnější metodu, která umožňuje komplexně a efektivně posoudit odbornou způsobilost a rozvojový potenciál vhodných uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2016).

Účelem výběrového pohovoru je (Šikýř, 2016):

- ověřit a doplnit rozhodující údaje;
- posoudit způsobilost, chování a motivaci;
- Informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Výběrový pohovor lze dělit do několika fází. V první fázi může výběrový pohovor probíhat telefonicky, jedná se o předvýběr a přiblížení vzájemných očekávání. V případě telefonického rozvoru je důležité si domluvit vhodný čas předem (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

První kolo výběrového pohovoru probíhá za přítomnosti recruitera a kandidáta, kde se vysvětlí očekávání obou stran. Recruiter prověřuje vhodnost kandidáta na danou pozici, jeho zkušenosti a znalosti. Kandidát si ověřuje prostředí podniku a informace z inzerátu. V případě, že obě strany mají zájem pokračovat v dalším jednání, zrealizuje se setkání s budoucím nadřízeným. Ve velkých firmách, kde se jedná o vyšší pozici, mohou mít výběrová řízení i více kol (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Mezi typy výběrových pohovorů patří (Kocianová, 2010):

- tradiční;
- behaviorální;
- multimodální;
- kompetenční;
- Power Hiring;
- stresový.

Při behaviorálním pohovoru jsou otázky cílené na chování uchazeče a jeho postupu při řešení problémových situací na pracovišti, mezi které patří například řešení konfliktu mezi zaměstnanci. Je možné tak poznat budoucí pracovní výkon, chování zaměstnance v obdobných situacích a posoudit určité sociální dovednosti (Kocianová, 2010).

Novou formou výběrového rozhovoru, která vznikla v době pandemie Covid-19 je tzv. video rozhovor. Video rozhovor může probíhat prostřednictvím Skypu, Microsoft Teams nebo jiných sítích. Více se však začínají používat video rozhovory formou odpovědí na otázky bez přímého kontaktu s recruiterem. Výhodou je, že kandidát a recruiter na sobě nejsou časově závislí a zároveň se testuje schopnost pracovat s informačními technologiemi. Může to být pojato formou videa recruitera, který se ptá na otázky z video záznamu nebo odpovídá na otázky na obrazovce. Kandidát odpovídá na zadané otázky v časovém limitu. Následně recruiter vyhodnotí odpovědi uchazečů a vhodné kandidáty pozve k osobnímu setkání. Tato forma je vhodná pro absolventy nebo zkušené odborníky, ale nehodí se pro nižší pozice (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Postup výběrového pohovoru podle Šikýře (2016):

- **Úvod** – přivítání uchazeče, seznámení s hlavním cílem pohovoru, jednotlivými body a předpokládaným časem.
- **Představení zaměstnavatele –** uvedení účelu obsazení volného pracovního místa, informování o podmínkách práce a zaměstnání v organizaci.
- **Představení uchazeče –** uchazeč je vyzván k stručnému prezentování vlastního životopisu.
- **Otázky a odpovědi –** posuzuje způsobilost, chování uchazeče a jeho představu o podmínkách práce a zaměstnání. Zároveň odpovídáme na otázky uchazeče a umožníme mu získat dostatek informací pro vlastní rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí nabídky.
- **Závěr –** s uchazečem jsou dohodnuty další postupy, následuje poděkování a rozloučení.

Příprava výběrového pohovoru

Před zahájením výběrového pohovoru je důležité mít stanovené požadované kompetence, které usnadňují výběr a hodnocení pracovníků. Kompetence je schopnost vykonávat

určitou profesi, patří sem například odborné znalosti, dovednosti nebo také osobní vlastnosti. Kompetenční modely stanovují kompetence, které společnost od zaměstnanců vyžaduje (Bělohlávek, 2017).

Rozdělují se na (Bělohlávek, 2017):

- Kompetence základní – vyplývají z firemních hodnot a týkají se všech pracovníků.
- Kompetence průřezové – dovednosti požadované od většiny pracovníků.
- Kompetence specifické – týkají se pouze určitých útvarů.

Tabulka 1 – Příklad hodnotící tabulky

Vedoucí výrobního úseku		**Požadovaný stupeň**			
Kompetence		Nízký			Vysoký
Základní kompetence	orientace na výsledek	**D**	**C**	**B**	**A**
	orientace na zákazníka	**D**	**C**	**B**	**A**
	systematičnost	**D**	**C**	**B**	**A**
	komunikace	**D**	**C**	**B**	**A**
	odpovědnost a spolehlivost	**D**	**C**	**B**	**A**
Průřezové kompetence	práce s PC	**D**	**C**	**B**	**A**
	cizí jazyk (AJ, NJ)	**D**	**C**	**B**	**A**
Specifické kompetence	strojírenská technologie	**D**	**C**	**B**	**A**
	metody procesního řízení	**D**	**C**	**B**	**A**

Zdroj: Bělohlávek (2017)

Úspěšný pohovor je založený také na přípravě otázek, které zabraňují opomenutí určité otázky. Uchazeči tak mají stejné podmínky a nikdo není zvýhodňován (Bělohlávek, 2017).

Testování uchazečů

Šikýř (2016) říká, že testování zahrnuje:

- **Testy inteligence** – umožňují prověřit a posoudit duševní potenciál uchazečů. Prozkoumávají verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo také krátkodobou paměť.
- **Testy osobnosti** – posuzují charakteristiky osobnosti potřebné pro výkon práce. Testování osobnosti probíhá formou dotazníků.

- **Testy schopností** – hodnotí specifické znalosti a dovednosti důležité pro výkon práce. Testuje se na základě modelových situací. Příkladem je zpracování určitého objemu pošty či jiných dokumentů ve vymezeném čase.

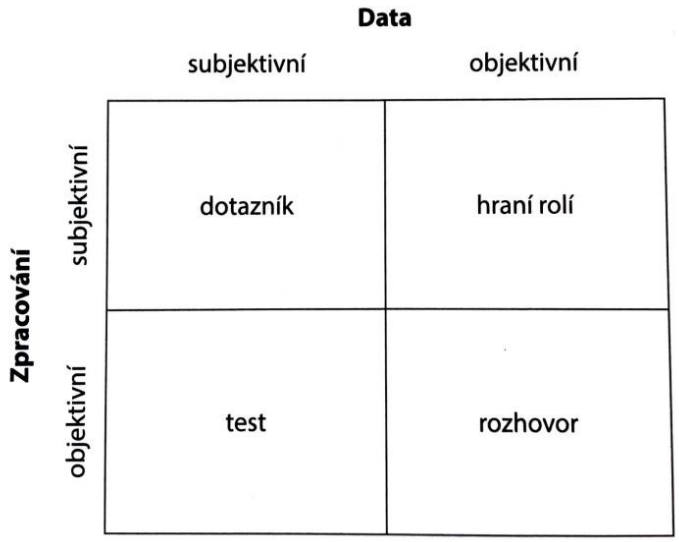
Testy poskytují pouze dodatkové údaje, nedokážou jednoznačně posoudit úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání. Údaje jsou srovnávány s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a dalšími metodami (Šikýř, 2016).

Assessment Centrum (AC)

Tato metoda měří sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Využívá se nejčastěji u manažerů a specialistů při výběrů, rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji. Je založena na zkoumání a hodnocení výsledků práce a chování uchazeče při skupinovém i samostatném řešení úkolů. Příkladem je skupinová diskuse nebo třídění došlé pošty (Dvořáková a kol., 2007).

Metoda AC probíhá během jednoho až dvou dnů mimo pracoviště. Skupinu uchazečů hodnotí a srovnává skupina interních i externích hodnotitelů. Výhodou je možnost komplexního a objektivního posouzení a porovnání uchazečů. Nevýhodou jsou vysoké náklady na přípravu a realizaci (Šikýř, 2016).

Schéma 4 – Zdroje a způsoby zpracování dat během Assessment Centra



Zdroj: Hrkal (2009)

3.4 Adaptace pracovníků

Proces adaptace pracovníků je velmi důležitou součástí personálního řízení. Tento proces představuje nejlepší a nejrychlejší zařazení zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Dělí se do dvou forem, a to formální a neformální (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Podle Ludvíka Filipa (2019) je adaptační proces jedna z nejtěžších a nejnáročnějších částí řízení a rozvoje lidských zdrojů. Je to tzv. nepopsaný list pracovníka, který má být zařazen do složitého procesu organizace, a to tak, aby efektivně pomáhal chodu společnosti.

Jedná se o samostatné vzdělávání jedinců tzv. samostudium, ale je důležité novému pracovníkovi ukázat směr, na co by se měl zaměřit a kde hledat nové informace (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015).

Luděk Vajner (2007) říká, že přijetím zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Po tomto následuje zkouška v podmínkách pracovního procesu. Je důležité v tomto období zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál. Ověřují se kvality nového zaměstnance a je možnost jeho přijetí nebo zamítnutí.

3.4.1 Přijímání pracovníků

Proces přijímaní pracovníků je společným úkolem personalisty a liniového manažera, který zahrnuje následující kroky (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

1. Písemná nabídka zaměstnání.
2. Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu.
3. Realizace úkonů před nástupem nového pracovníka.

Písemná nabídka zaměstnání

Po rozhodnutí o výběru nového zaměstnance je nezbytné ho obratem telefonicky informovat o výsledku výběrového řízení a současně je vhodné nabídku potvrdit i písemně. V případě akceptování nabídky práce uchazečem, následuje proces spojený s uzavřením pracovněprávního vztahu (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Po informování uchazeče o přijetí a jeho souhlasu s nabídkou následuje proces, který lze chápat v užším a širším pojetí. Užší pojetí souvisí s počáteční etapou pracovního poměru nově přicházejícího pracovníka do organizace. Širší pojetí zahrnuje užší pojetí a souvisí s přechodem stávajícího pracovníka na novou pracovní pozici v rámci organizace (Koubek, 2001).

Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu

Na smlouvě by se měli podílet obě strany, a proto v průběhu přípravy pracovní smlouvy by měl být přijímaný pracovník seznámen s návrhem firmy a vyjádřit se k němu. Nezbytnou náležitostí, která by měla být provedena ještě před podepsáním smlouvy je ústní seznámení s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru ve firmě, z povahy práce na příslušném pracovním místě a současné zodpovězení případných dotazů (Koubek, 2011).

Náležitosti pracovní smlouvy (Koubek, 2011):

- Název práce.
- Komu je pracovník za svou práci odpovědný.
- Pracovní podmínky související s pracovním místem.
- Informace o místě, kde se bude práce vykonávat.
- Datum nástupu do zaměstnání.
- Další dohodnuté skutečnosti.

Realizace úkonů před nástupem nového pracovníka

Před nástupem nového pracovníka se doporučuje přichystat kontrolní seznam všech potřebných úkonů (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- pracovní smlouva;
- mzdový výměr a informace o benefitech;
- pracovní místo včetně zajištění potřebného vybavení;
- vstupní oprávnění na pracoviště;
- přístupy do informačního systému firmy a zřízení mailové adresy;
- vybavení prostředky k práci – firemní vizitky, ochranné pomůcky, telefon, počítač, firemní oblečení atd.;
- nastavení adaptačního plánu;

- přidělení spolupracovníka tzv. mentora, který bude novému zaměstnanci v prvních dnech nápomocen, na kterého se bude moci v případě nutnosti kdykoli obrátit.

Důležité je také zařazení pracovníka do personální evidence, například pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení nebo vystavení firemního průkazu. Je nutné převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení od předchozího zaměstnavatele a podat ho do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku na příslušnou správu sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (Koubek, 2011).

3.4.2 Průběh adaptačního procesu

Adaptační proces lze rozdělit do tří rovin (Palán, 2002):

- Celopodniková adaptace.
- Adaptace v útvarové jednotce.
- Adaptace na pracovní místo.

Tabulka 2 – Tři roviny adaptačního procesu

	Celopodniková	V útvarové jednotce	Na konkrétní pracovní místo
Orientace	Informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky podniku	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Zdroj: Palán (2002)

Celopodniková adaptace

Celopodniková adaptace začíná v den nástupu nového zaměstnance do firmy. Je žádoucí si na první den připravit tzv. nástupní program, jehož cílem je přivítání nového pracovníka na pracovišti, seznámit ho s jeho kolegy a organizací práce. U větších firem se za nástupní den považuje první den v měsíci z důvodu, že při vyšším počtu přijímaných zaměstnanců je připraven společný přivítací den s následujícím programem:

- Přivítání nových pracovníků od generálního ředitele.
- Představení mise, vize a strategie organizace.

- Seznámení s firemní kulturou, hodnotami firmy a etickým kodexem.
- Informace o personálních otázkách (mzdový systém a benefity).
- Společná prohlídka firmy.

Zabezpečení celopodnikové adaptace je obvykle plně v kompetenci personálního útvarů. Součástí bývá povinné školení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrana a ostatní požadované tréninky. Velkou výhodou v dnešní době představuje Facebook a jiné sociální sítě, kde je vhodné pro nováčky vytvořit speciální uzavřenou stránku. Prostřednictvím sociálních sítí mohou vzájemně komunikovat a podporovat se. Může být zřízena i speciální internetová stránka s důležitými dokumenty, případně dokumenty nahrát na sdílenou složku či zaslat e-mailem. Za dobrou motivaci se považuje i uvítací e-mail. V některých firmách je pro nové zaměstnance organizováno teambuildingové setkání (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Adaptace v útvarové jednotce

Adaptaci v útvarové jednotce by měl zajistit vedoucí útvaru, který nového zaměstnance přivítá a stručně ho seznámí s činností útvaru. Zapojení vedoucího útvaru do uvádění nových zaměstnanců je velmi důležité pro vzájemné poznání. Nového zaměstnance poté předá jeho vedoucímu pracovníkovi nebo přímému nadřízenému. Vedoucí pracovník, případně nadřízený následně představí nového zaměstnance ostatním kolegům, seznámí ho s fungováním útvaru jako celku a jednotlivými odpovědnostmi a cíli (Armstrong, 2015).

Adaptace nového zaměstnance na pracovní místo

Adaptací na pracovní místo bývá pověřen mentor ve spolupráci s vedoucím. Mentor se věnuje novému zaměstnanci po dobu zkušební lhůty. Poskytuje rady, doporučení a pomáhá zaměstnanci s adaptací na kulturu společnosti. Volba správného mentora je velmi důležitá, měl by být především motivovaný a předávat své zkušenosti a znalosti novému pracovníkovi. Klíčové kompetence mentora jsou:

- Komunikátor – mentor sdílí relevantní informace, motivuje nového zaměstnance k seberozvoji a podporuje otevřenou komunikaci.
- Role model – mentor se musí chovat podle hodnot podniku a má být vzorem dobrého zaměstnance.
- Motivátor – mentor má pozitivní pohled na svou práci i firmu a jde tím příkladem novému zaměstnanci, u kterého také vytváří loajalitu.

- Výkonný zaměstnanec.
- Velmi podstatné je, aby sám mentor byl motivován vykonávat tuto roli. Někteří zaměstnanci můžou roli mentora vnímat jako odměnu či uspokojení z předávání svých znalostí dál (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

3.4.3 Fáze adaptačního procesu

Proces adaptace lze vyčlenit do základních fází (Pauknerová a kolektiv, 2012):

- **Přípravná** – představuje období před změnou podmínek, kdy se pracovník připravuje na zvládnutí nových podmínek a utváří si představu o tom, co ho čeká.
- **Globální orientace** – nastává na počátku změny a základním znakem je aktivace psychické činnosti jedince, která se projevuje vzrušením a napětím. Navenek se projevuje dezorganizací jednání.
- **Vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám** – projevuje se ve změnách hodnot, postojů a sociálních vztahů.
- **Vpravení se do nových podmínek** – může být přijmutí nových podmínek, rezignace nebo v případě nezvládnutí fází adaptace nastává opuštění společnosti.

3.4.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitá jak pro nového zaměstnance, tak pro nadřízeného manažera nebo zaměstnavatele. Nadřízený manažer může získat informace o tom, jaký pohled má nový zaměstnanec na podnik, procesy probíhající v něm a svými nápady a zkušenostmi může podnik obohatit. Nový zaměstnanec by měl dostávat velmi častou zpětnou vazbu a také se sejít se svým nadřízeným a ohodnotit první zkušenosti na této pozici. Nadřízený by měl být také otevřený případné zpětné vazbě na svoji osobu. Schůzka s nadřízeným pracovníkem a novým zaměstnancem by se takto mělo ještě opakovat. V případě spokojenosti a oboustranného souhlasu zaměstnanec pokračuje na své pozici. Pokud zaměstnanec není spokojen nebo není tato pozice pro něj vhodná, může dojít na základě domluvy k rotaci na jiné pracovní místo, případně se domluvit na jiném řešení (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Otázky, které jsou vhodné při rozhovoru s novým pracovníkem v průběhu zkušební doby (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

1. Jak jste spokojen na novém místě?

2. Co Vás nejvíce baví?
3. Splňuje pracovní pozice a podnik Vaše očekávání?
4. Je něco, co Vás překvapilo?
5. Bylo pro Vás školení přínosné?
6. Máte vše potřebné k výkonu své práce?
7. Cítíte, že jste zapadl dobře mezi své kolegy?
8. Doporučil byste změnu v adaptačním programu?
9. Je Vám jasná Vaše role a odpovědnost?
10. Co by Vám pomohlo z naší strany?

Adaptační proces může být opatřen tzv. personálním systémem. Příkladem je SuccessFactors Recources nebo Oracle Taleo Onboarding Cloud Service. Tyto systémy popisují a sledují jednotlivé kroky adaptačního procesu a je pouze na rozhodnutí podniku, zda se tento systém rozhodne používat. Velkou výhodou těchto aplikací je, že zaměstnanec prostřednictvím aplikace dostává průběžně zprávy nebo videa, v nichž se kolegové avedoucí představí, dostává informace, na co těšit, a na co se připravit. Díky těmto aplikacím může být proces adaptace nejenom rychlejší, ale i úspěšnější a zajímavější (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

4 Vlastní práce

Vlastní práce se zaměřuje na zhodnocení stavu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Nejprve je zpracována charakteristika společnosti a průběh vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti. Dále na základě rozhovoru s personalistkou a dotazníkovým šetřením byl zhodnocen současný stav společnosti. Ze získaných výsledků bylo navrženo doporučení pro společnost, jak zefektivni proces vyhledávání, výběru a adaptace.

4.1 Charakteristika společnosti

Tabulka 3 – Základní údaje společnosti

Základní údaje společnosti	
Obchodní jméno	Česká spořitelna, a.s.
Identifikační číslo	45244782
Sídlo	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, 140 00
Právní forma	Akciová společnost
Obchodní rejstřík	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 1171
Základní kapitál	15.2 miliard Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 1825 vznikla Spořitelna česká. Postupně docházelo ke vzniku dalších spořitelen a několikrát i ke změně názvu. V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna a o dva roky později byla rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu jako výsledek přijetí zákona o československé federaci. V roce 1991 se stala akciovou společností a změnila svůj název na Česká spořitelna, a. s. (Česká spořitelna, 2020).

V současné době s téměř 5 miliony klientů představuje největší banku v České republice. Zaujímá celkem 419 poboček a 1 794 bankomatů. Zaměstnává 9 673 osob. Jejím cílem je vytvořit společnost, která pomáhá svým klientům zlepšovat jejich finanční zdraví prostřednictvím poradenských poboček (Česká spořitelna, 2020).

Poskytuje komplexní řešení podnikatelům a firmám, firemní úvěry, finanční služby municipalitám a veřejnému sektoru, podporu řízení a analýzu finančních rizik, služby

reasury a produkty pro velké, malé a střední podniky, a to díky široké nabídce devizových, úrokových, komoditních a peněžních produktů (Výroční zpráva České spořitelny, 2020).

Na trhu obsadila první pozici klientských hypotečních úvěrů, spotřebitelských úvěrů, včetně kreditních karet a kontokorentů, a v celkových vkladech. Je lídrem v distribuci podílových fondů a v oblasti zprostředkování životního pojištění. Své služby poskytuje jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům, obcím a také velkým korporacím. Svou činnost nesoustředí pouze na bankovnictví, ale také podporuje charitativní projekty prostřednictvím nadace České spořitelny. Od roku 2000 se stala součástí národní finanční skupiny Erste Group Bank, která umožňuje České spořitelně, a. s., obsluhovat své klienty i na zahraničních trzích (Výroční zpráva České spořitelny, 2020).

Obrázek 1 – Logo společnosti Česká spořitelna, a. s.

Zdroj: Česká spořitelna, 2022

4.1.1 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

Dle výstupu rozhovoru bylo zjištěno, že vyhledávání zaměstnanců ve společnosti zajišťuje oddělení HR. Ke stanovení potřeby nového zaměstnance dochází v momentě, kdy je v týmu nedostatečný počet zaměstnanců. K tomu nejčastěji dochází odchodem pracovníka mimo Českou spořitelnu, na mateřskou dovolenou nebo posunutím kolegy v rámci kariérního růstu. Po stanovení potřeby nového zaměstnance vytváří manažer, pod nímž bude nový zaměstnanec pracovat, společně s HR specialistou popis pracovního místa. Zaměstnance si společnost hledá jak z interních, tak externích zdrojů. Metoda vyhledávání se odvíjí od pracovní pozice a kvality uchazeče. V případě vyhledávání pracovníků z externích zdrojů využívá společnost především pracovní portály jobs.cz, práce.cz, pracezarohem.cz a také profesní síť LinkedIn. V případě vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů je volné pracovní místo zveřejněno v interním systému. Pracovní inzerát

sestavuje HR specialista a Employer branding team – tým budování značky zaměstnavatele, případně se inzerát konzultuje s manažerem.
Inzerát obsahuje:

- Název společnosti
- Název pracovní pozice
- Popis pracovní náplně
- Požadavky na zaměstnance
- Benefity
- Kontakt

4.1.2 Výběr zaměstnanců ve společnosti

Z rozhovoru vyplynulo, že výběrové řízení se realizuje ve čtyřech kolech. V případě, že je kvalitních uchazečů více, koná se pět kol. První tři kola zajišťuje personalista a za čtvrté kolo je zodpovědný manažer, který hledá uchazeče do svého týmu, a personalista. Pokud se jedná o vyšší pracovní pozici, například manažerskou, probíhá výběrové řízení formou Assesment centrum.

První kolo výběrového řízení zajišťuje personalista. Probíhá zde hodnocení zaslaných životopisů na danou pracovní pozici. Je kladen důraz na stručný strukturovaný životopis vytvořený například na stránkách LinkedIn, ten společnost využívá pro vyhledávání pracovníků. Všem uchazečům, kteří se zúčastnili výběrového řízení a zaslali své životopisy včetně dalších požadovaných dokumentů, je vždy zaslán děkovný e-mail. Pokud uchazeč uspěje a projde podmínkami pro danou pozici, postupuje do druhého kola výběrového řízení. V případě, že nesplňuje například podmínky dosaženého vzdělání nebo jazykové úrovně, je uchazeč o zamítnutí informován telefonicky či e-mailem.

Ve druhém kole je uchazeč kontaktován telefonicky nebo online, pro zjištění vhodnosti kandidáta na danou pozici. Probíhá to formou krátkého pohovoru, jím si personalista ověřuje znalosti uvedené v životopise.

Ve třetím kole probíhá pohovor, a to buď formou osobního rozhovoru, nebo online rozhovoru. V neobvyklé situaci, například v době nařízené karantény, probíhá první kolo

online formou. Na základě pohovoru vybere personalista nejvhodnější kandidáty, ti postoupí do čtvrtého kola výběrového řízení.

Účastníky, kteří postoupí do čtvrtého kola, čeká osobní pohovor s manažerem a personalistou. V případě neobvyklých situací probíhá druhý pohovor formou osobního pohovoru. Manažer si vybere nejvhodnějšího uchazeče a rozhodne o jeho přijetí.

4.1.3 Proces adaptace ve společnosti

Dále bylo z rozhovoru zjištěno, že proces adaptace trvá 3 měsíce a probíhá formou online výuky a samostudia. Pro vykonávanou práci je nutné mít státní certifikaci, tu pro společnost zajišťuje například ČBA EDUCA.

Společnost má před nástupem nového zaměstnance přichystaný seznam úkonů, ten se liší podle druhu pracovní pozice. V případě adaptace nového zaměstnance na pozici bankéře či bankéřky obdrží manažer týden před nástupem nového zaměstnance informace od HR, jak se postarat o nováčka. První den je povinností manažera zprovoznit počítač, notebook, tablet, zajistit e-mailovou adresu, přístupy v REDIM a ověřit přiřazení kurzů v AMOS. Dále mentor rozešle pozvánku na rozhovor vstupního ověření, nováček pozvání přijme, nastuduje si zadání a potvrdí aktivitu v AMOS. Poté nováček absolvuje testování. Tématem testů bývá finanční gramotnost, penze, pojištění nebo investice. Druhý den se spojí nový zaměstnanec s mentorem prostřednictvím Teams, mentor sdělí výsledky aktivity a zapíše je do AMOS. Ověření v AMOS si poté může stáhnout manažer.

Adaptace začíná dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Nadřízený nejprve přivítá nového zaměstnance osobně a poté ho představí jeho novým kolegům. Seznámení s novými kolegy probíhá formou týmové aktivity, nebo nadřízený provede nového zaměstnance mezi kolegy. Jako vhodnou strategii pro neformální přiblížení týmu je využíván společný oběd s týmem, snídaně nebo neformální posezení. Dále nováčka seznámí s jeho pracovním místem, zázemím a ukáže mu, kde se nachází například kuchyň nebo tiskárna. Pro výkon práce jsou nováčkovi předány veškeré potřebné prostředky včetně přístupových údajů do systémů. Nadřízený si ve svém kalendáři vymezí každý den alespoň 15–30 minut volného času a zároveň pošle pozvánku i nováčkovi, aby na sebe měli oba čas. Následuje seznámení s plánem adaptace, který ho čeká v jeho následujících

dnech v zaměstnání. Plán adaptace zahrnuje plán školení, služební cesty, certifikace a rozřazovací test. Do plánu adaptace nadřízený naplánuje a vysvětlí důležité momenty, mezi ně patří „káva s oblastním ředitelem nebo vítání v České spořitelně“. Součástí adaptace je také rozdělení rolí v případě, že nadřízený má svého zástupce nebo mentora, aby byli předem seznámeni s rozdělením zodpovědností vůči nováčkovi. Nového zaměstnance je důležité seznámit s pracovníky, kteří mu mají pomoci s jeho adaptací. Důležitou součástí je také sdělení praktických informací. Mezi ně patří organizační struktura, HR kontaktní centrum nebo například přehled benefitů. Adaptace je zakončena hodnotícím rozhovorem s manažerem.

4.2 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření je zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v České spořitelně, a. s., za pomocí polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou z HR oddělení a dotazníkového šetření.

4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný pohovor byl proveden s personalistkou z HR oddělení. Seznam otázek byl poslán předem e-mailem. Rozhovor obsahoval 12 otázek, ty byly rozděleny do čtyř částí – identifikační, vyhledávání, výběr a adaptace. Seznam otázek s doslovnou odpovědí obsahuje příloha 1.

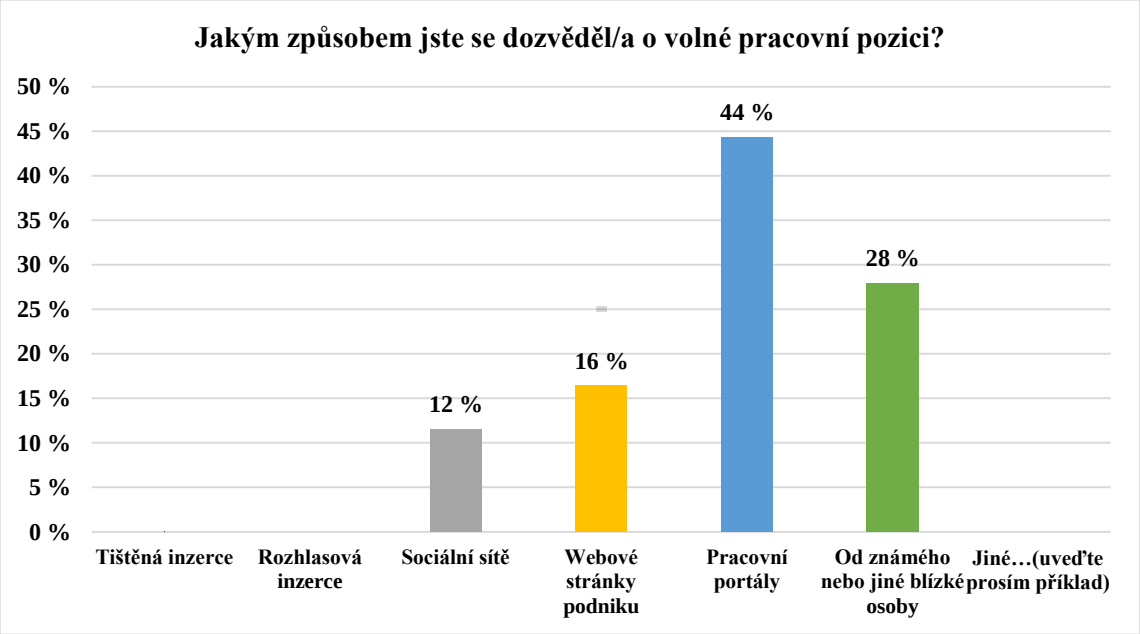
Personalistka pracuje ve společnosti 10 let, z toho na pozici personalistky působí 5 let. Při vyhledávání zaměstnanců není preference z interních nebo externích zdrojů, záleží na kvalitách uchazeče a na druhu pracovní pozice. Při vyhledávání z interních zdrojů inzerují volnou pracovní pozici na interních webových stránkách, kam mají přístup všichni zaměstnanci. Při vyhledávání z externích zdrojů inzerují především na webových stránkách spořitelny a na pracovních portálech, jako je například jobs.cz a careerjet.cz. Noví zaměstnanci jsou také vyhledáváni na profesní síti LinkedIn, zde přímo oslovují kandidáty. Nevýhodou je, že zaměstnanci pro nižší pracovní pozice nemají většinou založený účet na LinkedIn, proto se tato metoda využívá pouze pro pozice, které jsou kariérně výš. Další metodou v případě externího vyhledávání je oslovování vhodných uchazečů na základě doporučení od stávajících zaměstnanců nebo od jiné blízké osoby, kterou znají. Manažeři

se také snaží mapovat lidi v oblasti, v které působí, a oslovovat je napřímo. Mezi dokumenty, které jsou od uchazečů vyžadovány, patří životopis, minimálně maturitní vysvědčení, trestní bezúhonnost, zdravotní prohlídka a zápočtový list z minulého zaměstnání. Při výběrovém rozhovoru nyní využívají online rozhovory. První rozřazení, kdy se rozhoduje, jestli bude adept poslán do dalšího kola, dříve probíhalo telefonicky, ale nyní v době pandemie, kdy se většina lidí, jak uchazečů, tak personalistů naučila s online fungováním, probíhá první rozřazení přes video rozhovor. Druhá kola jsou už vedena jako osobní rozhovor. Není předem připravený seznam otázek pro uchazeče. Jsou určité předdefinované otázky, ale většinou tomu tak není, každý HR specialista pokládá své vlastní. Uchazeči jsou testováni na základě modelových situací. Pokud společnost hledá někoho na pozici obchodníka, tedy někoho na pozici bankéře, nebo potřebuje někoho, kdo je hodně výřečný, a chce, aby s lidmi dobře komunikoval, tak je výběrový pohovor velmi často doplňován o modelovou situaci, která ověří komunikační schopnosti jedince. Příklad modelové situace je prodej domu, kdy o něm uchazeč musí jednat s klientem, který podává námitky. Nebo musí uchazeč zavolat klientovi jménem České spořitelny a pozvat si ho na schůzku do banky. Po výběrovém procesu rozhoduje o přijetí uchazeče manažer. Informování uchazečů, kteří mají zájem o pracovní místo a pošlou svůj životopis včetně dalších požadovaných dokumentů, probíhá formou děkovného e-mailu. V případě, že uchazeči neprojdou některým z výběrových kol, jsou kontaktováni telefonicky nebo e-mailem. Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou kontaktování uchazečů buď telefonicky, nebo online s informací, zda prošli prvním kolem výběrového řízení. Délka adaptace záleží na pracovní pozici. U pozice bankéře trvá adaptace rok, než je jedinec plně připravený. Na konci adaptace probíhá hodnotící pohovor s manažerem.

4.2.2 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 110 zaměstnanců a zaměstnanců ve zkušební době. Na dotazník odpovědělo 52 respondentů. Seznam otázek uvádí příloha 2.

Graf 1 – Metoda vyhledávání volné pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 ukazuje, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici. Respondenti mohli zaškrtnout jednu nebo více možností. Nejvíce respondentů zaškrtlo možnost pracovní portály, a to konkrétně 44 %. Jako další velmi využívanou metodou pro vyhledávání zaměstnanců podle dotazníkového šetření, kterou zaškrtlo 28 % respondentů, je doporučení od známého nebo jiné blízké osoby. 16 % respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo na webových stránkách podniku a 12 % na sociálních sítích. Nevyužívanou metodou je rozhlasová inzerce a tištěná inzerce.

Tabulka 4 – Metoda vyhledání pracovní pozice podle pohlaví

	Žena	Muž	Celkem
Sociální sítě	7 (14 %)	0	7
Webové stránky podniku	8 (16 %)	2 (18 %)	10
Pracovní portály	22 (44 %)	5 (46 %)	27
Od známého nebo jiné blízké osoby	13 (26 %)	4 (36 %)	17
Celkem	50	11	**61**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4 je zřejmé, že ženy nejčastěji vyhledávají volné pracovní místo na pracovních portálech, a to 44 %. Stejně tak muži nejčastěji využívají pracovní portály, zde je uvedeno 46 %. Druhým nejčastějším způsobem nalezení volného pracovního místa je informace od známého nebo jiné blízké osoby. Tuto možnost uvedlo 26 % žen a 36 % mužů. Přes webové stránky nalezlo pracovní místo 18 % mužů a 16 % žen. Nejméně zastoupeny jsou sociální sítě, tu uvedly pouze ženy, a to 14 %. Respondenti mohli zaškrtnout jednu nebo více možností.

Tabulka 5 – Metoda vyhledání pracovní pozice podle pracovního zařazení

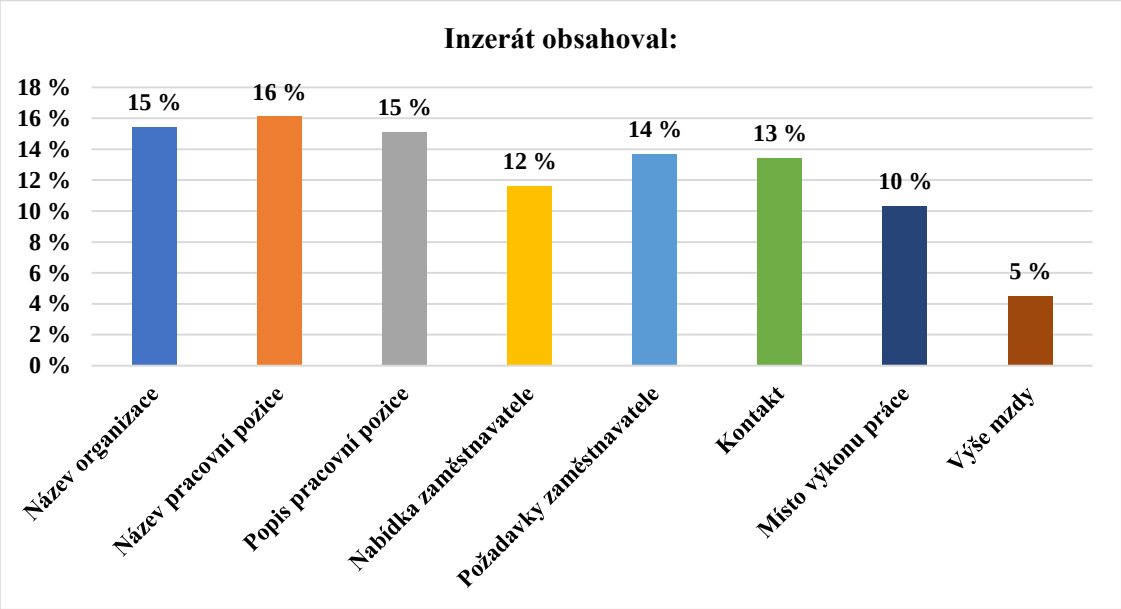
	Vedoucí pracovník	Řadový zaměstnanec	Celkem
Sociální sítě	1 (7 %)	6 (13 %)	7
Webové stránky podniku	4 (29 %)	6 (13 %)	10
Pracovní portály	3 (21 %)	24 (51 %)	27
Od známého nebo jiné blízké osoby	6 (43 %)	11 (23 %)	17
Celkem	14	47	**61**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 5 vyplývá, že vedoucí pracovníci se nejčastěji o volné pracovní pozici dozvěděli od známého nebo jiné blízké osoby. Tuto možnost uvedlo 43 % vedoucích pracovníků. Druhou nejčastější metodou jsou webové stránky podniku, a to 29 %. Vedoucí pracovníci méně často využívají pracovní portály (21 %) a sociální sítě (7 %). Řadoví zaměstnanci nejčastěji využívají pracovní portály, a to 51 %. O volné pracovní pozici od známého nebo jiné blízké osoby se dozvědělo 23 % řadových zaměstnanců. Pouze 13 % řadových zaměstnanců vyhledalo pracovní pozici na sociálních

sítích a webových stránkách podniku. Respondenti mohli zaškrtnout jednu nebo více možností.

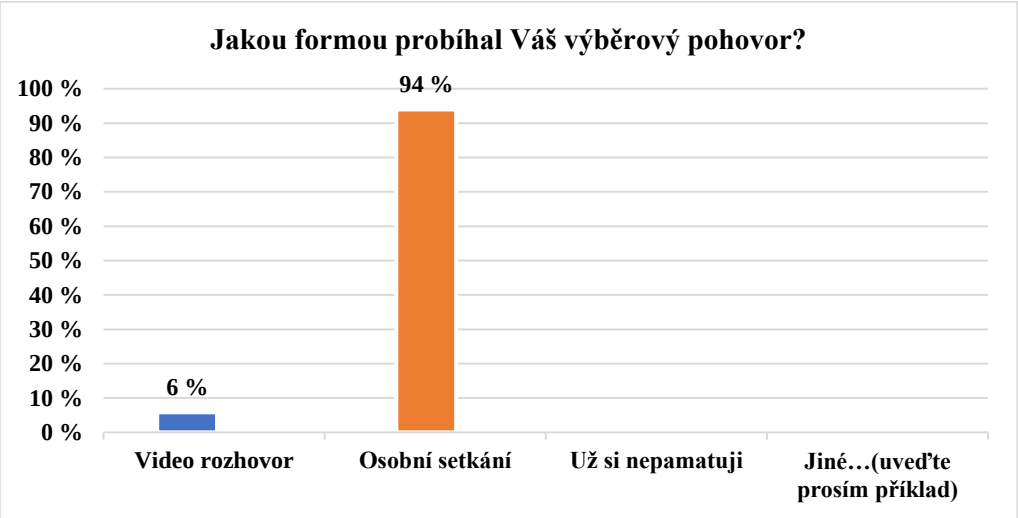
Graf 2 – Obsah inzerátu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 2 vyplývá, že inzerát nejčastěji obsahoval název pracovní pozice, tu zaškrtlo 16 % zaměstnanců, a název organizace společně s popisem pracovní pozice, a to konkrétně 15 %. Méně často byla zaškrtnuta možnost požadavky zaměstnavatele, zde je uvedeno 14 %, dále kontakt 13 % a nabídka zaměstnavatele 12 %. Nejméně zaměstnanců uvedlo, že inzerát obsahoval místo výkonu práce, tedy 10 %, a výši mzdy pouhých 5 %. Respondenti mohli zaškrtnout jednu nebo více možností.

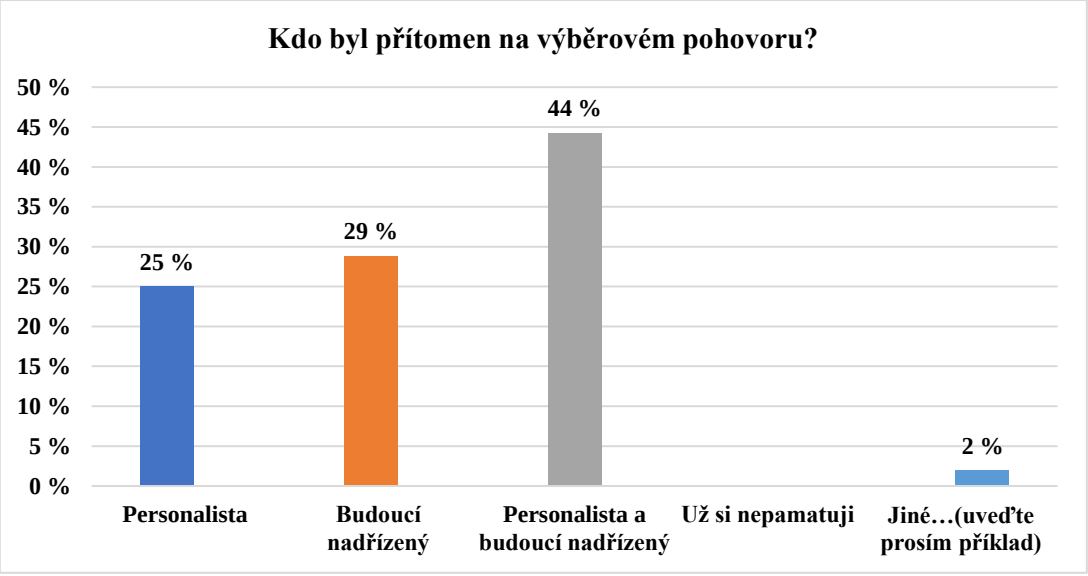
Graf 3 – Forma výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že forma výběrového pohovoru probíhala nejčastěji formou osobního setkání. Tuto možnost zaškrtlo 94 % zaměstnanců. Méně zaměstnanců uvedlo, že jejich výběrový pohovor probíhal formou video rozhovoru, a to pouze 6 %. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by jeho výběrový pohovor probíhal jinou formou.

Graf 4 – Vedení výběrového pohovoru

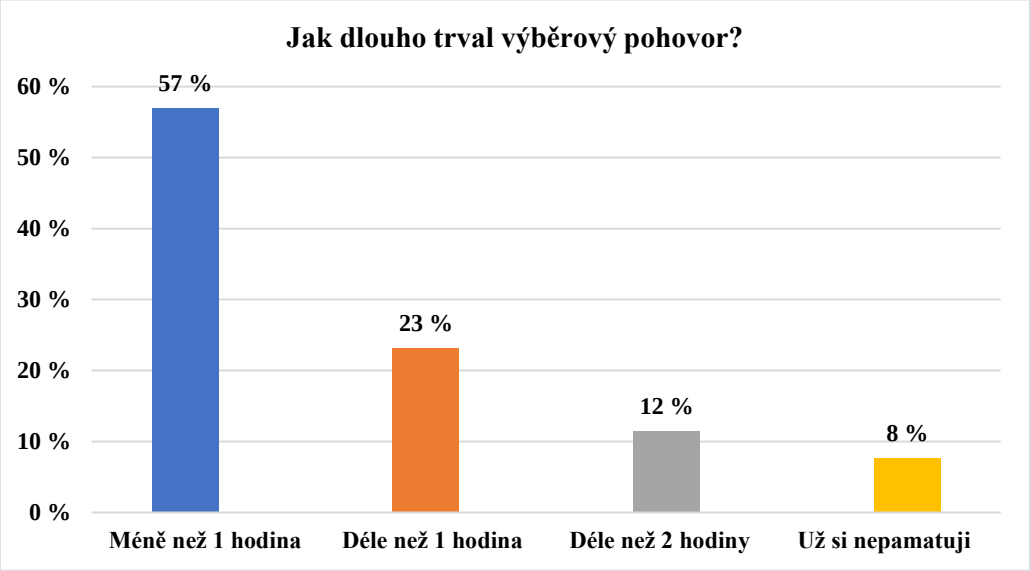


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 4 vyplývá, kdo byl přítomen na výběrovém pohovoru. Bylo možné zaškrtnout pouze jednu odpověď. Z grafu vyplývá, že u výběrového pohovoru je nejčastěji budoucí nadřízený s personalistou. Tuto odpověď uvedlo 44 % zaměstnanců.

29 % lidí uvedlo, že na jejich výběrovém pohovoru byl jenom jejich budoucí nadřízený a 25 % zaškrtlo pouze personalistu. Jeden zaměstnanec zvolil možnost jiné, kde uvedl, že na jeho výběrovém pohovoru byl budoucí nadřízený, personalista a dalších 5 osob.

Graf 5 – Délka výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 znázorňuje, jak dlouho trval výběrový pohovor zaměstnanců. Nejčastěji probíhal výběrový pohovor méně než 1 hodinu, tuto možnost zaškrtlo 57 % zaměstnanců. Déle než 1 hodinu zvolilo 23 % zaměstnanců. Nejméně je zastoupena možnost déle než 2 hodiny, a to 12 %. Zbylých 8 % uvedlo, že si už nepamatují, jak dlouho trval jejich výběrový pohovor.

Tabulka 6 – Délka výběrového pohovoru podle pracovního zařazení

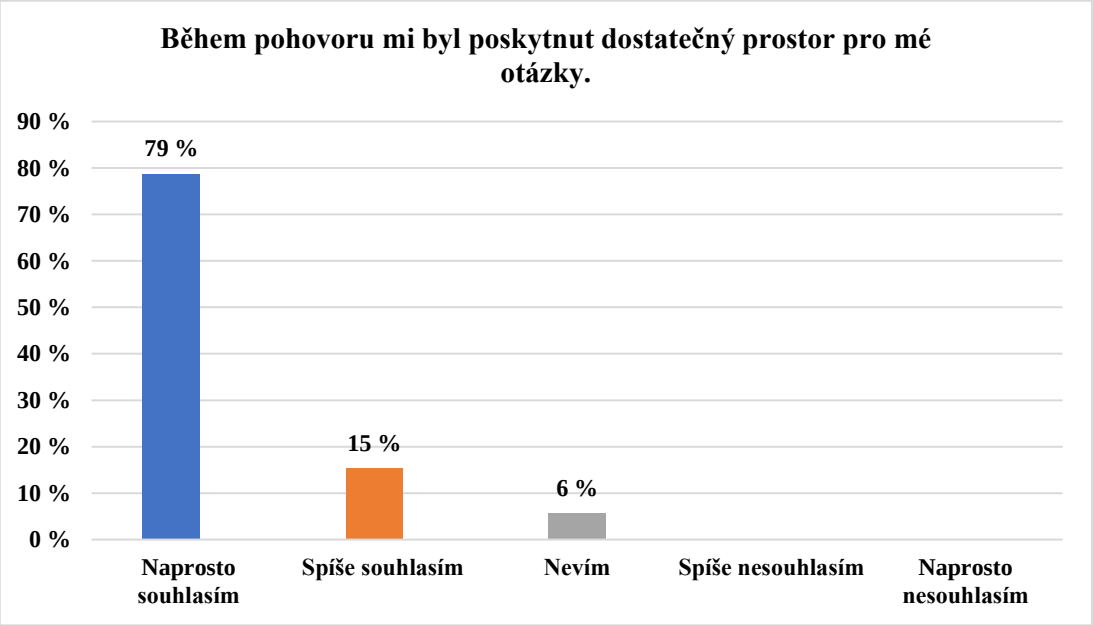
	Vedoucí pracovník	Řadový zaměstnanec	Celkem
Méně než 1 hodina	7 (54 %)	23 (59 %)	30
Déle než 1 hodina	4 (31 %)	8 (21 %)	12
Déle než 2 hodiny	2 (15 %)	4 (10 %)	6
Už si nepamatuji	0	4 (10 %)	4
Celkem	13	39	**52**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 6 vyplývá, že u řadových zaměstnanců trval nejčastěji výběrový pohovor méně než 1 hodinu, a to u 59 % zaměstnanců. 21 % uvedlo, že pohovor trval déle

než 1 hodinu. Déle než 2 hodiny trval pouze u 10 % řadových zaměstnanců. U vedoucích pracovníků trvá pohovor nejčastěji déle než 1 hodinu, tuto možnost uvedlo 54 % pracovníků. U 31 % vedoucích pracovníků trval méně než 1 hodinu. Nejméně vedoucích pracovníků uvedlo, že pohovor trval déle než 2 hodiny, a to 15 %.

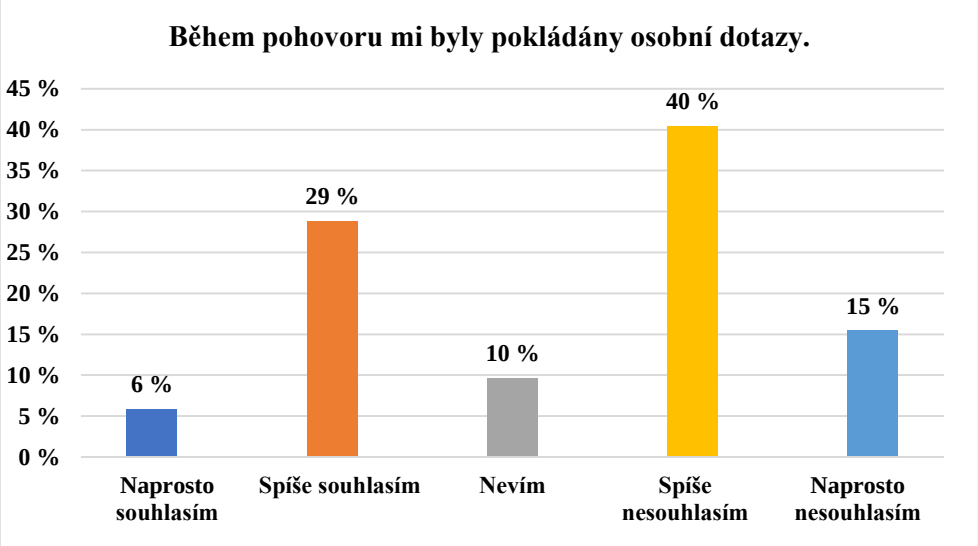
Graf 6 – Prostor pro otázky uchazeče u výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 6 za použití Likertovy škály bylo možné zjistit, jak zaměstnanci souhlasí s položenou otázkou. 79 % zaměstnanců, tedy většina, naprosto souhlasí, že jim během pohovoru byl poskytnut dostatečný prostor pro jejich otázky. 15 % zaměstnanců zaškrtlo možnost spíše souhlasím a 6 % uvedlo, že neví. Možnost spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím nezaškrtl nikdo.

Graf 7 – Osobní dotazy u výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf 7 ukazuje, zda u výběrového pohovoru byly pokládány osobní dotazy. 40 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše nesouhlasí, a naopak 29 % zaměstnanců uvedlo, že spíše souhlasí. S osobními dotazy u pohovoru naprosto nesouhlasí 15 % respondentů a 6 % naprosto souhlasí. Zbylých 10 % uvedlo, že neví.

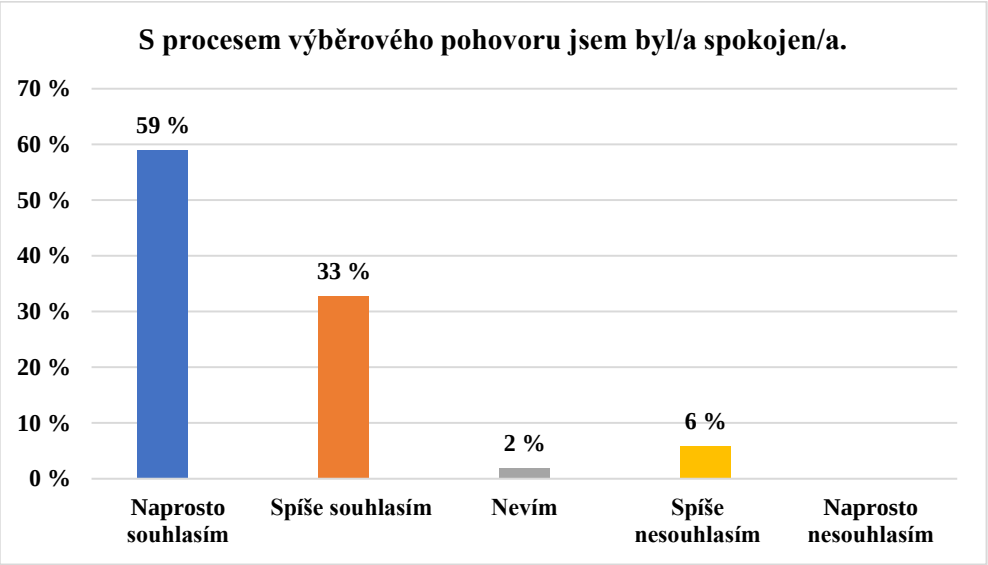
Tabulka 7 – Osobní dotazy u výběrového pohovoru podle pohlaví

	Žena	Muž	Celkem
Naprosto souhlasím	3 (7 %)	0	3
Spíše souhlasím	12 (30 %)	3 (27 %)	15
Nevím	3 (7 %)	2 (18 %)	5
Spíše nesouhlasím	16 (39 %)	5 (46 %)	21
Naprosto nesouhlasím	7 (17 %)	1 (9 %)	8
Celkem	41	11	**52**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 7 je zřejmé, že 39 % žen s osobními dotazy u výběrového pohovoru spíše nesouhlasí, 30 % spíše souhlasí s tvrzením, 17 % naprosto nesouhlasí a 7 % uvádí naprosto souhlasím a nevím. Muži s tvrzením spíše nesouhlasí, tuto možnost uvedlo 46 % mužů. Spíše souhlasí 27 % mužů. 18 % uvedlo, že neví, a 9 % naprosto nesouhlasí.

Graf 8 – Spokojenost s procesem výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 ukazuje, jak byli zaměstnanci spokojeni s procesem výběrového pohovoru. Naprosto spokojeno bylo 59 % zaměstnanců. Spíše spokojeno bylo 33 % a spíše nespokojeno 6 %. Jeden zaměstnanec uvedl, že neví a žádný zaměstnanec neuvedl, že by s procesem výběrového pohovoru naprosto nebyl spokojen.

Tabulka 8 – Spokojenost s procesem výběrového pohovoru podle pohlaví

	Ženy	Muži	Celkem
Naprosto souhlasím	22 (54 %)	9 (82 %)	31
Spíše souhlasím	15 (37 %)	2 (18 %)	17
Nevím	1 (2 %)	0	1
Spíše nesouhlasím	3 (7 %)	0	3
Celkem	41	11	**52**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 8 vyplývá, že 82 % mužů naprosto souhlasí, že byli s procesem výběrového pohovoru spokojení. 18 % spíše souhlasí s tvrzením. Naprosto spokojeno bylo 54 % žen, spíše spokojeno bylo 37 % žen. 7 % uvedlo, že spíše nesouhlasí s tvrzením a 2 % neví.

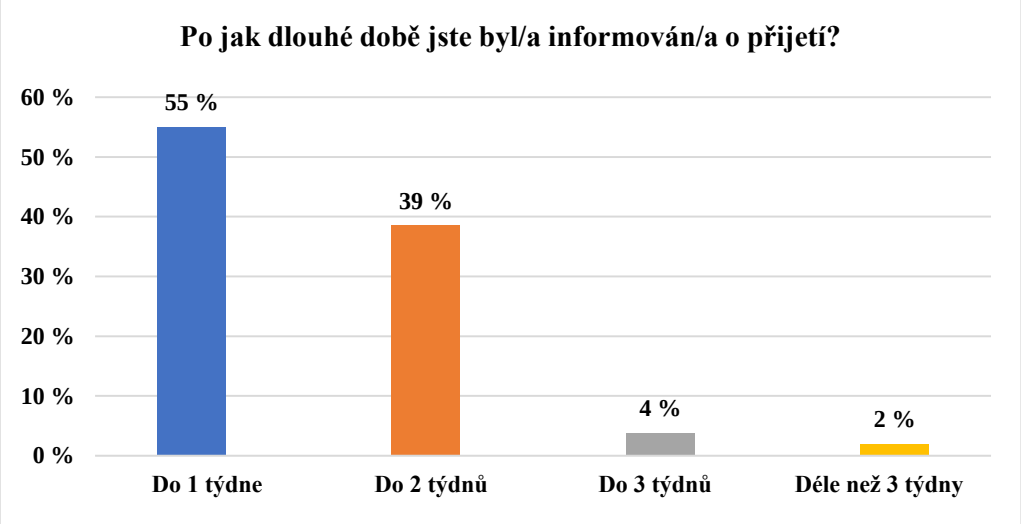
Tabulka 9 – Návrhy na vylepšení výběrového procesu

Jak byste proces výběrového řízení vylepšil/a, aby pro Vás byl příjemnější?			
Odpověď	**Počet**	**Odpověď**	**Počet**
Nevím	18	Informace rozhodnutí o přijetí dříve	1
Volba pohovoru online	1	Chování zástupců organizace	1
S pohovorem jsem byla spokojena	18	Bylo to zdlouhavé	2
Neformální pohovor	2	Hodně lidí u pohovoru	1
Málo času pro všechny mé dotazy	1	Seznámení s případy z praxe	1
Osobnější přístup	5	Oficiální pozvání na e-mail	1

Zdroj: Vlastní zpracování

U tabulky 9 na volné textové pole mohli respondenti psát návrhy na vylepšení výběrového procesu. 18 zaměstnanců uvedlo, že neví, jak by proces mohli vylepšit. Stejný počet byl zastoupen i u odpovědi, že proces výběrového řízení byl v pořádku a byli spokojeni. Jako další nejčastější návrhy byly uvedeny osobnější přístup, neformální pohovor a zkrácení procesu.

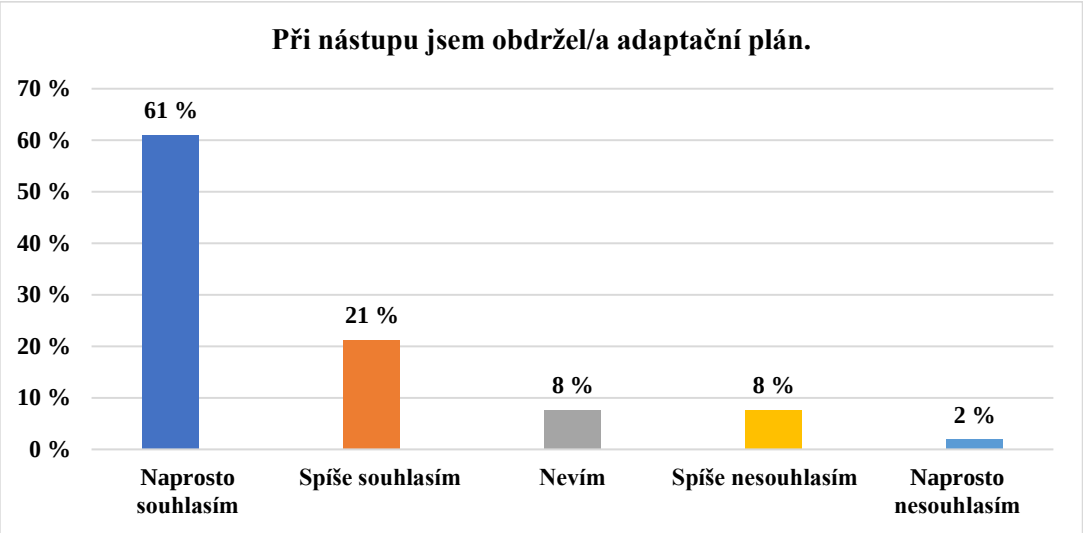
Graf 9 – Doba informování o přijetí



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 9 byli zaměstnanci dotazování, po jak dlouhé době byli informováni o přijetí. Většinou byli zaměstnanci informováni do 1 týdne. Tuto možnost zaškrtlo 55 % respondentů. Velkou část tvořili i zaměstnanci, kteří byli informování do 2 týdnů, a to 39 %. Informovanost do 3 týdnů uvedli pouze 2 zaměstnanci, tedy 4 %. Možnost déle než 3 týdny uvedl pouze jeden zaměstnanec.

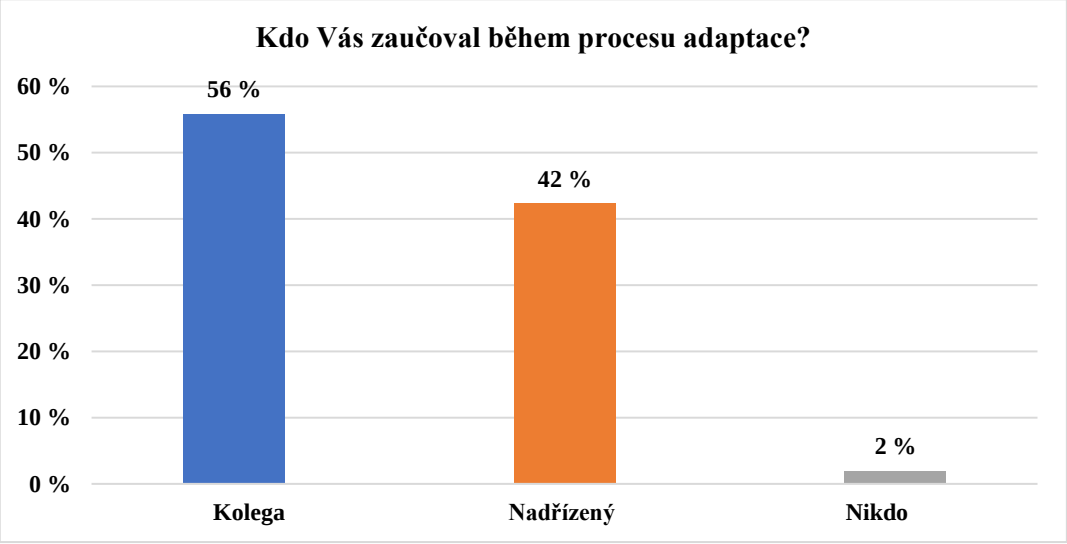
Graf 10 – Obdržení adaptačního plánu při nástupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 10 je patrné, že 61 % zaměstnanců naprosto souhlasí, že při nástupu obdrželi adaptační plán, 21 % uvedlo, že spíše souhlasí. 8 % je uvedeno u odpovědi nevím a zároveň u odpovědí spíše nesouhlasím. Pouze 2 % jsou uvedena u možnosti naprosto nesouhlasím.

Graf 11 – Zaučující během procesu adaptace

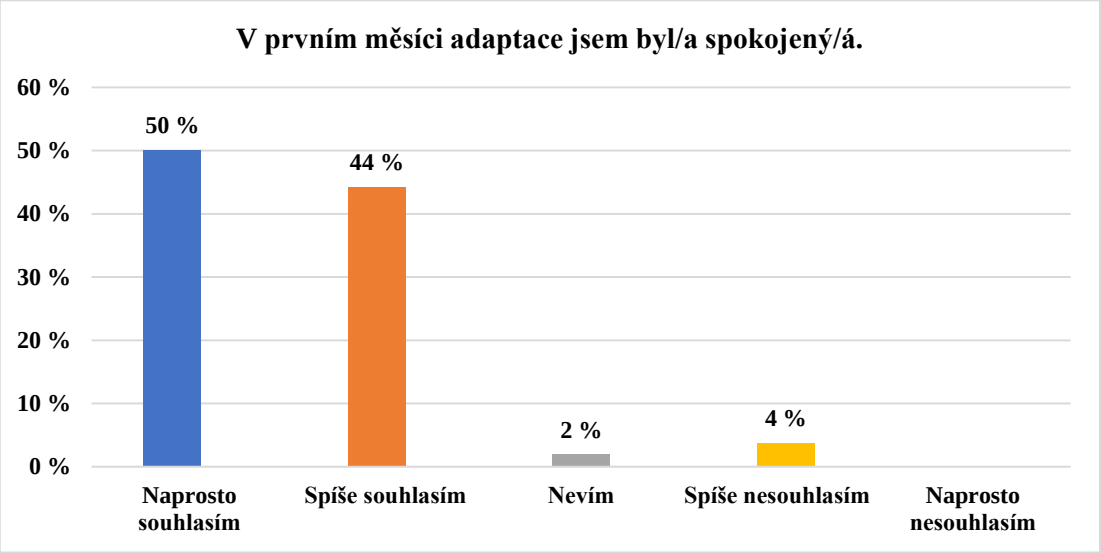


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 ukazuje, kdo zaučuje zaměstnance ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Nejčastěji zaučuje zaměstnance jejich kolega, tuto možnost zaškrtlo 56 % zaměstnanců. Méně často podle dotazníkového šetření je zaučujícím nadřízený. Nadřízený zaučoval 42 %

zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec, tedy 2 %, uvedl, že ho během adaptace nezaučoval nikdo.

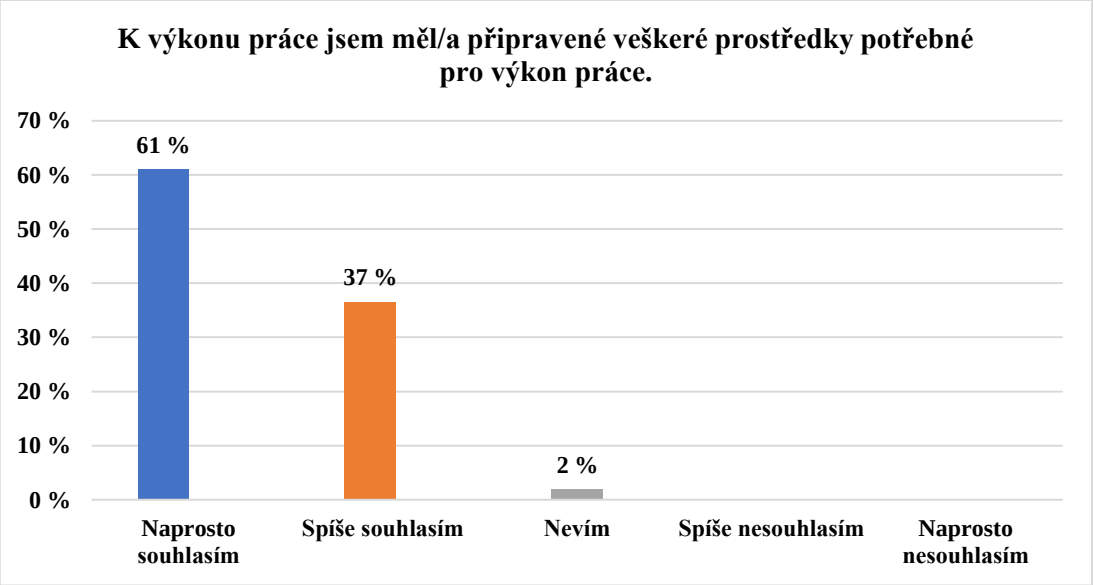
Graf 12 – Spokojenost v prvním měsíci adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 znázorňuje spokojenost zaměstnanců v prvním měsíci adaptace. S tímto tvrzením naprosto souhlasí 50 %, tedy 26 zaměstnanců. Možnost spíše souhlasím uvedlo 44 % zaměstnanců. S tvrzením spíše nesouhlasí 4 % a neví 2 %, tedy jeden zaměstnanec. Žádný zaměstnanec neuvedl, že naprosto nesouhlasí s tvrzením.

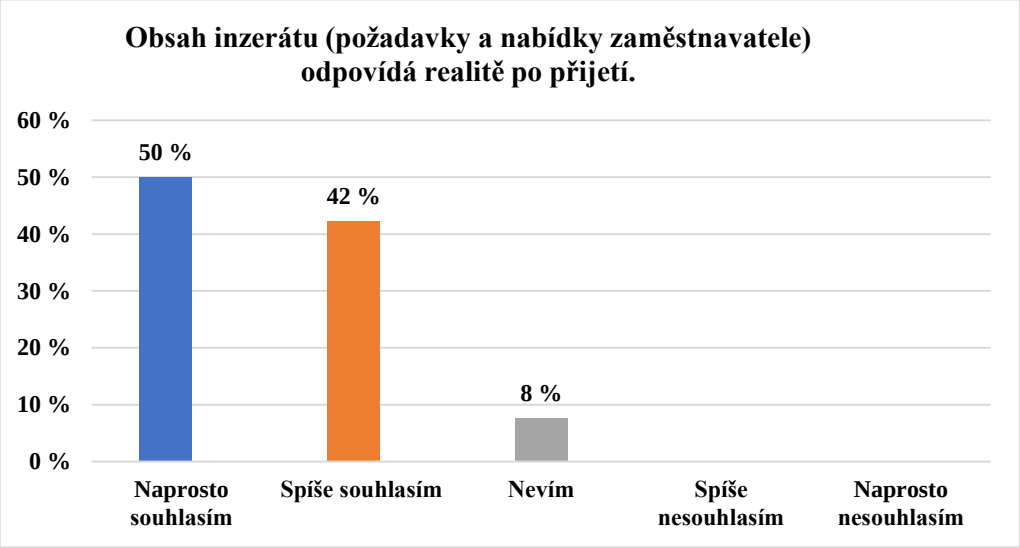
Graf 13 – Připravené prostředky potřebné k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 13 vyplývá, že s tvrzením, zda k výkonu práce měli připravené veškeré potřebné prostředky, téměř všichni souhlasí, pouze jeden zaměstnanec uvedl, že neví. 61 % zaměstnanců naprosto souhlasí a 37 % uvedlo, že s tvrzením spíše souhlasí.

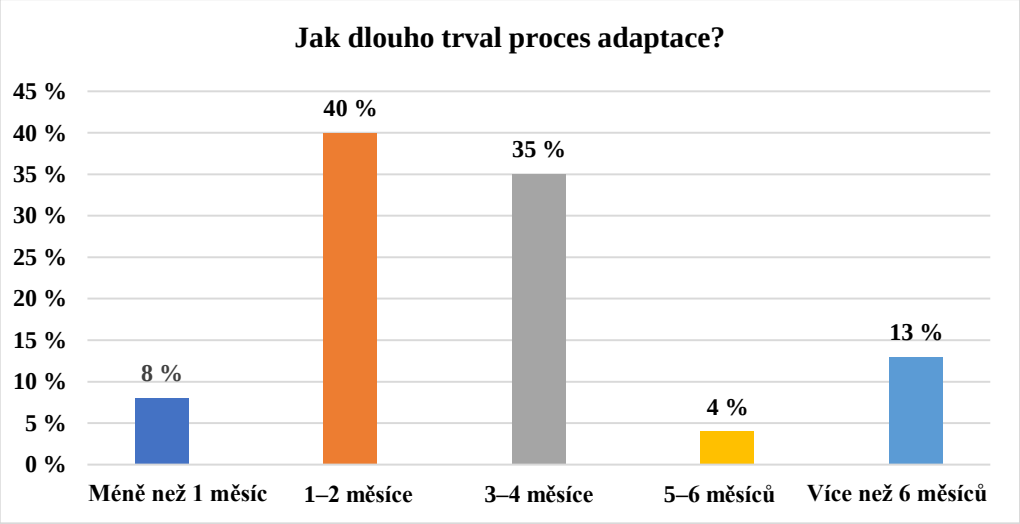
Graf 14 – Požadavky a nabídka zaměstnavatele odpovídá realitě po přijetí



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 14 za použití Likertovy škály bylo možné zjistit, jak zaměstnanci souhlasí s tvrzením, zda požadavky a nabídka zaměstnavatele odpovídá realitě po přijetí. Naprosto souhlasí 50 % zaměstnanců, spíše souhlasí 42 % a zbylí 4 zaměstnanci uvedli možnost nevím, tedy 8 %. Nikdo neuvedl možnost spíše nesouhlasím a naprosto nesouhlasím.

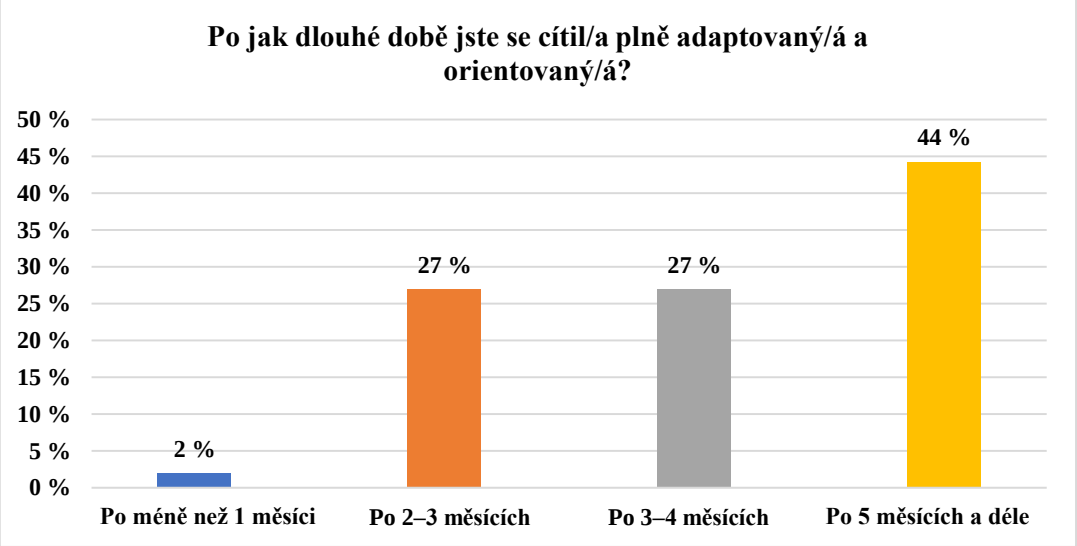
Graf 15 – Délka procesu adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 15 vyplývá, že proces adaptace trvá nejčastěji 1–2 měsíce a 3–4 měsíce. Možnost 1–2 měsíce zaškrtlo 21 respondentů (40 %) a 3–4 měsíce uvedlo 18 respondentů (35 %). U 13 % zaměstnanců trval proces adaptace více než 6 měsíců. Nejméně zaměstnanců uvedlo, že adaptace trvala méně než 1 měsíc (8 %) a 5–6 měsíců (4 %).

Graf 16 – Za jak dlouho se zaměstnanci cítili adaptováni



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 ukazuje, po jak dlouhé době se zaměstnanci cítili plně adaptováni. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že se plně adaptování cítili až po 5 měsících a déle, a to 44 %. 27 % se cítilo adaptováno po 3–4 měsících a stejný počet reagoval i na možnost 2–3 měsíce. Pouze jeden zaměstnanec (2 %) uvedl, že se cítil adaptovaný po méně než 1 měsíci.

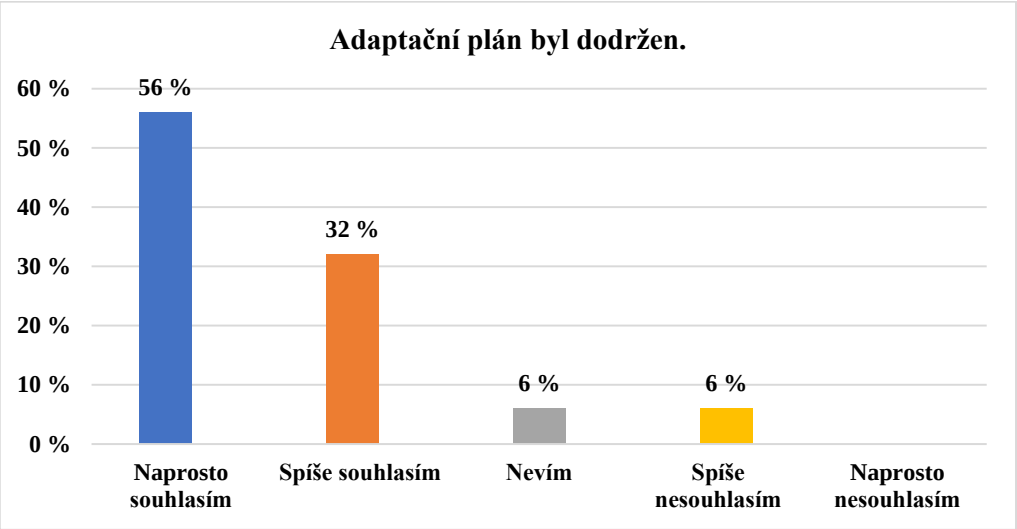
Tabulka 10 – Kdy se zaměstnanci cítili adaptování podle věkové kategorie

	Méně než 24 let	**25–29 let**	**30–34 let**	**35–39 let**	**40–44 let**	**45–49 let**	**50 a více let**	**Celkem**
Po méně než 1 měsíci	0	1 (8 %)	0	0	0	0	0	1
Po 2–3 měsících	1 (25 %)	2 (17 %)	5 (42 %)	2 (40 %)	2 (25 %)	1 (20 %)	1 (17 %)	14
Po 3–4 měsících	2 (50 %)	5 (42 %)	3 (25 %)	1 (20 %)	1 (13 %)	1 (20 %)	1 (17 %)	14
Po 5 měsících a déle	1 (25 %)	4 (33 %)	4 (33 %)	2 (40 %)	5 (62 %)	3 (60 %)	4 (66 %)	23
Celkem	4	12	12	5	8	5	6	**52**

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka 10 ukazuje, že 25 % zaměstnanců mladších než 24 let se cítilo plně adaptováno po 2–3 měsících. Po 3–4 měsících se cítilo adaptováno 50 % a po 5 měsících a déle 25 %. Věková kategorie 25–29 let se nejčastěji cítila plně adaptována po 3–4 měsících, tuto možnost uvedlo 42 % a po 5 měsících a déle (33 %). 42 % zaměstnanců ve věku 30–34 let se cítilo plně adaptováno po 2–3 měsících. 40 % zaměstnanců ve věku 35–39 let se cítilo adaptováno po 2–3 měsících, stejně tak po 5 měsících a déle. Věková kategorie 40–44 let se cítila nejvíce adaptováno po 5 měsících a déle, a to 62 %. Zaměstnanci ve věku 45–49 let se také cítili adaptováni až po 5 měsících a déle, tuto možnost uvedlo 60 % zaměstnanců. Zaměstnanci staří 50 let a více se také cítí nejvíce adaptováni po 5 měsících a déle, a to 66 % zaměstnanců.

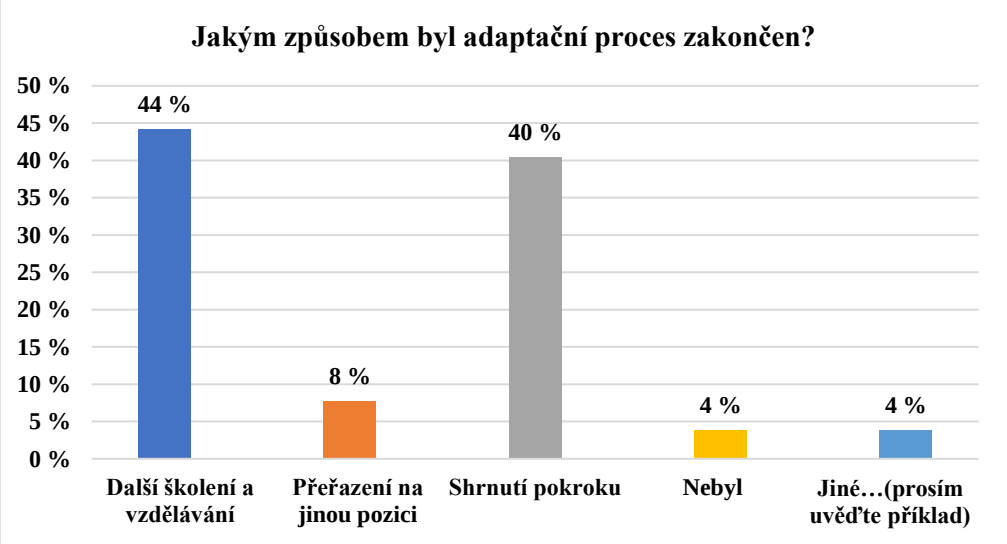
Graf 17 – Dodržení adaptačního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17 ukazuje, jak zaměstnanci souhlasili s otázkou, zda byl adaptační plán dodržen. Naprosto souhlasilo 29 zaměstnanců (56 %) a spíše souhlasilo 17 zaměstnanců (32 %). Na možnost nevím a spíše nesouhlasím reagoval stejný počet respondentů, a to 6 %. Tvrzení naprosto nesouhlasím neuvedl žádný zaměstnanec.

Graf 18 – Zakončení adaptačního procesu

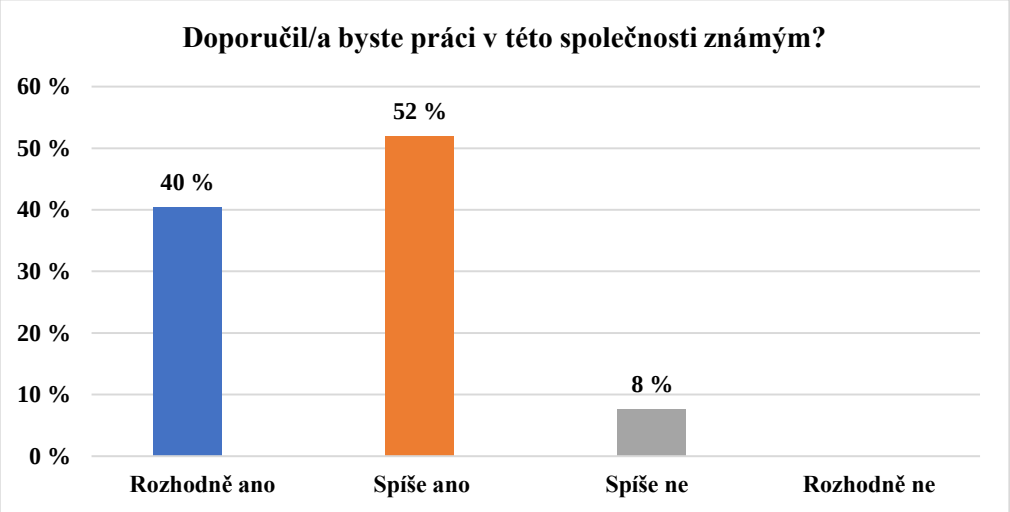


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 18 vyplývá, že adaptace bývá nejčastěji zakončena dalším školením a vzděláváním, tuto možnost zaškrtlo 44 % zaměstnanců, nebo pouze shrnutím pokroku, tu uvedlo 40 % zaměstnanců. Méně často dochází k přeřazení na jinou pozici, to zvolilo pouze 8 % respondentů. 2 zaměstnanci (4 %) uvedli, že jejich adaptační proces nebyl

zakončen. 2 zaměstnanci také reagovali, že jejich adaptace byla zakončena jinak. Jako odpověď uvedli, že dříve to bylo zcela jiné, a druhý zaměstnanec uvedl, že proces byl zakončen pohovorem.

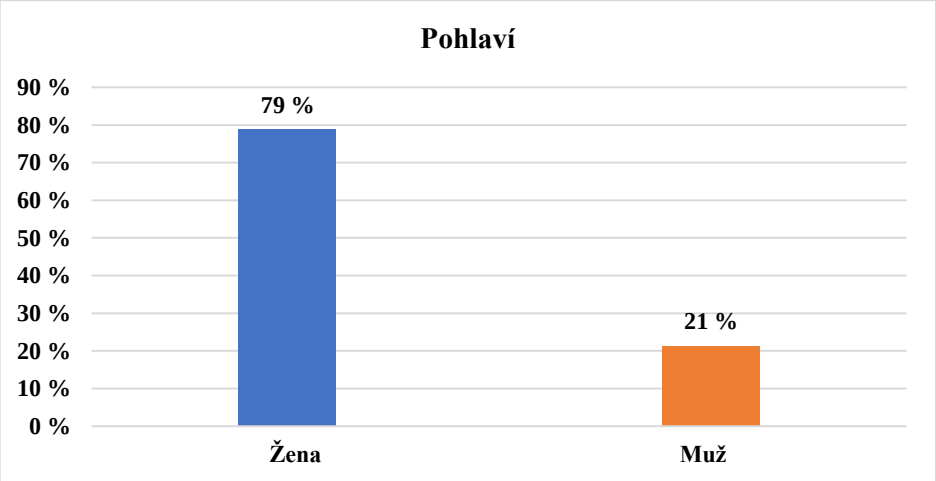
Graf 19 – Doporučení práce ve společnosti známým



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 odpovídá na otázku, zda by zaměstnanci doporučili práci v této společnosti svým známým. 52 % odpovědělo spíše ano. Rozhodně by doporučilo 40 % zaměstnanců. Pouze 8 % uvedlo, že by práci ve společnosti spíše nedoporučili. Žádný zaměstnanec neuvedl, že by rozhodně nedoporučil práci v této společnosti.

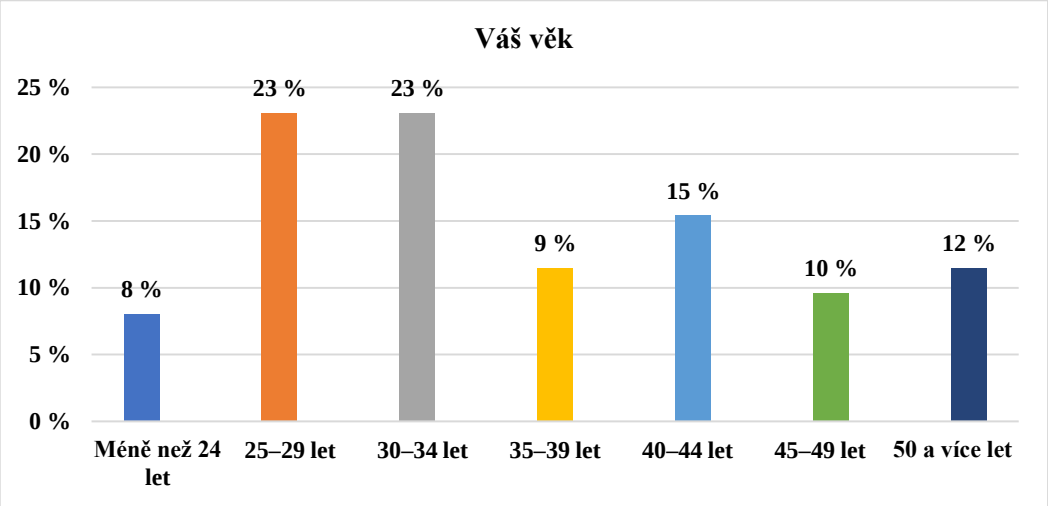
Graf 20 – Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 20 vyplývá, kolik zaměstnanců se zúčastnilo dotazníkového šetření. Celkem se účastnilo 52 zaměstnanců, z toho 41 žen (79 %) a 11 mužů (21 %).

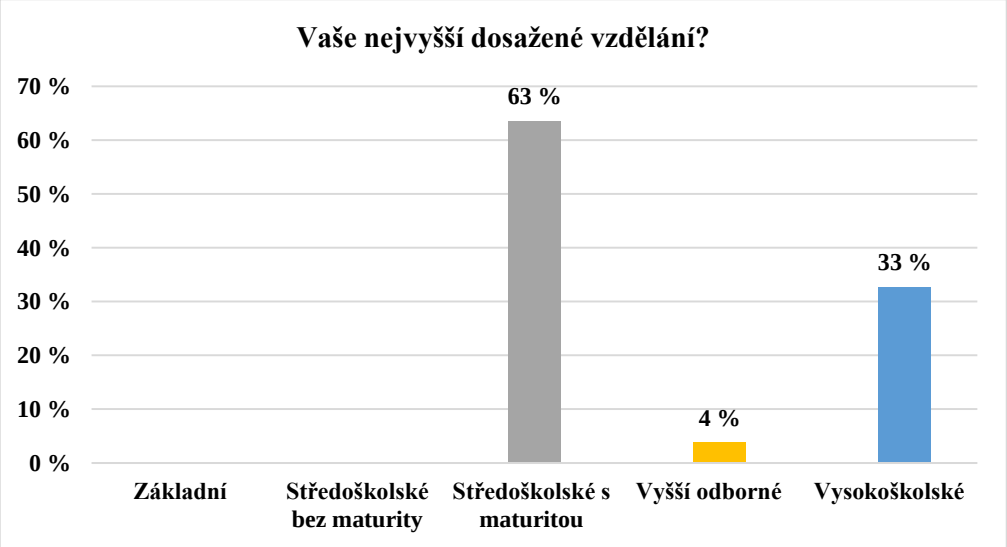
Graf 21 – Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21 znázorňuje, že největší skupinu respondentů tvořily osoby ve věku 25–29 let a 30–34 let. Konkrétně tyto skupiny tvořilo 23 % respondentů. Druhá nejvíce zastoupená věková kategorie byla 40–44 let, a to 15 %. Respondenti ve věku 35–39 let tvořili 9 % a 50 a více let 12 %. 10 % tvořili lidé ve věku 45–49 let a nejméně zastoupenou skupinou byli lidé mladší než 24 let, a to konkrétně 8 %.

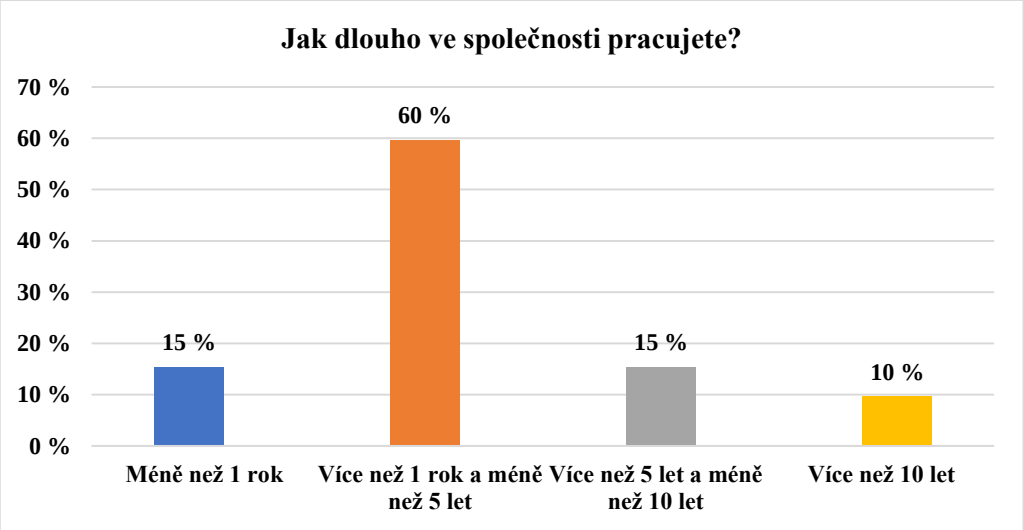
Graf 22 – Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafů 22 vyplývá, že zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou tvořili největší skupinu, a to 63 %. Jako další nejvíce zastoupená skupina jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, tu tvoří 33 %. Pouze dva zaměstnanci (4 %) mají vyšší odborné vzdělání. V dotazníkovém šetření neuvedl žádný zaměstnanec, že má základní nebo středoškolské vzdělání bez maturity.

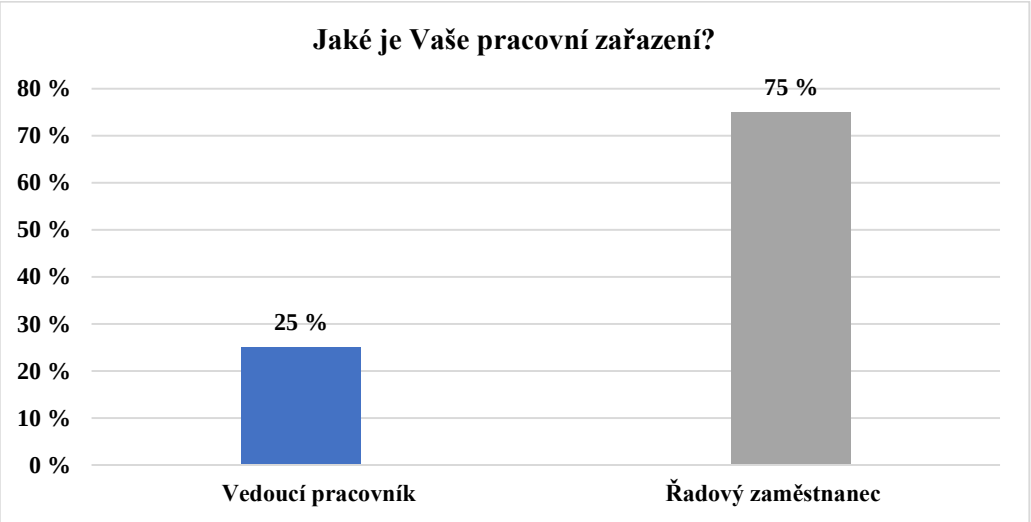
Graf 23 – Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23 ukazuje, že největší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více než 1 rok a méně než 5 let, tuto skupinu tvoří 60 % zaměstnanců. Méně než 1 rok pracuje ve společnosti 15 % zaměstnanců a stejný počet působí ve společnosti více než 5 let a méně než 10 let. Více než 10 let pracuje ve společnosti pouze 10 % zaměstnanců.

Graf 24 – Pracovní zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf 24 zobrazuje odpověď na otázku, jaké je pracovní zařazení zaměstnanců. Nejvíce byli zastoupeni řadoví zaměstnanci, a to 75 %. Dále se na dotazníku podílelo 25 % vedoucích pracovníků.

5 Výsledky a diskuse

Tato část bakalářské práce shrnuje výsledky výzkumného šetření získané z polostrukturovaného pohovoru, dotazníkového šetření a interních zdrojů. Dále je navrženo doporučené řešení pro vylepšení jednotlivých personálních činností.

5.1 Shrnutí

Z poskytnutých interních materiálů a rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že k procesu vyhledávání nových zaměstnanců dochází v momentě, kdy je v týmu nedostatečný počet zaměstnanců. Následuje popis pracovního místa a určení metody vyhledání nového zaměstnance. Společnost vyhledává zaměstnance jak z interních, tak z externích zdrojů. Metoda se odvíjí od kvality uchazeče a druhu pracovní pozice. V případě vyhledávání z externích zdrojů bylo v rozhovoru uvedeno, že společnost nejčastěji využívá webové stránky podniku, pracovní portály, profesní sociální síť LinkedIn a doporučení od známého.

V dotazníkovém šetření bylo uvedeno, že zaměstnanci se nejčastěji dozvěděli o volném pracovním místě na pracovních portálech, webových stránkách, sociálních sítích či od známé osoby. V dotazníku bylo velmi kladně hodnoceno, že informace uvedené v inzerátu (požadavky a nabídka zaměstnavatele) odpovídají realitě po přijetí, avšak byl shledán nedostatek v obsahu inzerátu. V inzerátu vystaveném na pracovním portálu careerjet.cz chyběl údaj o výši mzdy. Tato informace byla ověřena v dotazníkovém šetření, zde bylo velmi často uvedeno, že inzerát neobsahoval výši mzdy. Informace o ní bývá pro uchazeče také velmi důležitým impulzem pro rozhodování.

Následuje proces výběru, ten probíhá ve čtyřech kolech. V případě většího počtu kvalitních uchazečů se koná pět kol. Z interních zdrojů byla poskytnuta informace, že první tři kola zajišťuje personalista a za čtvrté kolo je zodpovědný manažer, který hledá uchazeče do svého týmu, a případně i personalista. V prvním kole probíhá hodnocení zaslaných dokumentů od uchazečů. Z rozhovoru bylo zjištěno, že od uchazečů se vyžaduje životopis a splnění podmínky středoškolského vzdělání s maturitní zkouškou. Ve druhém kole je uchazeč kontaktován telefonicky nebo online formou krátkého pohovoru. Ve třetím kole probíhá pohovor, a to buď formou osobního rozhovoru, nebo online rozhovoru.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že v době mimořádných případech probíhá první kolo online formou. Účastníky, kteří se dostanou do čtvrtého kola, čeká osobní pohovor s manažerem a personalistou. V rozhovoru bylo uvedeno, že společnost nevyužívá předem připravené dotazy u pohovoru a každý HR specialista pokládá své vlastní. Poté manažer vybere nejvhodnějšího uchazeče a rozhodne o jeho přijetí.

V dotazníkovém šetření se potvrdily výše uvedené informace vyplývající z rozhovoru a interních materiálů. Zároveň byly zjištěny nedostatky především v pokládání osobních dotazů během výběrového pohovoru, v délce výběrového pohovoru a v neosobním přístupu. Osobní dotazy jsou pokládány za nevhodné dotazy k výběrovému pohovoru a mohou odradit kandidáta od nástupu do nového zaměstnání. V dotazníku bylo často uvedeno, že výběrový pohovor trval déle než 1 hodinu. Informace o tom, že výběrový pohovor byl zdlouhavý, konstatovali respondenti v otevřené otázce.

Po rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance manažerem nastává proces adaptace. Z interních materiálu a rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že proces adaptace trvá obvykle 3 měsíce. Nicméně v rozhovoru bylo uvedeno, že pokud se jedná o vyšší pozici, může proces trvat až rok. Probíhá to formou online výuky a samostudia. Dále pro vykonávanou práci je nutné mít státní certifikaci. Před nástupem nového zaměstnance má společnost připravený seznam úkonů, ten se liší podle pracovní pozice. Týden před nástupem obdrží manažer informace od HR, jak se má o nováčka postarat. Nejprve musí manažer zprovoznit počítač, notebook, tablet, zajistit e-mailovou adresu, přístupy v REDIM a ověřit přiřazení kurzů v AMOS. Poté mentor rozešle pozvánku na vstupní ověření nováčkovi, ten ji přijme a následuje testování. V den nástupu pracovníka do zaměstnání probíhá nejprve přivítání nadřízeným a poté představení kolegům. Dále se uskuteční seznámení s pracovním místem, zázemím a předáním veškerých prostředků potřebných k práci. Poté následuje seznámení s plánem adaptace a vysvětlení činnosti pracovníků příslušných v jeho adaptaci. Adaptace končí hodnotícím pohovorem.

Informace z interních materiálů včetně rozhovoru se shodují s výsledky v dotazníkovém šetření a nebyl shledán nedostatek v procesu adaptace.

5.2 Doporučení

Ze zjištěných nedostatků jsou navržena doporučení pro zlepšení.

Inzerát

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že obsah inzerátu postrádal dostatečnou srozumitelnost. Konkrétně chyběly informace o výši mzdy a stručné představení firmy. Po detailnějším zkoumání bylo shledáno, že se inzeráty velice často liší. Bylo by vhodné se zaměřit na stanovení struktury, od ní by se odvíjely inzeráty na různé pracovní pozice v České spořitelně, a. s., a nedocházelo tak k nesrozumitelnosti v určitých inzerátech.

Návrh na strukturu inzerátu:

- Název společnosti a její stručné představení tak, aby uchazeče zaujalo a měl zájem inzerát číst dál.
- Srozumitelný a jasný název pracovní pozice.
- Popis pracovní náplně v odrážkách.
- Stručně sepsané požadavky zaměstnavatele v odrážkách.
- Nabídka zaměstnavatele s údajem o výši mzdy.
- Kontakt.

Stručné představení lze udělat i formou krátkého videa a odlišit tak inzerát od ostatních. Ve srovnání s klasickými inzeráty se videoinzeráty vyznačují větší úspěšností a v době nízké nezaměstnanosti je velmi důležité zaujmout eventuální uchazeče co nejdříve. Ve videu obvykle vystupuje potenciální nadřízený, který neformálně popisuje sebe, společnost a profil kandidáta, kterého hledá. Video je možné zveřejnit na sociálních sítích Facebook, LinkedIn nebo také Instagram (Kadlec, 2017).

Pro vytvoření větší pozornosti lze také využít kamery, přes které uchazeč nahlédne do pracovního prostředí, například InCam nebo 360° kamera. InCam každých 60 sekund vyfotografuje snímek, který okamžitě nahraje do soukromého profilu LinkedIn na horní banner. 360° kamera využívá virtuální realitu, kde uchazeč otáčí telefon do stran, nahoru či dolů. Stane se součástí firmy a vidí celé pracovní prostředí. Vhodnou kamerou je například ALLie Cam 360° (Kadlec, 2017).

Další formou pro zaujetí uchazečů může posloužit inzerát s drobnými obrázky, tzv. emotikony. Obrázky zprostředkovávají náladu textu a vytvářejí sympatický dojem. Často se využívají pro přehledné strukturované texty, protože také usnadňují rozpoznávání (SEO For Jobs, 2021).

Osobní dotazy u výběrového pohovoru

Dotazníkové šetření ukázalo, že u výběrového pohovoru jsou často pokládány osobní dotazy. V rozhovoru bylo uvedeno, že společnost nemá předem připravené otázky k výběrovému pohovoru a každý HR specialista využívá své vlastní. Z toho důvodu může docházet k pokládání dotazů na soukromí, ty mohou mít za následek nenastoupení nového zaměstnance. Bylo by vhodné připravit seznam otázek, které budou uchazečům pokládány. Zamezí se tím pokládání nevhodných otázek a všichni uchazeči budou mít stejné podmínky.

Délka výběrového pohovoru

V dotazníkovém šetření v otevřené otázce bylo uvedeno, že pohovor byl příliš zdlouhavý. U otázky, kde bylo možné vybrat odpověď, někteří zaměstnanci uvedli, že jejich výběrový pohovor trval déle než 2 hodiny. Bylo by vhodné, aby všichni uchazeči měli stejné podmínky, a to ne jenom v připravených otázkách k pohovoru, ale také v délce výběrového pohovoru. Ideálně by výběrový pohovor měl trvat nejdéle 1,5 hodiny. Tato informace se netýká AC, to probíhá celý den u vyšších pracovních pozic, u kterých je delší doba výběrového pohovoru podstatná z důvodu poznání uchazeče. Bohužel se může stát, že zdlouhavý pohovor kandidáta odradí.

Osobnější přístup

Velmi často v dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že by výběrový proces vylepšili osobnějším přístupem či neformálním pohovorem. Zatím se tato forma využívá především u menších a rodinných firem, ale postupně se stává velmi oblíbenou formou a začínají ji využívat i větší firmy. Tato prezentace firmy může přilákat více uchazečů, protože na ně působí přátelsky a ti jsou pak méně nervózní a podávají lepší výkony.

Rovněž se může uplatnit návrh, aby zaměstnanci personálního oddělení, případně manažeři absolvovali kurz v Recruitment Academy. Například lze doporučit balíček Interview Booster Pack (4 školení), ten je zaměřený na vylepšení techniky vedení pohovoru a výběru kandidátů. Cena za samotný kurz vychází na 770 Kč. Je vhodné absolvovat kurz v tomto balíčku, protože potom se cena za kurzu výrazně sníží, a to až na jednu třetinu (Recruitment Academy, 2022).

6 Závěr

Hlavní cíl bakalářské práce spočívá v popisu a ve zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v České spořitelně, a. s., a ve snaze navrhnout doporučení pro vylepšení tohoto procesu. Dílčími cíli bylo zpracovat přehled, definovat pojmy této problematiky, charakterizovat Českou spořitelnu, a. s., a zhodnotit současný stav. Dále realizovat pohovor s personalistkou, vytvořit dotazníkové šetření a následně vyhodnotit výsledky získané z pohovoru a dotazníkového šetření. U zjištěných nedostatků navrhnout doporučení pro vylepšení.

Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury zabývající se tématem oblasti personalistiky. Obsahuje podrobný přehled procesu vyhledávání, výběru a adaptace a porovnání názorů jednotlivých autorů věnujících se této problematice.

Praktická část se zaměřila na charakteristiku České spořitelny, a. s., a na zhodnocení stavu vyhledávání, výběru a adaptace. Informace byly čerpány z výroční zprávy a všeobecné prezentace České spořitelny, a. s. Dále byl proveden polostrukturovaný pohovor s personalistkou. Poslední část tvoří dotazníkové šetření, v něm byli dotazováni zaměstnanci a zaměstnanci ve zkušební době. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili názor na průběh vyhledávání, výběru a adaptace ve společnosti a na případné změny.

Získané informace potvrdily, že společnost postupuje podle informací uvedených v teoretické části bakalářské práce, přesto byly zjištěny nedostatky. Podle dotazníkového šetření vyplynulo, že v inzerátu často chyběla informace o výši mzdy. Z toho důvodu bylo navrženo vylepšení struktury inzerátu, aby nedocházelo k chybějícím informacím. Byly také navrženy nové formy inzerce pro zefektivnění vyhledávání. Nedostatek byl zjištěn také v pokládání osobních dotazů u výběrového pohovoru. Společnosti bylo doporučeno stanovení seznamu otázek, které budou uchazečům pokládány. Dalším návrhem pro vylepšení výběrového procesu bylo zkrácení doby výběrového pohovoru. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uváděli, zdlouhavost pohovoru. Posledním doporučením pro vylepšení výběrového procesu byla volba neformálního pohovoru, ke kterému by společnost mohla absolvovat navržený kurz.

Proces vyhledávání, výběru a adaptace v České spořitelně, a. s., lze považovat za zdařilý a propracovaný. Drobné nedostatky nemají vliv na chod společnosti, přesto představuje největší banku v České republice. Zaměstnává velkou část obyvatelstva, konkrétně 9 673 osob. Je tedy doporučeno proces vyhledávání, výběru a adaptace vylepšit výše uvedeným doporučením.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Odborné zdroje

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

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

BEER, Michael, Bert SPECTOR, Paul R. LAWRENCE, D. Quinn MILLS a Richard E. WLATON. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press, 1984. ISBN 0-02-902390-4 In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

BREWSTER, Chris., 1993. Developing a European model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ A KOL., Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Jiří NEUBAUER a kolektiv. *Testy pro personální práci: Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY a Mary Anne DEVANNA. *Strategické řízení lidských zdrojů*. Ilustrované vydání. New York: Wiley, 1984. ISBN 0471810797 In ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRKAL, Filip. Development on-line spoří čas a náklady. *Human Resources Management*. 2009, roč. 5. In DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9 In PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOZEL, Roman, Hana SVOBODOVÁ, Šárka VILAMOVÁ, Petr BERÁNEK, Šárka VELČOVSKÁ, Jana OSTROŽNÁ, Miluše HLUCHNÍKOVÁ a Martina STEINOVÁ. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-0966-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-2000-950-7 In PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela, Zuzana HUBINKOVÁ, Tereza KRÁLOVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7656-9.

SCHULER, Randall S., 1992. Strategic HRM: linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*. In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

STOREY, John, 1989. From personnel management to human resource management In STOREY, John. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

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

TRUSS, Catherine, Lynda GRATTON, Veronica HOPE-HAILEY, Patrick McGOVERN a Philip STILES, 1997. Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal. *Journal of Management Studies* In ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA A KOLEKTIV. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ, a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-8200-3.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetřovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9757-1.

7.2 Internetové zdroje

ČESKÁ spořitelna [online]. 2022 [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: https://www.csas.cz/cs/osobni-finance

Česká spořitelna: Všeobecná prezentace o Finanční skupině ČS [online]. 2020 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

Česká spořitelna: Výroční zpráva [online]. 2020 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2020.pdf

KADLEC, Josef. *HRNews: Nové možnosti videa v recruitmentu* [online]. 2017 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/video-sourcing-nove-moznosti-videa-v-recruitmentu-id-3067762

RECRUITMENT ACADEMY: Připravíme Vás na budoucnost recruitmentu [online]. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://recruitment.academy/cz/

SEO For Jobs: Emoji jako emocionální podpora v pracovních inzerátech [online]. 2021 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.seo-for-jobs.cz/zdroje/emoji-jako-emocionalni-podpora-v-inzeratech-na-pracovni-mista

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 – Otázky k polostrukturovanému pohovoru

Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Odpověď: „V této společnosti pracuji 10 let.“

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete na této pozici?

Odpověď: „Na této pozici pracuji 5 let.“

Vyhledávání zaměstnanců

Otázka č. 3: Při vyhledávání preferujete zaměstnance z interních nebo externích zdrojů?

Odpověď: „Jde spíše o kvality uchazeče. Opět je to různé u různých pozic. V případě vyhledávání z interních zdrojů se volné pozice inzerují na interních webových stránkách, kam se může přihlásit kdokoliv ze spořitelny. U externího vyhledávání se inzeruje na webových stránkách spořitelny a na všech možných pracovních portálech, jako je například jobs.cz, careerjet, LinkedIn. Personalisté se snaží oslovovat vhodné uchazeče na základě doporučení od stávajících zaměstnanců nebo od jiné osoby, kterou znají. Oslovují přes stránky LinkedIn a v poslední době si každý manažer snaží mapovat lidi v oblasti, v které působí, a oslovovat je napřímo.“

Otázka č. 4: Využíváte také pro vyhledávání zaměstnanců profesní síť Linkedln?

Odpověď: „Ano, LinkedIn využívají personalisté, kde přímo oslovují kandidáty. Ale využívá se při vyhledávání pro pozice, které jsou kariérně výš, protože třeba bankéř většinou nemá na LinkedInu profil.“

Otázka č. 5: **Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?**

Odpověď: „Od uchazečů požadujeme životopis, musí mít minimálně maturitu, trestní bezúhonnost, zdravotní prohlídku a zápočtový list z minulého zaměstnání.“

Výběr zaměstnanců

Otázka č. 6: Při výběrovém rozhovoru využíváte více videorozhovory nebo osobní setkání?

Odpověď: „Nyní se využívají online rozhovory. První rozřazení, kdy se rozhoduje, jestli bude adept poslán do dalšího kola, dříve probíhalo telefonicky, ale nyní v době pandemie,

kdy se většina lidí, jak uchazečů, tak personalistů, naučila s online fungováním, probíhá první rozřazení přes videorozhovor. Druhá kola jsou pak už osobní rozhovor.“

Otázka č. 7: Máte seznam připravených otázek, které jsou uchazeči pokládány?

Odpověď: „Určité otázky předdefinované jsou, ale většinou ne. Každý HR specialista pokládá své vlastní.“

Otázka č. 8: Testujete uchazeče?

Odpověď: „Ano, pokud například hledáme někoho na pozici obchodníka, tedy někoho na pozici bankéře, nebo potřebujeme někoho, kdo je hodně výřečný, a chceme, aby s lidmi dobře komunikoval, tak se výběrový pohovor velmi často doplňuje o modelovou situaci, která ověří komunikační schopnosti. Obvykle bývá zadáno například, že má uchazeč prodat dům a musí o něm jednat s klientem, který hází námitky. Uchazeč musí s klientem komunikovat a zvládnout reagovat na námitky. Nebo je modelová situaci, kdy uchazeč musí zavolat klientovi jménem České spořitelny a pozvat si ho na schůzku do banky.“

Otázka č. 9: Kdo rozhoduje o přijetí uchazeče?

Odpověď: „O přijetí uchazeče rozhoduje manažer.“

Otázka č. 10: Jakým způsobem informujete uchazeče o výsledku výběrového řízení?

Odpověď: „Všem uchazečům, kteří mají zájem o pracovní místo a pošlou svůj CV, vždy zasíláme děkovný e-mail. Pokud uchazeči neprojdou některým z výběrových kol, jsou kontaktování telefonicky nebo e-mailem. Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou kontaktování uchazeče buď telefonicky, nebo online, kde je také informace, že prošli prvním kolem výběrového řízení.“

Adaptace zaměstnanců

Otázka č. 11: Jak dlouho trvá proces adaptace?

Odpověď: „Délka adaptace záleží na pozici, například u bankéře trvá adaptace až rok, než je plně připravený.

Otázka č. 12: Jakým způsobem je proces adaptace zakončen?

Odpověď: „Adaptace je zakončena hodnotícím pohovorem s manažerem.

8.2 Příloha 2 – Seznam otázek – dotazník

Vážení respondenti,
dovoluji si Vás touto cestou oslovit a požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou 3. ročníku oboru Podnikání a administrativa na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník je součástí praktické části mé bakalářské práce na téma „Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků v České spořitelně, a. s.“ Dotazníkové šetření se zaměřuje na zaměstnance a zaměstnance ve zkušební době. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaký mají respondenti názor a zda by něco změnili při vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti Česká spořitelna, a. s.

Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám nanejvýš 15 minut. Obsahuje celkem 25 otázek, na otázky odpovídejte dle nabídky odpovědí. Všechny otázky se týkají České spořitelny, a. s. Prosím dotazník vyplňte nejpozději do 7. 2. 2022.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas.

Simona Dvořáková

Vyhledávání

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?
   a) Tištěná inzerce
   b) Rozhlasová inzerce
   c) Sociální sítě
   d) Webové stránky podniku
   e) Pracovní portály
   f) Od známého nebo jiné blízké osoby
   g) Jiné… (uveďte prosím příklad)

2. Inzerát obsahoval:
   a) Název organizace
   b) Název pracovní pozice
   c) Popis pracovní pozice

d) Nabídka zaměstnavatele
e) Požadavky zaměstnavatele
f) Kontakt
g) Místo výkonu práce
h) Výše mzdy

Výběr

3. Jakým způsobem probíhal Váš výběrový pohovor?
   a) Video rozhovor
   b) Osobní setkání
   c) Už si nepamatuji
   d) Jiné… (uveďte prosím příklad)

4. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru?
   a) Personalista
   b) Budoucí nadřízený
   c) Personalista a budoucí nadřízený
   d) Už si nepamatuji
   e) Jiné… (uveďte prosím příklad)

5. Jak dlouho trval výběrový pohovor?
   a) Méně než 1 hodina
   b) Déle než 1 hodina
   c) Déle než 2 hodiny
   d) Už si nepamatuji

6. Během výběrového pohovoru mi byl poskytnut dostatečný prostor pro mé otázky.
   a) Naprosto souhlasím
   b) Spíše souhlasím
   c) Nevím
   d) Spíše nesouhlasím
   e) Naprosto nesouhlasím

7. Během pohovoru mi byly pokládány osobní dotazy.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

8. S procesem výběrového pohovoru jsem byl/a spokojen/a.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

9. Jak byste proces výběrového pohovoru vylepšil/a, aby pro Vás byl příjemnější?

Napište jedno nebo více slov…

10. Po jak dlouhé době jste byl/a informován/a o přijetí?
    a) Do 1 týdne
    b) Do 2 týdnů
    c) Do 3 týdnů
    d) Déle než 3 týdny

Adaptace

11. Při nástupu jsem obdržel/a adaptační plán.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

12. Kdo Vás zaučoval během procesu adaptace?
    a) Kolega

b) Nadřízený
c) Nikdo

13. V prvním měsíci adaptace jsem byl/a spojený/á.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

14. K výkonu práce jsem měl/a připravené veškeré prostředky potřebné pro výkon práce.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

15. Obsah inzerátu (požadavky a nabídky zaměstnavatele) odpovídá realitě po přijetí.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

16. Jak dlouho trval proces adaptace?
    a) Méně než 1 měsíc
    b) 1–2 měsíce
    c) 3–4 měsíce
    d) 5–6 měsíce
    e) Déle než 6 měsíců

17. Po jak dlouhé době jste se cítil/a plně adaptovaný/á a orientovaný/á?
    a) Po méně než 1 měsíc mm
    b) Po 2–3 měsících
    c) Po 3–4 měsících
    d) Po 5 měsících a déle

18. Adaptační plán byl dodržen.
    a) Naprosto souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Nevím
    d) Spíše nesouhlasím
    e) Naprosto nesouhlasím

19. Jakým způsobem byl adaptační proces zakončen?
    a) Další školení a vzdělávání
    b) Přeřazení na jinou pozici
    c) Shrnutí pokroku
    d) Nebyl
    e) Jiné… (uveďte prosím příklad)

20. Doporučil/a byste práci v této společnosti známým?
    a) Rozhodně ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Rozhodně ne

Identifikační otázky

21. Pohlaví
    a) Žena
    b) Muž

22. Váš věk
    a) Méně než 24 let

b) 25–29 let
c) 30–34 let
d) 35–39 let
e) 40–44 let
f) 45–49 let
g) 50 a více let

23. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
a) Základní
b) Středoškolské bez maturity
c) Středoškolské s maturitou
d) Vyšší odborné
e) Vysokoškolské

24. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
a) Méně než 1 rok
b) Déle než 1 rok a méně než 5 let
c) Déle než 5 let a více než 10 let
d) Více než 10 let

25. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
a) Vedoucí pracovník
b) Řadový zaměstnanec