

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Bc. Martina Doležalová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Doležalová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu.

Název anglicky

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy současných procesů přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v České podnikatelské pojišťovně, a.s. navrhnout zásady, které by je v rámci aktuální situace zefektivnily.

Metodika

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část práce definuje základní terminologii a teoretické přístupy k procesu přijímání, hodnocení a motivaci lidských zdrojů v rámci podnikatelského subjektu.

V praktické části budou analyzovány procesy ve vybrané organizaci (ČPP) prostřednictvím kvantitativních dotazníků, které byly distribuovány jak kmenovým zaměstnancům, tak i manažerům. Kvantitativní výzkum bude doplněn o kvalitativní šetření ve formě dvou strukturovaných rozhovorů s personalistkou a vedoucím oddělení. Závěrem bude prezentován návrh na implementaci zásad, které povedou k zefektivnění zkoumaných procesů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Přijímání zaměstnanců, lidské zdroje, personalistika, hodnocení, motivace, adaptace, stimulační

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. 2015. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOXALL, P., PURCELL, J. 2022. Strategy and Human Resource Management. 5. vyd. Londýn: Bloomsbury Publishing. ISBN 1350309869.

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

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

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

PLAMÍNEK, J. 2011. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIKÝŘ, M., ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojem a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za vedení práce a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat personalistce Lucii Hanzlové a vedoucímu oddělení likvidace pojistných událostí z pojištění majetku panu Janu Pilátovi za poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce.

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Abstrakt

Diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část práce definuje základní terminologii a teoretické přístupy k procesu přijímání, hodnocení a motivaci lidských zdrojů v rámci podnikatelského subjektu.

V praktické části jsou důkladně analyzovány procesy ve vybrané organizaci (ČPP) prostřednictvím kvantitativních dotazníků, které byly distribuovány jak kmenovým zaměstnancům, tak i manažerům. Kvantitativní výzkum je doplněn o kvalitativní šetření ve formě dvou strukturovaných rozhovorů s personalistkou a vedoucím oddělení. Závěrem je prezentován návrh na implementaci zásad, které povedou k zefektivnění zkoumaných procesů.

Klíčová slova: Přijímání zaměstnanců, lidské zdroje, personalistika, hodnocení, motivace, adaptace, stimulace

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Abstract

This thesis consists of theoretical and analytical part.

Theoretical part introduces basic terminology and theoretical approaches towards hiring, evaluation and motivation of human resources in an organization

Within the practical part processes within the organization (ČPP) are thoroughly analyzed based on quantitative questionnaires distributed to both regular employees and managers. Moreover, qualitative research was performed in the form of structured interviews with human resources department and a general manager. At the end of this thesis a proposal of innovative processes and arrangements is introduced which can lead to a higher efficiency and innovation within the organization.

Keywords: Hiring process, human resources, human resources management, evaluation, motivation, adaptation, stimulation

Obsah

1 Úvod	5
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl práce.....	7
2.2 Metodika.....	7
3 Teoretická východiska	9
3.1 Úvod do problematiky	9
3.1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje.....	9
3.1.2 Historie náboru zaměstnanců	11
3.1.3 Personální činnosti	13
3.2 Řízení lidských zdrojů	14
3.2.1 Definice a cíle.....	14
3.2.2 Teorie a modely.....	15
3.2.3 Současné trendy.....	18
3.3 Nábor zaměstnanců.....	21
3.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců	21
3.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	23
3.3.3 Metody výběru zaměstnanců.....	24
3.3.4 Současné trendy v získávání zaměstnanců.....	26
3.4 Řízení lidských zdrojů dle generačního rozdělení.....	28
3.4.1 Základní charakteristika generace X.....	29
3.4.2 Základní charakteristika generace Y	30
3.4.3 Základní charakteristika generace Z.....	31
3.4.4 Srovnání jednotlivých generací	32
4 Metodologie	33
4.1 Fáze výzkumného šetření	33
5 Vlastní práce	38
5.1 Charakteristika zkoumané společnosti	38
5.2 Proces získávání, adaptace a hodnocení zaměstnanců v ČPP	41
5.2.1 Deskripce interních dokumentů a procesů	42
5.2.2 Strukturovaný rozhovor s manažerkou personálního oddělení	43
5.2.3 Strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení	47
6 Výsledky a diskuse	50
6.1 Zaměstnaneczký dotazník	50
6.2 Dotazník jako zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců	66
7 Seznam použitých zdrojů	77

8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	83
8.1	Seznam obrázků.....	83
8.2	Seznam grafů	83
Přílohy	84

1 Úvod

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

Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici. Pro různé typy pozic jsou využívány různé metody.“ (Kocianová, 2010, s. 79)

Jak je patrné mimo jiné z výše uvedené definice Kocianové, získávání pracovníků neboli nábor, označuje proces identifikace, výběru a přijímání zaměstnanců. Jinými slovy, zahrnuje vše od identifikace personální potřeby po její naplnění. V závislosti na velikosti organizace je nábor odpovědností řady pracovníků. Větší organizace mohou mít celé týmy zaměstnanců zabývajících se personálními činnostmi, zatímco jiné pouze zaměstnanci jednoho. Mnoho organizací navíc zadává nábor externím firmám. Společnosti téměř vždy získávají kandidáty na nové pozice prostřednictvím inzerátů, pracovních portálů, stránek sociálních médií a dalších. Mnoho společností využívá náborový software k účinnějšímu a efektivnějšímu získávání nejlepších kandidátů. Bez ohledu na to nábor obvykle funguje ve spojení nebo jako součást lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů, zkráceně HRM nebo HR, je funkcí řízení lidí v organizaci. HR je zodpovědné za napomáhání celkovým cílům organizace prostřednictvím efektivní správy lidského kapitálu se zaměřením na zaměstnance jako nejdůležitější aktivum společnosti. Nábor zaměstnanců je prvním krokem k budování lidského kapitálu organizace. Cílem HR je najít a najmout ty nejlepší kandidáty, a to včas a v rámci dodržení stanoveného rozpočtu.

Kromě HR může do náborového procesu vstoupit také externí organizace. Pro strategické pracovní pozice využívají organizace čím dál častěji služeb tzv. headhuntera. Může se zdát, že personalisté a headhunteri vykonávají stejnou funkci, rozdíl ale spočívá v jejich

přístupu. Personalisté i headhunteri se snaží nalézt talentovaného zaměstnance, který se bude hodit na danou pracovní pozici, headhunter ale „místo brokovnice používá pušku,“ neboli jinak cílí. Primární rozdíl mezi headhuntingem a nábořem je v tom, že headhunter nespolehá na seznam kandidátů, kteří projevíli zájem o změnu své kariérní dráhy, ale vybírá v rámci svého portfolia i externích zdrojů toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Pro svého klienta aktivně pracuje jako obhájce, který společnosti nabízí ideálního kandidáta, který má pro nabízenou pozici ty nejlepší předpoklady a důkladně jí rozumí (Finlay et al., 2018, s. 1–3).

Práce personalistů a headhunterů při náboru zaměstnanců vyžaduje celou řadu dovedností a schopností a je velmi komplexní. Na pracovním trhu je totiž možné nalézt potenciální zaměstnance se zcela odlišnými charakteristikami, které je nutné individuálně posuzovat. Jednotlivé charakteristiky mohou plynout mimo jiné také z příslušnosti k jednotlivým věkovým kategoriím, které jsou dnes označovány zpravidla velkými písmeny. Generace X, Y nebo Z má odlišné pracovní návyky, jiná očekávání, jiné znalosti a dovednosti. Ke generačním rozdílům a specifikám je tak třeba přistupovat odlišně a dbát na to, aby dobře fungovaly také mezi sebou, tedy v rámci jedné organizace. Generační členění nabývá v poslední době na významu, i když důležitost individuálního přístupu ke každé z nich zdůrazňoval již Kotler (2013, s. 257):

„Každá generace nebo věková kohorta je značně ovlivněna dobou, ve které vyrůstá – hudbou, filmy, politikou a určujícími událostmi své doby. Její členové sdílejí stejné kulturní, politické a ekonomické zkušenosti i podobné názory a hodnoty.“

Kromě obecného zájmu o personalistiku je problematika jednotlivých generací a odlišného přístupu k nim důvodem, proč vzniká tato diplomová práce. K lidskému kapitálu je nutné přistupovat s velkou zodpovědností, protože je jedním z klíčových elementů, které rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu dané společnosti. Některé přístupy jsou ověřené dlouholetou praxí a stále platné, nicméně neustálé zlepšování a implementace inovativních postupů jsou v personalistice stejně zásadní jako v celé řadě dalších oborů. Podobně je tomu i u lidí obecně. I když některé lidské charakteristiky zůstávají stejné, společnost se mění a vznikají nové a nové generace, které jsou ovlivňovány světem kolem nich. Tyto celospolečenské změny je nutné neustále analyzovat a výsledky těchto analýz postupně zapracovávat do nových přístupů, které svět personalistiky mohou posunout směrem k větší efektivitě a lidskosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě analýzy současných procesů přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v organizaci Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (dále jen ČPP) navrhnout zásady, které by je v rámci aktuální situace zefektivnily. Kromě hlavního cíle byly identifikovány ještě tři cíle dílčí:

Dílčí cíl č. 1:

Na základě literární rešerše identifikovat trendy současné personální politiky u podnikatelských subjektů.

Dílčí cíl č. 2:

Poskytnout základní charakteristiky jednotlivých generací, jejich přístup k zaměstnání, pracovní návyky a očekávání.

Dílčí cíl č. 3:

Prostřednictvím smíšeného výzkumu identifikovat případné nedostatky v současných procesech v oblasti personalistiky u vybrané společnosti.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce bude rozdělena na dvě na sebe navazující části – část teoretickou a část praktickou. Část teoretická bude vycházet z rešerše odborné literatury, a to jak od českých, tak i zahraničních autorů, jejichž práce je s danou problematikou spojena. Bude se věnovat vysvětlení základních pojmů, terminologie a konceptů. V rámci úvodu do problematiky budou představeny pojmy lidského kapitálu a zdrojů, historie nábory zaměstnanců a přehled personálních činností. Samostatné kapitoly se budou věnovat kompetenčnímu modelu, současným trendům v nábory zaměstnanců a rozdílným přístupům generací X, Y a Z k zaměstnání. V závěru představí teoretická část metodiku, která bude použita při zpracování praktické části.

Praktická část se prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření zaměří na analýzu aktuálně nastavených procesů v oblasti personalistiky ve společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (ČPP). Pro dosažení stanovených cílů bude použito několik metod, a to metoda deskripce, komparace a analýzy. Metoda deskripce je založena na konstatování výskytu jevu, jeho vlastností, projevů. Metoda komparace umožňuje poznat, v čem se zkoumaný jev liší od jiných, nebo v čem se shoduje. Metoda analýzy je metodou poznání určitého jevu, jeho rozdělením na jednotlivé části, které jsou podrobně zkoumány. Výzkum bude doplněn o kvalitativní část v podobě několika strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Výsledky smíšeného výzkumu budou použity jako základ pro tvorbu návrhu na implementaci zásad, které povedou k zefektivnění zkoumaných procesů.

3 Teoretická východiska

Teoretická část této práce bude rozdělena do několika kapitol. První kapitola se bude věnovat úvodu do problematiky. Bude vysvětlen pojem lidský kapitál a lidské zdroje, stručně popsána historie nábory zaměstnanců a definovány personální činnosti. Druhá kapitola se bude věnovat řízení lidských zdrojů. Nejprve budou lidské zdroje definovány, následně popsány cíle, proces a teorie řízení lidských zdrojů, v závěru pak jednotlivé metody řízení lidských zdrojů a stručně také jejich současné trendy, které budou následně hlouběji popsány v samostatné kapitole. Třetí kapitola se bude věnovat nábory zaměstnanců. Zmíněny budou zdroje získávání zaměstnanců, kritéria výběru zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se bude věnovat současným trendům v nábory zaměstnanců, a to především sourcingu, využití sociálních médií, využití umělé inteligence a employer / personal branding. Šestá kapitola se bude věnovat přístupům generací X, Y a Z k zaměstnání. Jednotlivé generace budou nejprve definovány a následně komparovány. Poslední pátá kapitola se bude věnovat metodice pro praktickou část této práce. Bude se jednat o výzkumné šetření, tzn. budou zde popsány jednotlivé fáze výzkumného šetření, aby bylo možné zpracovat praktickou část této diplomové práce.

3.1 Úvod do problematiky

Následující kapitoly poskytnou vzhled na základní terminologii oblasti lidského kapitálu, popíší hlavní teoretické směry a koncepty a vytvoří základní pilíř pro další kapitoly, které se budou důkladněji zabývat jednotlivými tématy.

3.1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

Na oblast personalistiky tak, jak ji dnes známe, měla největší vliv celosvětová recese, která postihla svět v 70. letech 20. století. Jak popisuje Vodák (2011, s. 34-35) důvodem této recese byly tzv. ropné šoky, které jako důsledek politiky členských zemí OPEC skokově navýšily celosvětové ceny ropy a na ropě závislých surovin. Vzhledem k tomu, že ceny vstupních surovin celé řady odvětví se významně zvýšily, a to nezávisle na ekonomické činnosti daných podnikatelských subjektů, nebylo možné pomocí regulace fyzického kapitálu (stroje, technika, technologie) krizi nijak řešit. Jediným skutečným nástrojem, který mohl přispět k tomu, že organizace krizi přežila byl lidský kapitál a správná práce s ním. Mezi hlavní

aktivity společností se tedy stala snaha orientovat se na lidský kapitál, a to konkrétně na rozvoj svých zaměstnanců, ve kterých jednotlivé organizace viděly klíč k vyřešení nebo alespoň zlepšení situace, ve které se aktuálně nacházely.

Tato zjištění byla důvodem, proč se oblasti lidského kapitálu začala věnovat celá řada odborníků. V padesátých a počátcích šedesátých let vytvořili nositelé Nobelovy ceny a ekonomové Chicagské univerzity Gary Becker a Theodore Schultz teorii lidského kapitálu. Becker si uvědomil, že investice do pracovníků se svou formou neliší od investic do kapitálového vybavení, že jde o další výrobní faktor, který představuje aktivum, jež přináší příjem a může významně přispět ke zvýšení celkové produktivity podniku (Boxall, Percell, 2022, s. 59). Lidský kapitál považovali za obnovitelný zdroj, který je možné dále kultivovat, a tím přispívat ke zvýšení inovativnosti a kreativity v dané organizaci. Jedním z výstupů jejich bádání bylo zjištění, že je možné jej rozdělit na lidský kapitál specifický a všeobecný. Specifický lidský kapitál je využitelný pouze v dané organizaci a pro její prospěch. Všeobecný kapitál je široce využitelný, a je tvořen a podporován např. školeními nebo obecným vzděláváním. Jako problém vnímali Becker a Schultz přenosnost lidského kapitálu, tj. pokud se zaměstnanec rozhodl odejít od zaměstnavatele, odnesl s sebou i svůj lidský kapitál, včetně investic, které do něj vložil zaměstnavatel (Brown, 2020, s. 25). Někteří ekonomové se však proti teorii lidského kapitálu ohrazovali. Představitelem odlišného směru byl např. Richard Freeman, který nepovažoval lidský kapitál za výrobní faktor a také neviděl přímou souvislost mezi zvýšenou produktivitou a lidským kapitálem jako takovým (Mazouch, 2011, s. 27).

Při odhlédnutí od nutnosti charakterizovat lidský kapitál jako výrobní nebo nevýrobní faktor je možné v rámci jeho definice poukázat především na lidské schopnosti, dovednosti a motivaci tyto schopnosti a dovednosti uplatnit, jak uvádí Mazouch (2011, s. 1). Nositeli těchto schopností, dovedností a motivace jsou lidské zdroje, tzn. „*konkrétní lidé, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu a jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu,*“ jak doplňuje Vodák et al. (2011 s. 40).

Bartoňková (2010, s. 66) a řada dalších autorů přejímají definici lidského kapitálu od Bontise, který říká že:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“

Lidský kapitál je tedy specifický soubor dovedností, schopností a zkušeností, které jsou dále kultivovatelné procesem učení, inovacemi a kreativním úsilím. Jeho nositeli jsou lidé, kteří pokud jsou dostatečně a správně motivováni, mohou přispět k rozvoji dané organizace a k jejímu dlouhodobému rozvoji. Lidský kapitál zároveň charakterizuje daný podnikatelský subjekt, a to jednak prostřednictvím jednotlivých lidských charakteristik, jednak pomocí přístupů a postupů, jak je s nositeli lidského kapitálu zacházeno.

3.1.2 Historie náboru zaměstnanců

Slovo recruitment (v překladu nábor, přijímání, získávání zaměstnanců) bylo nejprve používáno pro nábor vojáků do armády. První formy recruitmentu můžeme najít již v egyptských nebo římských kulturách (Armstrong, 2015, s. 39). Dalším průkopníkem byl například Julius Caesar, který svým vojákům vyplácel nemalý žold za doporučení nového a schopného vojáka, který bude ochoten se přidat do jeho armády. Výše odměny za vykonanou práci byla na tehdejší poměry vysoká, a tak lze již zde vypožorovat, že finanční prostředky byly odjakživa silným motivačním faktorem (Urban, 2017, s. 97). Organizovanost, disciplinovanost a propracovaná technika byly základem pro rozvíjení se římského impéria po několik století. Na jejím příkladu je možné pozorovat, že pokud má jakákoliv skupina společný cíl a její členové jsou správně motivováni a spravedlivě hodnoceni, vede to k úspěchu organizace jako celku (Bláha et al, 2016, s. 9).

Významným milníkem v oblasti pracovního trhu byla průmyslová revoluce, kdy se poprvé začaly objevovat první zprostředkovatelné práce (Sharma, 2016, s. 27). Nejprve to byly nástěnky a vývěsní tabule, kde se shromažďovaly nabídky volných pracovních míst. Až později se proces otočil, a místo koncentrace na pracovní místo se začaly sbírat informace o potencionálních uchazečích o danou pracovní pozici. Kromě průmyslové revoluce měnily pracovní trh především válečné konflikty či jiné zásadní události v lidských dějinách. Odchod dobrovolníků do armády představoval odliv pracovníků, a to především mladých a fyzicky zdatných mužů, kteří chyběli především v průmyslu. Na druhé straně však války vytvářely nové příležitosti v podobě nových pracovních pozic, které byly často obsazovány ženami, které by jinak na pracovním trhu neměly místo (Boxall, Purcell, 2022, s. 89). Zprostředkování té správné pracovní pozice uchazeči, který by se jinak nebyl schopen na pracovním trhu zorientovat

či uplatnit začaly během druhé světové války zabezpečovat tzv. pracovní agentury. Ty jednak soustřeďovaly informace o volných pracovních místech, jednak se aktivně snažily vyhledávat vhodné pracovníky na uvolněná místa.

Agentury nejprve zastupovaly skupinu zájemců o práci, dalším krokem bylo zastupování firem a vznik tzv. outsourcingu. Outsourcing umožnil firmám využití externí pracovní síly, která jim částečně zajistila činnost vlastního personálního oddělení. Společnost pouze zadala požadavek na kandidáta a očekávala promptní vyřízení (Tegze, 2018, s. 13). V tento moment se začínají formovat první databáze klientů a firem, ve kterých jsou informace uloženy v nejrůznějších kartotékách a pořadačích. V době před nástupem internetu byly informace o volných pracovních místech zveřejňovány nejčastěji v novinách nebo na nejrůznějších vývěsních tabulích na hlavních ulicích, náměstích atd., kde byla vysoká koncentrace osob a tedy vysoká pravděpodobnost, že se informace dostane k širokému okruhu potenciálních zájemců (Tegze, 2018, s.16).

Právě dosah informace o volném pracovním místě a zásah správného publika byl klíčovým faktorem úspěšného obsazení dané pozice. Když v roce 1990 počítačový nadšenec Tim Berners-Lee založil world wide web, tedy síť na jejímž základě byl postaven dnešní internet, došlo také k dramatické změně v personálních procesech. Personalisté mohli od té doby díky různým speciálním softwarům, jakými jsou např. systémy sledování uchazečů (ATS) a databáze žadatelů, vyhledávat nové uchazeče o zaměstnání mnohem rychleji a jednodušeji (Koubek, 2015, s. 112). Přínosem byl i následný vznik elektronické pošty, která významně ulehčila komunikaci s potencionálními uchazeči i firmami. Zatímco byl nábor dříve lokalizován, tedy limitován určitou geografickou oblastí či regionem, internet umožňoval organizacím vyhledávat kandidáty v globálním měřítku. Různé webové stránky a platformy sociálních médií poskytly personalistům široký dosah, což jim umožnilo najít nejlepší kandidáty z celého světa. Rozvíjející se technologie přeměnily personalisty na technicky zdatné odborníky, kteří spoléhají na nejnovější technologie při náboru toho nejlepšího kandidáta na jakoukoli pozici v organizaci (Tegze, 2018, s. 49).

Přínos internetu v personální oblasti lze hledat i u uchazečů o zaměstnání. Ti mohou o zaměstnání žádat z pohodlí domova, odeslat svůj životopis online nebo projít několika přijímacími koly prostřednictvím online pohovorů. Se všemi zavedenými technologiemi a prostředky lze nyní celý dříve složitý a zdlouhavý proces najímání dokončit během několika málo dní (Yu, 2014, s. 338).

3.1.3 Personální činnosti

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, personální činnosti byly před příchodem internetu velmi zdlouhavou záležitostí, která byla vázána na určitý region a tím limitována, a to jak z pohledu počtu pracovních míst, tak z pohledu počtu možných uchazečů (Vojtovič, 2011, s. 92). Relativní jednoduchost a přímost procesu nevyžadovala vysokou kvalifikaci osob, které tuto práci vykonávaly, jednalo se především o manuální zpracovávání administrativy. Dle Dvořákové (2012, s. 48) tak pro personální činnost v daném podniku stačila pouze praxe a znalost jeho fungování, nikoli specifické schopnosti či dovednosti.

S příchodem vědecko-technické revoluce a počátky automatizace výrobních procesů se však situace začala radikálně měnit. Jak upozorňuje Vojtovič (2011, s. 92) jednotlivé výrobní procesy se stávaly stále složitější, což vyžadovalo jejich složitější řízení. Pro komplexnější řízení bylo nutné hledat schopnější pracovníky, kteří tuto novou realitu budou zvládat. Poptávka po zaměstnancích se specifickými dovednostmi a znalostmi pak vyžadovala dokonalé porozumění potřeb daného podnikatelského subjektu a také schopnost zorientovat se v nově strukturovaných personálních a pracovněprávních vztazích v organizacích (Vojtovič, 2011, s. 30).

Personalistika dnes představuje oblast, která je spojena s řízením a vedením zaměstnanců organizace, tzn., zabývá se řízením a vedením lidských zdrojů. Personalistu nalezneme prakticky v každé organizaci. V menší může personalista být jeden člověk a zastávat i jiné funkce, ve velké organizaci může být celý tým personalistů, které se budou specializovat na jednotlivé činnosti. Mezi hlavní činnosti personalisty patří dle Šikýře (2016, s. 26):

- výběr zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců.

Kocianová (2010, s. 72) nabízí detailnější rozdělení personálních činností, které rozděluje do sedmi základních oblastí:

- personální plánování,

- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- přijímání, adaptace a rozmisťování zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců.

Na rozdíl od Šikýře věnuje větší prostor celkovému plánování personálních aktivit, způsobům získávání nových zaměstnanců a procesu přijímání, adaptace a alokace jednotlivých zaměstnanců do různých oddělení či týmů. Samostatným tématem je pro ni systém vzdělávání, který může významně přispět ke zhodnocování lidského kapitálu v podobě jeho nositelů a sekundárně pak přispět k celkové prosperitě daného podnikatelského subjektu. Vojtovič (2011, s. 92) vidí v personálních činnostech celý systém, který je kompaktní, a jehož jednotlivé složky fungují pouze v rámci vzájemné symbiózy. Nelze tedy např. pouze slepě násobit výkonnostní průměr počtem členů v týmu, ale je potřeba v rámci analýzy a plánování brát v potaz i mezilidské vztahy a exponenciální povahu některých charakteristik, které mohou přispět k celkovému výsledku kombinovaných personálních činností (Vojtovič, 2011, s. 98).

3.2 Řízení lidských zdrojů

V úvodu do problematiky byl definován lidský kapitál či lidské zdroje jako soubor dovedností a schopností, který je možné dále kultivovat, a který přispívá k celkovému fungování dané organizace. Aby bylo možné zvyšovat efektivitu a dosahovat optimálních výsledků, je nezbytné, aby byl lidský kapitál správně řízen.

3.2.1 Definice a cíle

Řízení lidských zdrojů neboli management se dle Armstronga (2015, s. 45) zabývá plánováním, získáváním, výběrem, řízením, odměňováním a rozvojem jednotlivých zaměstnanců. Tento proces zahrnuje veškeré aspekty spojené se zaměstnáváním lidí v organizacích, a to od každodenního řízení po strategické plánování. Podobně jako Armstrong

i Boxall a Purcell (2022, s. 269) vnímají management jako komplexní ucelený přístup, který se stará nejen o dosahování ekonomických cílů nastavených v rámci organizace, které zmiňuje Watson (2012, s. 197), ale také o uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců. Mezi ty patří např. různá školení, výše kompenzace, poskytování různých výhod a pobídek, plánování kariéry, zajištění bezpečnosti na pracovišti, transparentní komunikace či obecné aktivity v oblasti péče o blaho zaměstnanců (Boxall, 2022, s. 7).

Al-Ali (2003, s. 259) vidí v zaměstnancích nejdůležitější aktivum organizace a tak vyvozuje, že hlavní odpovědností managementu je efektivní řízení lidských zdrojů. Kromě odpovědnosti manažera je však dle Šikýře (2016, s. 37) stejně důležitá péče personalistů, kteří na jedné straně dokáží organizaci zajistit dostatek kvalifikovaných a kompetentních lidí, na druhé pak pomáhají pečovat o jejich blaho a tím je udržovat v dané organizaci. Obecné pravidlo v oblasti lidských zdrojů je, že na každých 100 (popř. 150) zaměstnanců by měl být najat jeden odborník na lidské zdroje na plný úvazek. Skutečný poměr pro organizace se může lišit v závislosti na faktorech, jako je například stupeň centralizace lidských zdrojů, geografické rozložení obsluhovaných zaměstnanců, úroveň zaměstnanců a relativní složitost organizace (Šikýř, 2016, s. 41).

Pro dosažení cílů organizace je zásadní správně využívat lidského potenciálu. To znamená získat jejich služby, rozvíjet jejich dovednosti, motivovat je k vyšší úrovni výkonu a zajistit, aby si i nadále udržovali svůj závazek vůči organizaci (Sharma, 2016, s. 8). To platí bez ohledu na typ organizace. Cíle řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjejí. Zatímco dříve bylo cílem personalistů zajistit dostatečný počet zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, od dnešních personalistů se očekává mnohem více. (Šikýř, 2016, s. 45). Mezi novodobé cíle patří dle Armstronga (2015, s. 45). např. podpora směřující k dosahování strategických cílů společnosti a rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého pracovního výkonu, usilování o vytváření pozitivních vztahů na pracovišti včetně navozování příjemné atmosféry a vzájemné důvěry nebo podpora směřující k uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

3.2.2 Teorie a modely

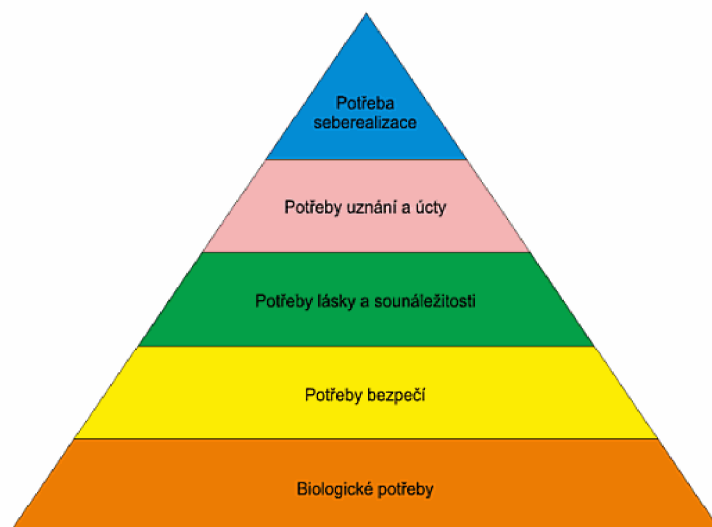
V odborné literatuře nalezneme velké množství teorií řízení lidských zdrojů. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 49-51) jedná se např. o teorii oddanosti, motivace, zdrojů, chování

v organizaci, kontingenční nebo institucionální teorii, teorii lidského kapitálu, AMO či teorii transakčních nákladů. Asi nejznámější a široce užívanou je Maslowova teorie motivace, která je základním frameworkem pro hierarchizování obecných lidských potřeb. Dle Vévody (2013, s. 13) začíná zhruba od 30. let 20. století do personalistiky pronikat i tendence soustavně pracovat s lidskými zdroji. Již tedy nestačí zdroje vyhledávat a správně je umístit dle potřeb dané společnosti, ale je potřeba také sledovat, jak jsou lidé na svých pracovních místech spokojeni, a zda jsou dostatečně motivováni dosahovat vytyčených cílů, a tím přispívat k plnění celkových cílů společnosti, pro kterou pracují. Právě kombinace správného nastavení těchto cílů a motivovanosti je dle úspěšných manažerů klíčová kombinace vedoucí k pozitivním výsledkům (Armstrong, 2015, s. 220).

Maslow svoji teorii motivace postavil na pěti stupních potřeb, uspokojení jedné úrovně je podmínkou pro relevanci úrovně další, nikoli však vždy (Tureckiová, 2007, s. 60). Maslow původně uvedl, že jednotlivci musí uspokojit potřeby nižší úrovně deficitu, než budou pokračovat, aby uspokojili potřeby vyšší úrovně růstu. Později však objasnil, že uspokojování potřeb není fenoménem „všeho nebo žádného“ a připustil, že jeho dřívější vyjádření mohla vyvolat „falešný dojem, že potřeba musí být uspokojena na 100 %, než se objeví další potřeba“ (Maslow, 2021, s. 138).

Na okolnost nepodmíněnosti Maslow dále upozorňuje ve svém článku z roku 1943 o teorii lidské motivace, kde označuje lidskou osobnost za fluidní, a tedy schopnou zabývat se několika úrovněmi potřeb najednou (Maslow, 2021, s. 145). Slavná pyramida tak, jak je zobrazena na Obrázku 2, není Maslowovým dílem a byla pravděpodobně doplněna některým z autorů psychologických učebnic. Její hierarchičnost na první pohled Maslowovu fluiditu vylučuje, z tohoto úhlu pohledu tedy grafické ztvárnění v podobě hierarchické pyramidy není ideální.

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vysekalová (2012, s. 123)

Zajímavý je také osobní aspekt Maslowova života, respektive jeho vztah k matce. Dle jeho deníkových zápisků vnímal osobu, která by měla být svému synovi velmi blízká, velmi negativně:

“Na co jsem tak reagoval a co jsem tak nenáviděl a odmítal byl nejenom její fyzický vzhled, ale hlavně její hodnoty, životanázory, její kousavost, absolutní sobectví, její neschopnost lásky k nikomu na celém světě, dokonce ani k vlastnímu muži a dětem – její narcisimus...”

What I had reacted to and totally hated and rejected was not only her physical.” (Volně přeloženo dle citace uvedené Kingem et al., 2016, s.437)

Potřeby, respektive jejich absence, tak mohla hrát důležitou roli v Maslowově procesu jejich identifikace a rozdělení na několik úrovní. První jsou fyziologické potřeby dýchání, spánku, jídla či vyměšování. Druhou úrovní je bezpečí, a to jak ve fyzickém slova smyslu (být zdravý, žít v míru), tak v mentálním (mít jistotu zaměstnání, finanční zdroje). Třetí je potřeba lásky a sounáležitosti, tedy přátelé, rodina, partner. Následuje úroveň potřeb uznání a úcty, která podporuje sebevědomí a vlastní úspěch. Poslední úrovní je seberealizace v podobě dosažení takové verze sama sebe, po které člověk touží, a kterou si přeje (Maslow, 2021, s. 149). Pichère (2015, s. 11) poukazuje na fakt, že pocit nedostatku, respektive vznik potřeb vyvstává v důsledku deprivace, což znamená, že pokud jsou lidé nespokojeni, mohou být motivováni

ke změně s vidinou uspokojení některé ze svých potřeb. Motivace k naplnění těchto potřeb bude také silnější, čím déle budou neuspokojeny. Například čím déle bude člověk bez jídla, tím větší bude mít hlad.

V rámci modelů řízení lidských zdrojů jsou často zmiňované modely shody, harvardský, kontextový, 5-P model nebo Evropský model (Armstrong, 2015, s. 52-54). Pravděpodobně nejrozšířenějšími modely jsou tzv. tvrdý a měkký model. Jsou založeny na protichůdných názorech na lidskou povahu a strategiích manažerské kontroly. Tvrdý model se zaměřuje na tradičnější přístupy, zatímco měkký model je progresivnější. V rámci tvrdého řízení lidských zdrojů jsou dle Köstera (2007, s. 6) typické pravidelné změny v počtech zaměstnanců, nízká míra transparentnosti, nižší mzdy, malé nebo žádné zapojení zaměstnanců a černobílé systémy, které se zaměřují jen na dvě polarities, a to dobrý a špatný pracovní výkon. Měkký model naopak považuje zaměstnance za základní zdroj každé organizace a zaměřuje se především na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců, odměny, bonusy a motivaci, základem je otevřená a transparentní komunikace, zaměstnanci jsou zapojeni do řady firemních procesů, vedení je demokratičtější a systémy hodnocení berou v úvahu individuální rozdíly a nabízí různé nástroje pro další rozvoj, vzdělávání, a to jak v pracovní, tak osobní rovině (Köster, 2007, s. 9). Jak upozorňuje Armstrong (2015, s. 54), tvrdý a měkký přístup se velmi často kombinují, a často se stává, že rétorika je měkký, ale realita tvrdá. Armstrong (2015, s. 55) také poukazuje na fakt, že model řízení lidských zdrojů je velmi často ovlivněn firemní kulturou, ve které jsou reflektovány různé vnější a vnitřní faktory daného pracovního prostředí.

3.2.3 Současné trendy

„Řízení lidských zdrojů je obor, ve kterém – tak jako v jiných manažerských oborech - dochází ke změnám a objevují se nové trendy, které mají různé využití a dopady na zaměstnance a manažery organizací, konkrétně na personální manažery.“ (Bláha, 2016, s. 76)

Některé trendy se již v organizacích „zabydlují“ a jsou východiskem pro implementaci nejnovějších přístupů, některé nejsou zcela nové, ale byly ve své době v oblasti personalistiky přelomové. Týká se to např. aplikace etických principů v rámci řízení lidských zdrojů, personálního controllingu nebo managementu diverzity (Bláha, 2016, s. 76).

Současný management lidských zdrojů se soustředí kromě tradičního personálního řízení také na uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů v organizaci. Tímto přístupem se vytváří přidaná hodnota, která spočívá v účelném a účinném využívání lidských zdrojů. Na základě tohoto myšlení se objevuje celá řada nových přístupů v oblasti managementu lidských zdrojů, např. řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentu, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu (Armstrong, 2015, s. 55).

V roce 2020 provedla společnost Deloitte mezinárodní studii zkoumající hlavní trendy v oblasti řízení lidského kapitálu (Deloitte, 2020). Výsledky z České republiky určily jako nejdůležitější trend sounáležitost (91 % respondentů), dále pak management znalostí (76 %) a wellbeing (72 %). Globální výsledky byly obecně vyrovnanější než české, na prvním místě se umístil wellbeing (80 %), následovala sounáležitost (79 %) a se shodným výsledkem 75 % pak management znalostí, etika a obecný rozvoj HR. Maslowova potřeba sounáležitosti tak zvítězila v předpandemické společnosti a prokazuje zásadní roli týmů v pracovním prostředí. Společnosti se tak nově zaměřují na posílení vztahu mezi jednotlivcem a jeho týmem, případně také tvorbou takových týmů, které organicky dobře fungují. A to na základě vhodně zvolené kombinace lidských vlastností a dovedností (Browne, 2017, s. 50).

Sounáležitost je téma zcela zásadní jak z pohledu pracovního, tak z pohledu osobního. Pandemie na určitou dobu zcela změnila pracovní prostředí fyzickým odsunem jednotlivých zaměstnanců do tzv. homeoffice, tedy domácího prostředí, které se tak stalo kombinací místa, kde člověk žije i pracuje. Nové technologické trendy (Zoom, Google Meet, Teams atd.) umožnily lidem přesunout se na virtuální pracovní schůzky bez toho, aby museli opustit svůj obývací pokoj. Tento trend byl nejprve zcela nadšeně přijímán, až později se projevila lidská potřeba kontaktu a sdílení, které fyzickou vzdáleností od kolegů nebo obchodních partnerů byla narušena a na čas zcela zpřetrhána (HR News, 2022). Snížená efektivita práce stejně jako psychické problémy vzniklé izolací a nemožností sdílení těžkých situací nakonec vedla firmy k postupnému přesunu zaměstnanců zpět do kanceláří. V rámci posílení procesu sounáležitosti doporučuje Deloitte (2020) upevnit firemní kulturu a posílit zpětnou vazbu. Zpětná vazba funguje velmi dobře při pochopení, jak jednotlivci přispívají k plnění jednotlivých cílů a obecně podtrhuje, pokud je správně nastavena, pocit smysluplnosti práce (Šikýř, 2016, s. 76). Specifickou roli hraje také management, jehož úkolem by mělo být vytvářet férové prostředí, které respektuje individuální schopnosti a dovednosti, je inspirativní a psychologicky bezpečné.

Lidé by se neměli bát sdílet své pocity, myšlenky a nápady. Třetím krokem je vytvoření takových osobních vztahů na pracovišti, v rámci kterých spolu zaměstnanci přirozeně komunikují, vyměňují si názory a přijímají kritiku druhých. Jak uvádí Plamínek (2011, s. 112), konstruktivní kritika, schopnost dávat zpětnou vazbu a také ji přijímat, to by měly být základní kameny každého dobrého kolektivu. Posledním doporučením uvedeným ve studii společnosti Deloitte (2020) je mise společnosti. Ne všechny společnosti mají misi určenou, což je v řadě případů škoda, protože její absence přispívá k nejasnosti firemní kultury nebo ještě hůře k nejasnosti ohledně směřování celé společnosti. Pokud zaměstnanci nechápou, jaké jsou cíle, ztrácejí často pocit smysluplnosti své práce, cítí se osamoceni a nezačleněni do svého pracovního týmu, čímž klesá jejich motivace a následně i výkonnost (Ulrich, 2019, s. 87).

Wellbeing pochází ze spojení anglického slova „well“ a „being“, což znamená „dobře“ a „bytí“. Obecně to tedy odkazuje k momentu, kdy se člověk cítí dobře, tento moment je však povýšen na dlouhodobý stav. Wellbeing v praxi znamená snahu firmy pečovat o své zaměstnance a nabízet jim nejenom finanční ohodnocení, ale také programy na podporu jejich mentálního a fyzického zdraví (Templeman, 2021, s. 213). I přes ne zcela jednoznačné výhody homeoffice by měl mít zaměstnanec minimálně možnost volby práce z kanceláře nebo z domova, a to v čase, který mu vyhovuje. Postupně se opouští od striktního dodržování práce od devíti do pěti a např. v případě matek na mateřské dovolené připadají v úvahu i noční pracovní hodiny, pokud to vyhovuje oběma stranám. S tématem mateřství souvisí zavádění většího množství částečných úvazků nebo různých alternativních forem zaměstnání. Technologie hrají důležitou roli v umožnění různého nastavení práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ať už se jedná o výše zmíněné online komunikační videokanály, různé druhy chatů (Slack, Webex), sdílení dokumentů a přístupy ke zdrojům informací. V neposlední řadě k wellbeingu prokazatelně přispívá větší autonomie zaměstnanců, a tedy jejich svoboda při rozhodování a prioritizaci jednotlivých úkolů. Dle Browne (2017, s. 128) je větší svoboda spojena s vyšší sebedůvěrou a motivací, což podle průzkumů vede k větší pracovní aktivitě a k lepším pracovním výsledkům.

Ve světě, kde je možné během několika zlomků sekundy vyhledat miliony informací je práce s nimi samostatnou disciplínou. Management znalostí je obor, který se zabývá informacemi, jejich tvorbou, přenosem, užitím, ukládáním a vyhledáváním (Pitra, Mohelská et al. 2015, s. 15). V moderních firmách je zcela běžné, že v rámci intranetu existuje informační platforma, na které jsou sdíleny veškeré informace spojené s fungováním firmy. V mnoha případech však tento systém není dokonalý, a to ať z pohledu jeho technického

tak uživatelského fungování. Údajů je tolik, že je zaměstnanci neumí, nechtějí nebo nemohou efektivně najít a využít. Řešením je buď školení zaměstnanců anebo práce na tom, aby nabízené informace byly správně selektovány a při vyhledávání správně nabízeny. Jinak řečeno: „...společnosti čelí úkolu nabídnout správnou informaci správnému člověku ve správný moment na správném místě“ (Deloitte, 2020). Situaci dále komplikuje fluktuace zaměstnanců a následná nutnost informace znovu předávat či řešit jejich diskontinuitu. Pro management znalostí jsou zcela klíčové čtyři základní oblasti. Jedná se zaprvé o vytváření a shromažďování informací, zadruhé o jejich zachování, aktualizace a ověření, dále o efektivní sdílení informací a nakonec o vytváření přidané hodnoty na základě těchto získaných informací (Deloitte, 2020). Management znalostí tak v sobě propojuje nutnost technologického zázemí a vyškoleného zaměstnance, který má navíc schopnost s informacemi správně pracovat.

3.3 Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je v dnešní ultrarychlé době charakterizované dosahováním co největšího zisku v co nejkratší době v rámci podmínek tržního hospodářství zcela klíčovým procesem, který může do firmy přinést potřebný talent, nebo ji dovést na druhou kolej, daleko za svými konkurenty. Zrychlují se výrobní procesy, používají se levnější suroviny, zvyšuje se produktivita práce, kladou se vyšší nároky na zaměstnance apod. Rychlost a zlevňování je tedy to, co hýbe každou firmou ve snaze obstát v konkurenčním boji.

Personalista pak v této klíčové oblasti hraje zcela zásadní roli. Pro ostatní zaměstnance podniku (ať už na manažerské či nemanadžerské úrovni) musí fungovat jako partner, který je jim oporou, diskusním partnerem a konzultantem. Jeho úkolem je podporovat podnikání společnosti tak, aby zaměstnanci neodcházel ke konkurenci a společnost tak neztrácela cenné „know how“. Naopak pokud od konkurence zaměstnanec přichází, musí personalista poznat a vybrat toho nejlepšího (Ulrich, 2009, s. 22).

3.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je moderní termín pro proces, který se dříve označoval jako nábor. Jak upozorňuje Koubek, (2011, s. 70), nábor se používal pro označení konkrétní formy získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v dnešním slova smyslu má tedy užší význam a pro personální oblast s cílem zaměstnat určité jedince je příhodnější označení získávání

zaměstnanců. Jak Koubek dále specifikuje, získávání zaměstnanců znamená nalezení zaujatých a motivovaných kandidátů, jejichž individuální zájmy se ztotožňují se zájmy a cíli firmy (2011, s. 70). Organizace mohou při náboru zaměstnanců využít dva zdroje:

- vnitřní zdroje a
- vnější zdroje.

První možností je získávání zaměstnanců z vnitřních neboli interních zdrojů. Pokud se ve společnosti vyskytne volné pracovní místo a toto pracovní místo si manažer přeje obsadit, obrátí se na personalistu, aby mu pomohl. Prvním krokem, který by měl personalista udělat, je, že si uvědomí, zda není někde ve společnosti vhodný kandidát na tuto pozici. Může se jednat o schopného zaměstnance, jehož místo se z organizačních důvodů ruší nebo někoho, kdo uvažuje o změně a hledá nové výzvy. V obou případech by přesunutí na novou pozici mohlo vyřešit potenciální ztrátu talentu. Druhou možností je jedinec, který svými schopnostmi a dovednostmi již vyrostl nad svou aktuální pozici a jehož potřebou je další kariérní posun (Koubek, 2011, s. 73).

Personalisty by získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů mělo být preferováno, neboť přináší celou řadu výhod. Jak poukazuje Vajner (2007, s. 16), zaměstnanci ze stávající firmy mají vysokou znalost o firemní kultuře, různých pravidlech a procesech a není tedy nutné je zaškolovat a začleňovat do firemní struktury. Stejně tak jako zaměstnanec dobře zná stávající firmu, zná také firma dobře daného zaměstnance. Po přesunutí na nové pracovní místo tedy je pro manažera jednodušší takového člověka řídit, protože již zná jeho styl práce, jeho silná a slabá místa (Vajner, 2007, s. 17). Získat pracovníka z vnitřních zdrojů je také většinou levnějším řešením než hledat kandidáty z trhu, následně je přesvědčovat, aby přestoupily z jiné firmy a jejich psychologické bariéry kompenzovat vyšším finančním ohodnocením. V neposlední řadě je interní získávání zaměstnanců jasným signálem, že firma má zájem své zaměstnance rozvíjet, pomáhat jim v jejich kariérním růstu a odměňovat je za dobré pracovní výkony (Vajner, 2007, s. 17). Mezi hlavní nevýhody tohoto přístupu však patří nižší kreativita, menší míra nových nápadů a nižší proaktivita, což jsou rysy zaměstnance, který se dostane na novou pozici v nové firmě a v rámci úvodních několika měsíců se snaží svého zaměstnavatele přesvědčit o tom, že udělal správné rozhodnutí (Vajner, 2007, s. 17).

Druhým způsobem, jak získat vhodné pracovníky, je využít vnější zdroje, tzn. zdroje mimo organizaci. Personalista může tyto pracovníky získat z řad absolventů škol, pracovníků,

kteří jsou v současné době zaměstnáni, ale chystají se změnit pracovní místo (tzn. reagují na inzerát společnosti) či z volných zdrojů na trhu práce (např. nezaměstnaní). V praxi se personalisté soustředí na pracovníky, kteří nějakou pracovní zkušenost mají, ať už na stejné či obdobné pozici. Absolventi škol mají tedy vstup na trh práce poněkud ztížen (Koubek, 2011, s. 73). Mezi hlavní výhody nábory z externích zdrojů je vysoká míra motivovanosti a angažovanosti, kterou noví zaměstnanci přinášejí, nové nebo specifické know-how, které může firmě pomoci ve vývoji, a v neposlední řadě také znalost konkurence a tedy možnost, jak využít nové zaměstnance a jejich know-how v přímém boji proti konkurenci (Vajner, 2007, s. 18). Na druhou stranu mohou být a zpravidla i jsou tito pracovníci pro společnost dražší. Společnost zároveň podstupuje jisté riziko, protože pracovníka nezná. Pokud na něj nějaké reference získá, je to zpravidla od jím dodaných zdrojů, jejichž důvěryhodnost si personalista nemá šanci ověřit, respektive možnosti ověření jsou limitované (Vajner, 2007, s. 16).

3.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Zaměstnanci jsou na konkrétní pracovní pozici vybíráni dle jednotlivých kritérií, která jsou specifikována v požadavcích. Úkolem personalisty je pak zhodnotit, zda kandidát tato kritéria splňuje, a pokud ne, zda je toto neplnění zásadním nedostatkem, nebo se jedná o řešitelný problém, např. doplnění znalostí nějakým školením či workshopem (Templeman, 2021, s. 189). Specifickou situací je, když kandidát nadhodnocuje svoje schopnosti, a to ať v rámci svého životopisu nebo v rámci pohovorů s personalistou. Personalista nemůže být schopen obsáhnout skutečnou pracovní náplň všech pozic, které hledá, musí být ale schopen analyticky zhodnotit, zda informace, které od kandidáta dostává, jsou realistické. K tomu personalistovi nejlépe slouží jeho zkušenost, tedy dlouhodobě nasbíraná znalost o jednotlivých kandidátech a jejich úspěšnosti na konkrétních pozicích.

Jiný problém reprezentuje situace, kdy jsou stanoveny nerealisticky vysoké požadavky a na danou pozici se přihlásí velmi málo kandidátů. Pokud jsou požadavky nadhodnoceny, pak může v rámci dlouhodobého vývoje dojít k frustraci kandidáta, který nakonec uspěl a získal danou pozici, protože zjistí, že se jeho schopnosti a dovednosti dostatečně nevyužívají. Naopak podhodnocení schopností a dovedností při specifikaci požadavků na pracovní místo sice způsobí to, že se na danou pozici přihlásí více kandidátů, ale v praxi pak může dojít k tomu, že vybraný kandidát nebude schopen danou práci vykonávat (Armstrong, 2015, s. 344). Armstrong

(2015, s. 345) dále uvádí návod na to, jak by správná specifikace požadavků na pracovníka měla vypadat. V první řadě by měly být vyjmenovány odborné schopnosti vyžadované na danou pracovní pozici. Tyto schopnosti by měly být rozděleny do dvou skupin, a to podstatné, bez kterých není možné danou pozici vykonávat, a žádoucí, tedy takové, které kandidátovi pomohou rychleji uspět. Dále by měl následovat popis schopností nebo žádoucího chování, v závěru by pak měla být popsána odborná příprava či praxe, kterou má kandidát za sebou. Tyto požadavky musí personalista doplnit o informace o společnosti, pracovních podmínkách, datu nástupu, zaměstnaneckých výhodách, pracovní době, zkušební době apod. (Armstrong, 2015, s. 345).

3.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru pracovníků slouží k tomu, aby personalista byl schopen rozlišit, který kandidát je pro danou pozici nejvhodnější. Ačkoliv existuje celá řada metod, žádná personalistovi nemůže zaručit, že na jejím základě vybere toho správného pracovníka. V praxi se proto spíše přistupuje k tomu, že se jednotlivé metody kombinují. Mezi tradiční metody výběru pracovníků patří dle Kocianové (2010, s. 98) analýza dokumentace uchazečů, výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti nebo moderní testování v rámci tzv. assessment center. V rámci analýzy dokumentace uchazečů dochází především k prostudování životopisu uchazeče, který obsahuje detailní údaje o jeho pracovní kariéře ve formě výčtu vzdělání a zkušeností v rámci různých pracovních pozic. Životopis může okrajově poskytnout informace také o osobním životě uchazeče, a to díky výčtu koníčků, mimopracovních nebo zájmových aktivit nebo např. výčtu členství v různých organizacích. (Browne, 2017, s. 129). Uchazeč je někdy požádán o napsání motivačního dopisu, ve kterém má shrnout hlavní důvody, proč se hlásí na danou pozici. Napsání takového dopisu vyžaduje od kandidáta detailnější přípravu, než je pouhé hromadné rozesílání žádostí o zaměstnání či reagování na velké množství pozic. Způsob, jakým k napsání takového dokumentu přistupuje, vypovídá mnoho o jeho charakteru a potenciálním přístupu k práci jako takové. Již existence požadavku na napsání motivačního dopisu navíc automaticky vyselektuje určitou skupinu kandidátů a personalista má tedy možnost získat relevantnější seznam uchazečů (Finlay, 2018, s. 68). Dalšími možnostmi je požádat kandidáta o vyplnění firemního nebo osobního dotazníku či poskytnutí referencí.

Na některé pozice je důležité poskytnout určitá specifická potvrzení, např. lékařské vyšetření či různé certifikáty či osvědčení (Kocianová, 2010, s. 98).

Další fází je výběrový pohovor, který se realizuje buď pouze s personalistou nebo v případě vyšších pozic s managementem či dalšími osobami, které mohou poskytnout relevantní zpětnou vazbu na kandidáty, a tím zjednodušit a zefektivnit proces získávání zaměstnance. V rámci výběrových pohovorů mohou proběhnout také testy schopností nebo osobností testy. Vyhlášené jsou např. u konzultačních firem, které si takové testy interně vyvinuly (např. McKinley nebo BCG). Pokud firma nemá interní testy a má dostatek prostředků na investici do testování potenciálních zaměstnanců, pak může využít služeb tzv. assessment center, které nabízejí obecné nebo specifické testování a přinášejí relevantní výsledky, které jsou vyhodnocovány na základě velkého vzorku testovaných (Browne, 2017, s. 137).

Koubek (2011, s. 82) na rozdíl od Kocianové vnímá metody výběru zaměstnance především z pohledu časovosti a celý proces rozděluje do čtyř fází. První je zjišťování základních informací ze strukturovaného životopisu, dotazníků a referencí od bývalých zaměstnavatelů. Následuje odborné testování, přičemž za nejvhodnější považuje Koubek kombinaci osobního pohovoru s ukázkou praktických dovedností a znalostního testu. U mezinárodních pozic jsou pak často požadované praktické ukázky jazykových dovedností, a celý pohovor tak může být veden např. v angličtině. Následuje finální výběr, kdy je zvolen nejvhodnější uchazeč ze zúžené skupiny uchazečů, kteří byli vyhodnoceni jako vhodní pro danou pozici. Poslední fází je adaptace pracovníka, tedy fáze následující po odsouhlasení vhodného kandidáta ze strany firmy, a odsouhlasení pracovní nabídky ze strany kandidáta. Adaptace pracovníka probíhá většinou v rámci prvních třech měsíců a je spojena i s tzv. zkušební lhůtou, kdy je v rámci obou stran možné daný pracovní poměr ukončit. Jak poukazuje Koubek, fáze adaptace je firmami velmi často podceňována, protože náklady, které firma investuje do nového člověka, a které jsou potenciálně promrhány, pokud daný zaměstnanec firmu během prvních několika měsíců opustí, jsou velmi těžko kalkulovatelné, nicméně jedná se o velmi vysoké částky, o které tak firma přichází (2011, s. 103).

Personalista by měl volit takové metody výběru, které umožní kandidáty dostatečně poznat, ale zároveň tyto metody nejsou nadbytečné a časově náročné. V případě hledání vhodného kandidáta na pozici osobní asistentky není záhodné, aby byl kandidát testován v assessment centru, daleko důležitější jsou osobní charakteristiky, které by měly odpovídat požadavkům osoby, pro kterou asistentka bude pracovat (Kocianová, 2010, s. 99).

3.3.4 Současné trendy v získávání zaměstnanců

„Doba se mění a metody se mění s ní. V této parafrázi latinského přísloví o tom, že časy se mění a my se měníme s nimi je ukryto i tajemství moderního recruitmentu. Inzerát, po staletí přinášející informace a zprostředkovávající kontakt mezi uchazeči a zaměstnavateli, dnes žádného uchazeče k našim dveřím nepřivede. Je nutné se za ním aktivně a promyšleně vydat.“
(Tegze, 2018, s. 8)

Tegze uvádí jako jeden z hlavních trendů moderního získávání zaměstnanců tzv. sourcing (2018, s. 23). Jedná se o aktivní vyhledávání potenciálních zaměstnanců a informací o nich. Pochází z anglického slova „source“, které znamená „zdroj“ jako podstatné jméno a i „zdrojovat“ jako sloveso. Význam tedy odkazuje přímo k aktivnímu získávání. Tato činnost byla dlouho součástí celého spektra činností, vykonávaných personalistou, dnes se však jedná o samostatnou disciplínu, se kterou je dokonce spojen i termín označující konkrétní pozici tzv. sourcera. Sourceři neboli lovci talentů se soustředí na vyhledávání pasivních uchazečů, tedy těch, kteří o změně pracovní pozice neuvažují, ale mohli by být vhodnými kandidáty na některou z pozic, které sourcer aktivně obsazuje nebo bude obsazovat v budoucnosti (Browne, 2017, s. 112). Jeho cílem je u uchazeče vyvolat zájem, přesvědčit je k pohovoru a následně je provést celým procesem, který vede k uzavření smlouvy s novým zaměstnavatelem (Tegze, 2018, s. 23).

Sourceři hledají o potenciálních kandidátech celou řadu informací. Nejčastěji k tomu využívají sociální sítě, kde hledají veškeré relevantní informace a kontakty o těchto kandidátech. Sourceři se tedy bezpodmínečně musí orientovat v nových technologiích a nástrojích, které jim umožní rychle reagovat na měnící se pracovní trh (Tegze, 2018, s. 23). Musí rozumět sociálním sítím, metodám vyhledávání, a v poslední době dokonce i základům programování. Řada sourcerů totiž svoji práci automatizuje, aby rychleji získali kontakty a informace, které o kandidátech potřebují vědět (Tegze, 2018, s. 23).

Aktivita sourcera se liší od aktivity recruitera nebo headhuntera. Tyto termíny se většinou používají jako zaměnitelné, a to především u laické veřejnosti, Tegze (2018, s. 23) ale poukazuje na základní rozdíly mezi těmito třemi profesemi. Sourcer vyhledává pasivní uchazeče, jeho hlavní činností je tedy najít je, vytvořit si jejich databázi, kterou musí neustále rozšiřovat, a následně je propojovat s vhodnými pracovními pozicemi. Headhunter dělá velmi podobnou činností, zaměřuje se ale na vyšší management, respektive střední až vrcholový

management. Zde dává smysl specializace dokonce na určité segmenty trhu, např. IT nebo bankovníctví. Tam, kde práce sourcera a headhuntera končí, začíná práce recruitera. Jeho hlavní činností je provést kandidáta procesem přijímacího řízení a dovést je k úspěšnému podpisu pracovní smlouvy (Tegze, 2018, s. 24). Mezi hlavní metody sourcingu je možné dle Tegzeho (2018, s. 87) řadit vyhledávání na LinkedInu, Facebooku, Twitteru, Instagramu, Googlu, Meetup.com či Indeed.com.

Jedním z největších trendů v náborech za posledních několik let se stalo využívání sociálních médií k přilákání talentů. Tento trend dokonce získal vlastní módní označení „Social Recruiting“ neboli „sociální nábor“. Jak uvádí Bláha (2016, s. 302), tento trend je dobře patrný také v České republice. V roce 2014 byl společností Trexima realizován průzkum „Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách,“ ve kterém bylo dotazováno 270 personálních manažerů z organizací se 100 a více pracovníky s cílem zjistit, do jaké míry jsou využívány sociální sítě pro proces získávání zaměstnanců. Výsledky přinesly zjištění, že sociální sítě jsou využívány pouze okrajově. U vyhledávání manažerů a specializovaných pracovníků byl podíl sociálních sítí relativně vysoký (29 %), a nižších pozic, např. dělnických to bylo pouhých 7 %. V dnešní době se však význam sociálních médií při náborech neustále zvyšuje. Sociální síť LinkedIn je zcela standardním nástrojem každého personalisty, mnoho z nich využívá placenou verzi, která umožňuje sofistikované vyhledávání profilů jednotlivých kandidátů a následnou možnosti jejich oslovování. Facebook a Twitter pak plní spíše doplňkovou ověřovací funkci. Personalisté si vybrané kandidáty vyhledávají na těchto sítích, aby zjistili, jak se chovají v rámci jejich sociální skupiny, zdali nemají vyhrčené názory či podezřelý způsob chování (Finlay, 2017, s. 138). Sociální nábor je také důležitou součástí náborového marketingu. Jejich hlavní výhodou je možnost oslovit aktivní i pasivní kandidáty, ověřit si doporučení a reference, zacílit na určitou skupinu kandidátů, představit firemní kulturu či navázat osobnější kontakt s potenciálními kandidáty. Nábor prostřednictvím sociálních sítí přesahuje zveřejňování aktuálních volných pracovních nabídek na účtech sociálních sítí organizace. Jde o aktivní využívání sociálních sítí. Sociální sítě je možné využít k proaktivnímu vyhledávání potenciálních kandidátů, budování vztahů s nimi a jejich povzbuzování, aby se ucházeli o volná pracovní místa dané organizace. Jedná se o velmi efektivní a levný způsob náborech (Headworth, 2015, s. 96).

Dalším ze současných trendů představuje umělá inteligence, která v náborech zaměstnanců způsobila doslova revoluci. Umělá inteligence mění způsob, jakým náborové agentury a personalisté (sourceři, headhunteři) uvažují. Umožňuje jim rychle analyzovat

obrovské množství dat, a na základě toho činit rychlá rozhodnutí a předpovídat budoucí trendy. Umělá inteligence je využívána, aby pomohla přizpůsobit nabídky práce poptávce, a aby pomohla personalistům (sourceři, headhunteri) dostat se do kontaktu s relevantními a předem prověřenými talenty. To vše vede k zásadní úspoře času. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že umělá inteligence postupně povede ke snížení počtu nabízených pracovních pozic, protože již zkrátka lidé na těchto pozicích nebudou potřeba. Zanikají budou taková pracovní místa, která vyžadují manuální či logickou činnost řízenou jasnými pravidly a procesy, a mohou být nahrazena roboty. Umělá inteligence má proto v oblasti nábory obrovský potenciál. Jejím hlavním přínosem je zrychlení přijímání zaměstnanců, eliminace manuálních úkolů a zvýšení efektivity náborových pracovníků. Může dále zlepšit proces personálního zabezpečení a pomoci s běžnými úkoly, které standardně zabírají spoustu času. Jak popisuje Eubanks (2018, s. 32) v rámci přijímacího řízení bude při používání videokonferencí možné na dálku využívat biometrický a psychometrický test k výpočtu nejen kvality odpovědí uchazečů, ale také hlasových funkcí, tempa řeči, hlasové energie, použití výplní, výraz obličeje a mluvení těla. Personalisté (sourceři, headhunteri) se tak budou moci více soustředit na hledání té správné osoby, vhodné na danou pracovní pozici, a méně činností a procesů, které jsou spojeny s realizací náborového procesu a finálním uzavřením pracovního kontraktu.

3.4 Řízení lidských zdrojů dle generačního rozdělení

Kromě standardního nastavení individuálního přístupu ke každému potenciálnímu uchazeči o zaměstnání a s následně specifickými charakteristikám každého zaměstnance je v současné době nutné brát v potaz také tzv. generační příslušnost. Typicky se hovoří o generacích označených posledními písmeny abecedy, tedy generaci X, Y a Z. Každá z nich má odlišný životní styl, přání, touhy a samozřejmě také samotný přístup k zaměstnání.

Pro určení, do jaké generace jedinec patří, je důležité, v jakém roce se narodil. Jedná se o problematiku, ve které se odborná literatura zcela neshodne, tzn., každý autor zařazuje jedince do dané generace trochu odlišně. Nutné je ale říci, že se jedná o jednotky let, které na charakteristiku generací mají minimální vliv.

3.4.1 Základní charakteristika generace X

Příslušníci generace X se narodili mezi lety 1964 – 1978 a jsou pojmenováni podle románu Douglase Couplanda z roku 1991 (Kotler, 2013, s. 259). Jak uvádí Tahal, u nás se tato generace označuje jako tzv. Husákovy děti (2017, s. 125). Někteří autoři vymezují toto období o pár let dříve nebo později, např. Jandourek je řadí do roku 1965 – 1976 (2012, s. 93). Důležitější, než přesná specifikace let je jejich generační zkušenost. Jedná se o děti rodičů, kteří hodně pracovali, což souviselo s nutností obnovit blahobyt po devastačních účincích druhé světové války (Jandourek, 2012, s. 94). Jejich cílem je vybudovat rodinu, která bude založena na tradičních hodnotách a rozdělení tradičních rolí. Zároveň se chtějí, jako důsledek časté absence jejich rodičů, více věnovat svým dětem. Dalším specifickým prvkem je jistá zdrženlivost v sexuální oblasti. Jak poukazuje Kotler (2007, s. 140), zatímco jejich rodiče žili v době sexuální revoluce, generace X žije ve strachu z AIDS.

U nás byla generace X velmi ovlivněna komunistickým režimem, protože v něm prožili svoje dětství a dospívání, tedy období, kdy je charakter člověka významně formován. V zaměstnání pracují tvrdě, jsou loajální a nemají rádi změny, preferují jistotu. I přes své předsevzetí, často upřednostňují práci před rodinou, z čehož vyplývá, že se často setkáme u této generace se syndromem vyhoření. Díky tomu, že na ně jejich rodiče neměli tolik času, mají pocit, že svět od nich očekává, že budou soběstační a zvládnou vyřešit jakoukoliv životní situaci. To v nich může někdy vyvolávat pocit frustrace. Jsou pragmatičtí, individuálně zaměřeni (Kotler, 2013, s. 259) a jak doplňuje Bláha (2016, s. 135), nemají rádi konflikty a neradi hovoří o svém soukromí.

Jedná se o první generaci, která přišla do styku s výpočetní technikou. Přestože technice nerozumí tolik, jako jí rozumí jejich děti, snaží se jim přizpůsobovat. Jsou učenliví a kvůli získání nových znalostí a dovedností jsou schopni a ochotni navštěvovat různé vzdělávací kurzy (Bláha, 2016, s. 135). Pro generaci X je dále typické, že se nerada zadlužuje. Peníze pro ně mají velkou hodnotu, váží si jich. Mají dostatek trpělivosti, tzn. svoje přání a potřeby dokážou odložit na dobu, kdy na jejich splnění budou mít dostatek finančních prostředků (Bláha, 2016, s. 135).

Klíčem k oslovení této generace je pochopit, že se snaží vychovávat své děti lépe, než tomu bylo u nich a jejich rodičů, a že se snaží žít jinak než jejich rodiče. Odborníci rozdělují generaci X do tří segmentů, jak ukazuje Vysekalová (2011, s. 261). Za prvé jsou to lidé, kteří jsou neustále v pohybu, rádi cestují, baví se a nemají rádi závazky. Za druhé jsou to lidé tzv. usedlí, kteří se zaměřují na vybudování hezkého domova, mají menší okruh přátel a žijí

konzervativně. Za třetí se jedná o tzv. super rodiče, v jejichž centru pozornosti jsou děti, pro které jsou schopni udělat téměř cokoli.

V pracovní oblasti je generace X generací profesionálů, kteří formují současnou pracovní sílu. Většina zástupců této generace má nejméně 20 let pracovních zkušeností a je připravena přijmout výzvu vedoucího postavení. Oceňují nezávislost, flexibilitu a možnost vzdělávání. Jak bylo zmíněno výše, jsou velmi loajální, mají pocit, že musí všechno zvládnout, a tak jsou zaměřeni na jasné cíle a výsledky. V rámci vyhodnocování vlastních schopností jsou silně závislí na validaci ostatních (Vysekalová, 2011, s. 263). Právě validaci potvrzuje i Sauser (2013, s. 233), který tento jev přičítá tomu, že generace X neměla velkou podporu rodiny, a tak se obklopila přáteli a známými jako substitucí.

3.4.2 Základní charakteristika generace Y

Do generace Y řadíme osoby, které se narodily v letech 1979 – 1994. Jedná se o generaci, která vyrůstala v relativním blahobytu. Na dobu před sametovou revolucí v tehdejší Československu si moc nepamatují, nebo ji nezažili vůbec. Někdy se setkáme také s označením millennials (mileniálové) z toho důvodu, že pracovní zkušenosti sbírali na přelomu tisíciletí.

Osoby patřící do generace Y jsou technologicky vyspělé, zajímají se o technologické novinky a není jim lhostejný stav společnosti a životního prostředí. Z důvodu jejich technologické vyspělosti se někdy označují jako tzv. echo boomers, neboť od svého narození jsou v kontaktu s novými technologiemi v podobě počítačových her, internetu, sociálních sítí (Sauser, 2013, s. 259). Jsou zvyklí pro komunikaci se svými přáteli používat sociální sítě ve větší míře než prostřednictvím klasických možností, které nabízí mobilní telefon. Právě vzestup internetu vedl generaci Y k posunu v pracovních preferencích. Podle odborných studií hledají členové generace Y pozice v oblastech jako zdravotnictví, sociální vědy, technologie a prodej více než jiné generace, protože jsou poháněni všeobecnou zvědavostí a zájmem.

Příslušníci generace Y často považují blahobyt, který jim poskytli rodiče, za samozřejmost. Je to způsobeno i tím, že velmi často byli svými rodiči rozmazlováni. Jejich další charakteristika je, že jsou vybíraví, sebejistí a chybí jim dostatek trpělivosti (Kotler, 2013, s. 259). Změny jsou pro tuto generaci běžnou součástí života. Nebojí se měnit zaměstnavatele

podle toho, kde mají více výhod a zajímavější práci. Založení rodiny odkládají na později. Jak poukazuje Kocianová (2012, s. 108), je pro ně prioritní skloubit rodinný a pracovní život. To však často není možné, pokud je dodržován tradiční model rozdělení rolí (Rydvalová, 2011, s. 15). Proto je pro generaci Y typické, že si uvědomuje, že za harmonii v osobním i rodinném životě odpovídá každý jedinec osobně.

V pracovní oblasti jsou příslušníci generace Y velmi aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň a cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu (Kocianová, 2012, s. 108). Díky zmiňované vysoké ekonomické aktivitě je schopna tato generace vydělat poměrně velké množství peněz. Na druhou stranu jí lze vyčíst trochu netrpělivost ve spotřebě, resp. v odložené spotřebě. Peníze vnímají jako prostředek k dosažení svých snů a cílů. I z toho důvodu se generace Y velmi často zadlužuje, využívá hypotečních úvěrů nebo úvěrů spotřebních, nebo kreditních karet a povolených přečerpaní (Kocianová, 2012, s. 108). Obecně se generace Y vyznačuje technickou zdatností, přirozeně pracuje s internetem a sociálními sítěmi. Je ambiciózní, nemá ráda rutinu, je zaměřena na výsledky a je pro ni důležitá odměna a chvála. Oceňuje flexibilitu, spolupráci v rámci týmů a snaží se najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

3.4.3 Základní charakteristika generace Z

Generaci Z vymezujeme lidmi narozenými po roce 1995. Jedná se o první generaci, která se narodila v plně digitálním světě. Příslušníci této generace považují online prostředí za přirozené a důvěřují mu. Starší generace považují internet především za místo, kde získávají informace a obsah. Mnoho starších zástupců generace X vyrostlo bez internetu, a až v jejich dospělém životě se internet stal všudypřítomným. Generace Y strávila roky online před tím, než došlo ke spuštění sociálních sítí, např. Facebooku, takže způsoby komunikace a sdílení se museli učit později. Příslušníci generace Z naopak nikdy nežili ve světě bez sociálních médií nebo online nakupování, a tak je zvyklá na tento typ interakce a nezná jiný. Specifická je oblast nakupování, kde tato generace disponuje velkou schopností orientace a analytického rozhodování. Tato generace ví, co chce, a očekává, že to bude vědět také internet, respektive jednotlivé značky (Sausser, 2013, s. 285).

Generace Z vidí online identitu jako skutečné sebevyjádření. Většina z nich má přátele, se kterými se v reálném životě nikdy nesešla. Zatímco zástupci generace Y byli vychováni během hospodářského rozmachu, generace Z vyrůstala během recese. Tato generace byla tedy

formována ekonomickým tlakem, ke kterému došlo již v dětství, kdy jejich rodiče možná bojovali se zaměstnáním a financemi (Seemiller, 2016, s. 48). Oceňují proto dlouhodobou hodnotu a chytré investice. Mají větší zájem o úsporu peněz, než jejich rodiče vyrůstající v generaci Y. Dávají si pozor a dbají na to, aby jim nedošly peníze.




















Generace Z chce pracovat na pracovních místech, která je budou bavit, v organizacích, které odpovídají jejich hodnotám a cílům. Ve svém pohledu na pracovní trh stojí někde mezi generací X a Y. Vyzývají k tradičním přístupům k náboru a udržení zaměstnanců, ale odmítají hledat stálou práci a zůstat na jednom místě celý život. Zatímco mnoho zaměstnavatelů se je pokusilo ovlivnit výhodami, jako jsou bezplatné stravování nebo jiné benefity, mnozí zjišťují, že generace Z touží po profesionálním rozvoji. Pokud organizace, kde pracují, nebude investovat do jejich kariéry, budou hledat zaměstnavatele, pro kterého budou tyto investice důležité (Seemiller, 2016, s. 9).

3.4.4 Srovnání jednotlivých generací

V předcházející části práce byly definovány generace, které se v současné době vyskytují na trhu práce. Dle studie *Gen Y at Work: Not So Different After All* z roku 2010, která srovnávala generaci X a Y, vyplynulo, že jsou si tyto generace v celé řadě oblastí velmi podobné (Sausser, 2013, s. 257). Obě oceňují příležitost ke kariéernímu postupu, mají rádi výzvy a inovace, oceňují konstruktivní kritiku a možnost flexibility v rámci pracovního místa. Pro generaci Y je ale důležitější oblastí mentoring a vzdělávání a má větší chuť na sobě neustále pracovat. Důležitým aspektem je pro ni také pracovní prostředí samotné, pracovní kolektiv a nadřízený, který je schopen akceptovat různé nápady a podporovat rozhodnutí svých podřízených.

Ze studie, kterou si nechala vypracovat britská pobočka globální banky Barclays, vyplývá, že na rozdíl od generace X, která se snažila skloubit rodinný a pracovní život a generace Y, která toužila především po svobodě a nezávislosti, směřuje generace Z k jistotám a stabilitě. Jak ukazuje obrázek 2 liší se také pohled jednotlivých generací na jejich touhy a vztah ke kariéře. Zatímco generace X preferuje sladění pracovního a osobního života, generace Y preferuje svobodu a flexibilitu. Pro generaci Z je zase důležitá bezpečnost a stabilita. Co se týče vztahu ke kariéře, generace X je loajální k profesi, nikoli vyloženě k zaměstnavateli. Generace Y žije v digitálním světě a pracuje s organizací, nikoliv „pro ni.“ Generace Z bez problému změní zaměstnavatele, pokud to bude lákavější.

Obrázek 2 - Srovnání generace X,Y,Z

Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women	Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Corbachev Thatcherism Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce	9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Google Earth Clastonbury	Economic downturn Global warming Global focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks
Percentage in U.K. workforce*	3%	33%	35%	29%	Currently employed in either part-time jobs or new apprenticeships
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technoholics" — entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	 Automobile	 Television	 Personal Computer	 Tablet/Smart Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	 Formal letter	 Telephone	 E-mail and text message	 Text or social media	 Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	 Face-to-face	 Face-to-face ideally, but telephone or e-mail if required	 Text messaging or e-mail	 Online and mobile (text messaging)	 Facetime
Preference when making financial decisions	 Face-to-face meetings	 Face-to-face ideally, but increasingly will go online	 Online — would prefer face-to-face if time permitting	 Face-to-face	 Solutions will be digitally crowd-sourced

Zdroj: (Emploi LR, Emploi et Formation en Occitanie, online)

4 Metodologie

V předcházejícím textu této práce byla zpracována teoretická východiska problematiky související s nábořem zaměstnanců. Nyní je třeba hlouběji definovat metodologické přístupy, které budou použity v praktické části této diplomové práce.

4.1 Fáze výzkumného šetření

Dle Armstronga (2015, s. 648) musí být výzkumné šetření prováděno v rámci jasně stanovených teoretických východisek. Zároveň si výzkumník musí být vědom jednotlivých předpokladů a podmínek a překážek, které s výzkumem nějak souvisí. Výzkumné šetření

se zpravidla skládá z několika fází. Tato diplomová práce se bude řídit dle fází definovaných Tahalem (2017, s. 18) takto:

1. definování výzkumné otázky;
2. definování hypotéz / hypotézy;
3. volba metody sběru dat;
4. příprava obsahu výzkumného šetření (nejčastěji dotazníku);
5. příprava předvýzkumu včetně jeho provedení;
6. vyhodnocení předvýzkumu (včetně případného zapracování zpětné vazby od respondentů);
7. příprava finálního výzkumu včetně jeho provedení;
8. vyhodnocení finálního výzkumu, včetně stanovení závěru výzkumného šetření;
9. návrh opatření ve zkoumané oblasti.

Tahal zároveň upozorňuje, že výzkumné šetření se skládá z logicky po sobě jdoucích kroků, které se nevyplácí přeskakovat, ba dokonce vynechávat v rámci ušetření času, který zabere příprava výzkumného šetření. Čím pečlivěji bude výzkumné šetření připraveno, tím větší vypovídající schopnost bude výzkumné šetření mít.

Prvním krokem při přípravě výzkumného šetření je definování tzv. výzkumné otázky. Výzkumná otázka, resp. její správné a pečlivé definování, je podle Tahala (2017, s. 18) základem toho, aby mělo výzkumné šetření očekávanou vypovídací schopnost. V praxi však řada výzkumníků výzkumnou otázku buď vůbec neformuluje, nebo ji formulují velmi obecně, tzn., výzkumné šetření poté nemá žádnou, nebo jen velmi malou vypovídací schopnost. Jak vysvětluje Holá (2013, s. 124), i když je výzkumná otázka výzkumníkem opomenuta, může se v průběhu výzkumu dodatečně formulovat. Často se také stává, že již formulovanou otázku je nutné na základě průběhu výzkumu změnit a reformulovat. Pro účely této práce byla výzkumná otázka formulována následovně:

Výzkumná otázka:

Jaká jsou hlavní úskalí při náborovém procesu ve společnosti ČPP?

Dalším krokem výzkumného šetření je pečlivé a správné definování hypotézy nebo hypotéz. Hypotézou rozumíme „*prozatímní domněnku o vztahu mezi dvěma proměnnými*,”

vyjádřenou způsobem, který umožňuje tuto domněnku výzkumem ověřit (Armstrong, 2015, s. 648). Na rozdíl od výzkumné otázky, která byla otázkou, je hypotéza konstatováním, tj. větou oznamovací, jak upozorňuje Armstrong (2015, s. 648). Pro účely této práce byla definována následující hypotéza:

Hypotéza 1:

ČPP nedostatečným způsobem při náboru využívá sociálních sítí.

Hypotéza 2:

Zaměstnanci ČPP jsou dostatečně motivováni svými nadřízenými.

Výzkumné šetření pokračuje krokem volby metody sběru dat, tj. způsobu, jak budou získány potřebné informace. Ty je možné dle Kozla (2011, s. 88) získat třemi základními způsoby: pozorováním, dotazováním a experimentem. Z důvodu charakteru výzkumného šetření se jako nejvhodnější metoda získání potřebných informací jeví metoda dotazování. Dotazování může být provedeno osobním, telefonickým, elektronickým nebo písemným dotazováním. Výhody a nevýhody jednotlivých typů dotazování jsou zachyceny na obrázku 4 níže.

Obrázek 3 - Porovnání výhod a nevýhod jednotlivých typů dotazování

Typ dotazování	Výhody (+)	Nevýhody (-)
Osobní dotazování	<ul style="list-style-type: none"> • Snadné zpracování, • vysoká návratnost dotazníků, • lze přesvědčit váhavé respondenty, • lze pokládat složitější otázky, • lze upřesnit otázky, • lze flexibilně měnit pořadí otázek, • lze využít pomůcky, • šetření v poměrně krátkém čase, • o subjektu šetření je možné získat informace rovněž pozorováním. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká náročnost finanční, • vysoká náročnost časová na přípravu, • problematický výběr tazatelů, • školení tazatelů, • kontrola tazatelů, • riziko zkreslení odpovědí tazatelem, • závislé na ochotě respondenta.
Telefonické dotazování	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké náklady, • spojení s počítačem, • lze průběžně sledovat výsledky, • lze upřesnit dotazy, • počítač signalizuje logické chyby, • umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl respondent zastižen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké nároky na soustředění respondenta, • nelze využít pomůcky, • nelze využít složitější škály, • nelze použít větší množství otázek, • omezeno pouze na účastníky z telefonního seznamu, • nelze získávat údaje z přímých pozorování.

Online (elektronické) dotazování	<ul style="list-style-type: none"> • Levné, • rychlé, • adresné, • lze využít pomůcky, • možnost dobré grafické prezentace, • dostatek času na odpovědi, • propojení s PC, • jednoduché vyhodnocování. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vybavenost, • návratnost, • důvěryhodnost.
Písemné dotazování	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně nižší finanční náročnost, • jednodušší organizace, • adresnost, • široké územní rozložení, • dostatek času na odpovědi, • nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká návratnost, • nutná podpora návratnosti, • mívá anketní efekt, • nutno používat jednoduché otázky, • čekání na odpovědi bývá delší, • nelze kontrolovat, jak respondent porozuměl otázkám.

Zdroj: (Kozel, 2011, s. 88).

Pro účely této diplomové práce bylo zvoleno elektronické dotazování prostřednictvím platformy Survio, a to především vzhledem k tomu, že je levné, rychlé, adresné, a odpovědi je díky tomuto modernímu nástroji možné relativně jednoduše a rychle zpracovat. Po určení metody sběru dat je nutné sestavit otázky pro respondenty. Nenadál (2017, s. 178) uvádí čtyři fáze sestavení dotazníku:

1. formulování vstupních otázek
2. volba vhodné podoby (formátu) dotazníku
3. formulování vstupních informací (proč se ptáme, jaký to má smysl)
4. vytvoření finální podoby dotazníku.

Kozel (2011, s. 210) doporučuje, aby se počet otázek v rámci jednoho dotazování pohyboval kolem 15 a aby většina z nich byla uzavřených, tedy aby bylo možné dotazník následně jednoduše zpracovat. Při shromažďování a analýze dat je dále nutné rozhodnout, zda se bude jednat o kvantitativní nebo kvalitativní výzkum, přičemž kvantitativní výzkum se zabývá čísly a statistikami, zatímco kvalitativní slovy a významy (Disman (2011, s. 290)). V rámci praktické části této práce budou dotazníky pro zaměstnance analyzovány především kvantitativní metodou, která bude následně doplněna o kvalitativní metodu ve formě analýzy strukturovaných rozhovorů. Strukturované rozhovory poskytnou základ pro porozumění obecných přístupů, názorů a zkušeností respondentů a budou použity pro shromáždění podrobných poznatků o problému a k vytvoření nových nápadů pro ČPP.

Dle Tahala obsahují následující kroky výzkumného šetření přípravu předvýzkumu včetně jeho provedení, vyhodnocení předvýzkumu včetně zapracování zpětné vazby a příprava finálního výzkumu včetně jeho provedení. Předvýzkum je jednoduchý nástroj, jehož cílem je ověřit si, zda v realitě bude výzkumné šetření úspěšné (Chromý, 2014, s. 17). Disman (2011, s. 122) doplňuje, že předvýzkum funguje jako jednoduchý test, pomocí kterého si ověříme, zda naše následující kroky dávají smysl. V případě této diplomové práce je to např. otestování otázek z dotazníku, a to především jejich srozumitelnosti a jednoznačnosti na několika jedincích, kteří následně podali zpětnou vazbu. Chromý (2014, s. 17) dále uvádí, že přestože se jedná o velmi důležitou část výzkumného šetření, řada výzkumných pracovníků tuto část opomíjí, neboť ji považují za ztrátu času. Pokud se pak výzkumné šetření nepovede, upozorňuje Chromý na to, že to může být způsobeno právě absencí předvýzkumu, neboť nedostatky, které mohly být předvýzkumem odhaleny, odhaleny nebyly.

Poslední fází výzkumného šetření je realizace finálního výzkumu, vyvození závěrů a návrh opatření, která mohou zkoumaný problém vyřešit nebo alespoň zlepšit danou situaci. Pokud je finální výzkumné šetření pečlivě připraveno, je vysoká pravděpodobnost, že se podaří odpovědět na výzkumnou otázku a potvrdit nebo zamítnout stanovené hypotézy. Na základě efektivně sesbíraných výsledků a důkladné analýze je pak možné vyvodit závěry a navrhnout případná doporučení ve zkoumané oblasti. (Chromý, 2014, s. 18)

5 Vlastní práce

V rámci této části diplomové práce bude nejprve popsána zkoumaná společnost Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (ČPP) a následně bude proveden smíšený výzkum. Kvantitativní výzkum bude realizován prostřednictvím dvou dotazníků určených pro zaměstnance ČPP, kvalitativní výzkum bude proveden na základě dvou strukturovaných rozhovorů, a to s personalistkou a s vybraným manažerem ČPP.

5.1 Charakteristika zkoumané společnosti

ČPP je univerzální pojišťovnou, která působí v oblasti životního a neživotního pojištění. Na území České republiky působí prostřednictvím 6 regionálních ředitelství, 100 poboček a 220 kanceláří. Zaměstnává téměř 900 lidí, dalších zhruba 50 pracuje v rámci dceřiné společnosti ČPP Servis, s.r.o. (organizační struktura je součástí Přílohy č. 1). Jedná se o původně českou společnost, která vznikla v roce 1995 jako malá firma zaměstnávající několik desítek lidí. V roce 2000 došlo k významné události a to k demonopolizaci povinného ručení, které bylo do té doby zajišťováno státními podniky nebo jejich zprivatizovanými jednotkami. Díky legislativní změně ČPP získala část klientského kmene motoristů, což znamenalo zhruba 200 tisíc klientů. V roce 2005 dosáhla společnost obrátu dvou miliard korun a stala se součástí rakouské pojišťovací skupiny VIG. V roce 2019 dosahoval obrát již 10 miliard korun. Jak ukazuje obrázek č. 4 níže, zastává ČPP dle Asociace pojišťoven pozici páté největší pojišťovny na českém trhu.

Obrázek 4 - Přehled největších pojišťoven v ČR dle výše smluvního pojistného

Pojišťovna	Celkem (tis. Kč)	Podíl (%)	Neživotní pojištění* (tis. Kč)	Podíl (%)	Životní pojištění** (tis. Kč)	Podíl (%)	
1	GCP	19 818 055	24,7	14 660 958	26,6	5 157 097	20,6
2	KOOP	19 683 017	24,6	12 076 069	21,9	7 606 948	30,4
3	ALLIANZ	8 885 408	11,1	7 009 907	12,7	1 875 501	7,5
4	ČSOBP	6 866 151	8,6	5 038 344	9,1	1 827 807	7,3
5	ČPP	6 450 234	8,0	5 022 329	9,1	1 427 905	5,7
6	UNIQA	6 146 850	7,7	4 314 516	7,8	1 832 334	7,3
7	NN	2 341 102	2,9			2 341 102	9,4
8	CARDIF	1 610 558	2,0	1 457 872	2,6	152 686	0,6
9	METLIFE	1 525 372	1,9	128 149	0,2	1 397 223	5,6
10	DIRECT	1 425 069	1,8	1 425 069	2,6		
11	KP	1 338 785	1,7	468 473	0,8	870 312	3,5
12	ERV	774 242	1,0	774 242	1,4		
13	COLONNADE	688 576	0,9	688 576	1,2		
14	SLAVIA	551 240	0,7	551 240	1,0		
15	HVP	453 011	0,6	452 362	0,8	649	
16	MAXIMA	369 959	0,5	321 939	0,6	48 020	0,2
17	SIMPLEA	290 146	0,4			290 146	1,2
18	ERGO	289 801	0,4	229 731	0,4	60 070	0,2
19	HDI	256 481	0,3	256 481	0,5		
20	D.A.S.	230 052	0,3	230 052	0,4		
21	YOUPLUS	108 748	0,1	4 600		104 148	0,4
22	HALALI	26 018		26 018			
23	ČKP	83		83			
CELKEM	80 128 958	100	55 137 010	100	24 991 948	100	

Zdroj: ČAP, 2022.

ČPP definuje své poslání tak, že je spolehlivým partnerem, který zmírňuje dopad nepříznivých životních událostí (ČPP intranet, 2022). Toto poslání dobře koresponduje s produktovým portfoliem, které je tvořeno pojistnými produkty z oblasti životního a neživotního pojištění. Vize společnosti je definována s ohledem na dvě cílové skupiny. Tou první jsou externí partneři, pro které ČPP chce být nejvíce „dynamická a flexibilní pojišťovna“ (ČPP intranet, 2022). Právě tyto dvě charakteristiky jsou pravděpodobně zásadní při výběru pojišťovny externími partnery, tedy schopnost posouvat se neustále dopředu a přinášet inovativní produkty, služby a schopnost přizpůsobit se specifickým potřebám jednotlivých klientů, respektive klientů externích partnerů. Pro koncové klienty na českém trhu pak ČPP zdůrazňuje „univerzálnost a proklientskost“ (ČPP intranet, 2022). V tomto případě se jedná především o schopnost pokrýt širokou škálu klientských potřeb a zaměřit se na klienta jako na centrální prvek, který je v rámci fungování pojišťovny určujícím elementem. Jako své klíčové hodnoty uvádí ČPP tyto čtyři:

1. My
2. Mistrovství
3. Integrita
4. Autonomie

Hodnota My odkazuje na zaměstnance a spolupracovníky, kteří stojí za značkou, a bez kterých by společnost nebyla schopna fungovat. Vzhledem k tomu, že pojistné produkty jsou nefyzického charakteru, poskytuje ČPP svým klientům servis. Jeho kvalita je přímo závislá na lidech, kteří ho poskytují, a proto je nutné, aby tito lidé byly správně zaškoleni, neustále si zlepšovali své odborné znalosti a byli schopni zákaznického servisu na vysoké úrovni. Hodnota My zdůrazňuje nutnost spolupráce mezi jednotlivci i týmy, vzhledem ke globálnímu charakteru společnosti (součást skupiny VIG) je pak tato schopnost ještě zásadnější, než pokud by se jednalo o lokální firmu.

Hodnota Mistrovství odkazuje ke znalostem a dovednostem jednotlivců i celku. ČPP aspiruje k tomu, aby byla „nejlepší v tom, co děláme“ (ČPP Intranet, 2022). Trh pojistných produktů je vysoce regulovaným segmentem, ve kterém je zcela zásadní striktní dodržování jednotlivých postupů a průběžná kontrola všech parametrů produktu, zda odpovídají aktuálním legislativním požadavkům. Důležitý je také administrativní proces, aby nedocházelo k nedůslednostem nebo dokonce podvodným událostem. Kromě běžných

operativních záležitostí však Mistrovství odkazuje i k vyšším cílům v podobě inovátorství trhu pojistných produktů. Být nejlepší v tom, co děláme znamená významně se odlišovat od konkurence, a to jak na úrovni produktového portfolia, tak na úrovni doprovodných služeb. Mistrovství může být vnímáno např. v rychlosti odbavování klientských požadavků, komplexnosti jednotlivých produktů nebo odhalování nových klientských potřeb a vytváření inovativních řešení.

Hodnota Integrity zdůrazňuje „dodržování slova a férovost ve veškerém jednání“ (ČPP intranet, 2022). Pojišťovnictví je podobně jako např. bankovníctví oblíbenou oblastí pro různé typy podvodných jednání. Zaměstnanci ČPP tedy musí být schopni identifikovat a následně eliminovat jakékoli pokusy o jednání mimo zákon. Druhou úrovní hodnoty Integrity je férovost a dodržování slova v rámci každodenního servisu klientů. Pokud zástupce pojišťovny něco klientovi slíbí, stává se z tohoto slibu závazek nejen jednotlivce samotného, ale celé značky. Porušení slibu přispívá ke vzniku negativní reputace ČPP stejně jako jakýkoli typ neférového jednání.

Poslední hodnotou je Autonomie, která na jednu stranu vyjadřuje svobodu a na druhou závazek. ČPP se vydala cestou vysoké autonomie, a tedy důvěry ve vlastní zaměstnance. Ti mohou činit celou řadu rozhodnutí bez nutnosti dalšího schvalovacího procesu, čímž se vše velmi zrychluje. Pokud se však v rámci tohoto procesu udělá chyba, pak za ni jasně odpovídá ten, který je za ni odpovědný, a musí za ni nést odpovídající následky.

ČPP si v roce 2020 vytvořila dlouhodobou strategii s názvem Strategie 2025, ve které identifikuje šest základních oblastí, na které se chce během následujících pěti let koncentrovat (viz. Obrázek č. 5). Tyto oblasti jsou úzce spojeny s výše popsánymi hodnotami společnosti a jejich zlepšení povede k dosažení cílů, definovaných ve vizi společnosti.

Obrázek 5 - Strategie 2025



Zdroj: ČPP intranet, 2022.

Jedná se o důraz na koncového klienta, větší míru kontroly a řízení nad zákaznickou zkušeností. Další oblastí je rozšíření distribuce, a to jak interní, tak externí, prostřednictvím externích partnerů. Zde ČPP zmiňuje relativně nový online kanál, tedy prodej pojistných produktů v rámci digitálního světa tzv. prodej na dálku. V oblasti produktů chce ČPP vybudovat tzv. chytrý produkt, který bude pro klienta vždy srozumitelný a jednoduše dostupný. S klienty souvisí aktivní práce s klientským kmenem, a to především cross-sell mezi jednotlivými kanály a rozšíření CRM nástrojů a campaign managementu. Výše zmíněný digitální svět je pak zařazen jako samostatná oblast, ve které je potřeba zrychlit online procesy při sjednání pojištění a automatizaci procesů u taxace a likvidace. Poslední položkou Strategie 2025 je zkvalitnění a zefektivnění interních procesů s využitím partnerů mimo firmu společně s podporou vzdělávání zaměstnanců.

5.2 Proces získávání, adaptace a hodnocení zaměstnanců v ČPP

Pro analýzu procesu získávání zaměstnanců byly zvoleny dvě metody, a to deskripce interních dokumentů a postupů a realizace strukturovaného rozhovoru s manažerkou personálního oddělení.

5.2.1 Deskripce interních dokumentů a procesů

Po nástupu na novou pozici obdrží každý nový zaměstnanec tzv. Adaptační plán. Jedná se o dokument, ve kterém je detailně popsána časová osa prvních třech měsíců a všechny aktivity, včetně volitelných vzdělávacích a povinných kurzů a školení, které musí zaměstnanec obdržet, aby splnil interní podmínky společnosti a úspěšně dokončil zkušební období. Adaptační plán je ve formě tabulky, ve které každá aktivita obsahuje:

1. termín, kdy je nutné dokončit danou aktivitu;
2. dělení na povinné a volitelné aktivity;
3. popis aktivity;
4. časová náročnost aktivity;
5. cíl nebo cíle aktivity;
6. místo výkonu aktivity;
7. odpovědná osoba;
8. datum splnění;
9. podpis osoby ztvrdující splnění aktivity.

Povinné aktivity jsou buď povinné z pohledu firmy, nebo dokonce nutné pro vykonávání dané činnosti z pohledu legislativních opatření. Nový zaměstnanec musí absolvovat několik e-learningových kurzů, které mu umožní seznámit se se společností, její vizí, strategií a hodnotami. Dále je zaškolen do obsluhy provozních systémů a absolvuje řadu produktových školení. Produktová školení jsou dělena do několika úrovní. Nejprve se jedná o všeobecnou znalost, kterou musí absolvovat všichni zaměstnanci, následně jde o seznámení s konkrétním produktem, které absolvují pouze ti zaměstnanci, kteří se danou produktovou skupinou v rámci své pracovní pozice budou zabývat, v případě konkrétních produktů pak následuje prohloubení produktových znalostí ve třetí úrovni produktového zaškolování.

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve speciálním online systému IPIS (Interaktivní podnikový informační systém), do kterého se mohou přihlásit všichni zaměstnanci společnosti. Interní dokument Manuál hodnocení v IPISu popisuje jednak technickou stránku věci, např. jak se v systému orientovat, jaký je technický postup vkládání hodnocení, jednak hodnotovou stránku věci, tedy jaké jsou typy hodnocení, škála, či poskytuje definici

jednotlivých hodnot a dovedností zaměstnance. Hodnocení může být realizováno z několika důvodů, které IPIS definuje. Může jít o úpravu funkčního zařazení (např. změna funkce, organizační jednotky či mzdy), hodnocení v rámci ročního intervalu, hodnocení po zkušební době, hodnocení pro stanovení dalšího rozvoje zaměstnance anebo hodnocení pro stanovení cílů a úkolů zaměstnance.

V rámci hodnocení jsou evaluovány jednotlivé kompetence zaměstnance, a to na třech základních úrovních. První je sada tzv. klíčových kompetencí, které jsou aplikovatelné na všechny zaměstnance. Mezi klíčové kompetence patří osobní odpovědnost a přínos pro společnost a její úspěch, otevřenost změnám a zaměření na řešení, spolupráce a pracovní vztahy a úroveň služeb a udržování klientů. Rozšiřující sada tzv. expertních kompetencí je určena pro všechny zaměstnance, kteří pracují na určité expertní pozici, tedy takové pozici, která vyžaduje specifický set dovedností. Mezi expertní kompetence patří být v roli experta vzorem, efektivní komunikace, komplexní myšlení a jednání, nacházení inovativních řešení, plánování a dokončování úkolů a řízení projektů a lidí. Poslední sadou jsou tzv. manažerské kompetence, které zahrnují důslednost a efektivitu, být v roli manažera vzorem, podnikatelský styl řízení, podporu rozvoje zaměstnanců a vedení týmu k úspěchu. Všechny kompetence jsou hodnoceny na škále 1 – 6, přičemž 1 znamená úroveň „nevyhovující“ a výkonnost pod 40 % a 6 úroveň „vynikající“ a výkonnost nadprůměrnou, tedy více než 110 %.

5.2.2 Strukturovaný rozhovor s manažerkou personálního oddělení

V září 2022 byl realizován strukturovaný rozhovor s manažerkou personálního oddělení s cílem zmapovat základní procesy pro získávání a adaptaci zaměstnanců v ČPP. Rozhovor měl celkem 15 otázek a trval 70 minut. Manažerka v ČPP působí 8 let, z juniorní pozice se vypracovala k seniornější pozici personalistky, která má na starosti obsazování klíčových pozic ve firmě. Manažerka velmi otevřeně odpovídala na položené dotazy a doporučila řadu doplňujících materiálů k prostudování.

Proces získávání nového zaměstnance začíná vytvořením požadavku na dané pracovní místo příslušným manažerem. Tento požadavek musí být v souladu s firemním plánem, tedy pokud je například stop stav na najímání nových zaměstnanců, není povolen. Následně personální oddělení ověřuje, zda je na nového zaměstnance místo, zda je obsazována nová pozice nebo stávající, a pokud se jedná o stávající pozici, zda se jedná

o náhradu zaměstnance, který dal výpověď, jemuž byla dána výpověď, nebo který např. odchází do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Všechny tyto různé scénáře mají vliv na následující proces hledání. Pokud je např. hledán zaměstnanec za ženu, která odešla na mateřskou dovolenou, musí se počítat s tím, že v určitém časovém horizontu musí být dané místo opět k dispozici, a tedy buď se bude jednat o zaměstnance na dobu určitou nebo se počítá s tím, že v budoucnu bude nutné k dosažení pracovních cílů mít k dispozici dva zaměstnance.

Dalším krokem je přesná definice pracovní pozice a jednotlivých požadavků. Zde hraje důležitou roli opět příslušný vedoucí, který má přehled o jednotlivých pracovních činnostech, a je tedy schopen vydefinovat, jaké konkrétní schopnosti a dovednosti musí potenciální zaměstnanec ovládat. Personalistka v této fázi funguje jako poradce, který manažerovi pomáhá s definicí jednotlivých požadavků, a to i na základě předchozích zkušeností s přijímacími řízeními na obdobné pozice. Když manažer a personalista dospějí ke shodě ohledně hledané pracovní pozice, vytvoří personalista inzerát. Ten musí obsahovat již specifické informace, jakými je název pracovní pozice, typ úvazku, místo výkonu práce či výše platu.

Inzerát je následně distribuován různými typy online kanálů, jakými je např. portál Úřadu práce nebo „nástěnky“ vysokých škol, i moderní nástroje v podobě pracovních portálů (Jobs.cz a Práce.cz). Vedení ovšem nepodporuje distribuci pracovních nabídek sociálními sítěmi typu Facebook. Inzerce na LinkedInu byla zavedena teprve před několika málo měsíci. Důvodem jsou předchozí špatné zkušenosti, které zahrnovaly negativní komentáře uživatelů a nedostatečnou konverzi, tedy malé množství uchazečů generovaných sociálními sítěmi. Posledním kanálem, který personalistka zmínila jako velmi efektivní, je doporučování v rámci firmy, respektive reference. U doporučených kandidátů byla totiž zaznamenána vyšší úspěšnost dokončení celého přijímacího procesu, což personalistka přičítá vyšší míře zodpovědnosti vůči tomu, kdo kandidáta doporučil, a také vyšší míře relevantnosti kandidátů jako důsledek znalosti firmy a jejich potřeb u těch, kteří kandidáta doporučili.

V okamžiku, kdy personální oddělení obdrží profily jednotlivých kandidátů, dochází k tzv. předvýběru neboli 1. kolu přijímacího procesu. Na základě dohody personalisty a příslušného vedoucího je toto kolo realizováno buď personalistou nebo vedoucím oddělení/případně manažerem. Vedoucí oddělení je do této fáze zpravidla zapojen v případě velmi významných pozic nebo pokud je místo k obsazení komplikované a vyžaduje

specifické znalosti či dovednosti. Vybraní kandidáti jsou pozváni na pohovor, odmítnutí dostanou e-mailové vyrozumění o tom, že vybráni nebyli. Druhé kolo přijímacího procesu může být prováděno standardním pohovorem, ale také testem. Testy jsou unifikované a zaměřené buď na znalosti nebo charakterové rysy. V případě charakterových rysů se jedná o tzv. Test kompetencí a osobností, který je tří fázový a je určen pouze pro manažerské pozice, protože je prováděn externím partnerem a firma za ně platí. Typ testu, a zdali vůbec bude realizován, určuje manažer. Třetí kolo zahrnuje většinou pohovor s vedoucím oddělení/manažerem a postupují do něj obvykle tři až čtyři kandidáti. I toto kolo může proběhnout jako klasický rozhovor nebo jako dovednostní test, kdy je kandidát požádán, aby představil nějaké řešení, projekt nebo strategii v rámci prezentace či je mu zadán úkol, který je nutný vypracovat prostřednictvím nějakého nástroje (např. MS Excel). Pokud je ve finálním kole vybrán uchazeč na obsazení pozice, je mu zaslána oficiální pracovní nabídka s detailními informacemi typu fixní a variabilní odměny, bonusů a benefitů. Zároveň je zde popsán následný proces adaptace tak, aby potenciální zaměstnanec získal jasnou představu o tom, co bude následovat, pokud pracovní nabídku akceptuje.

Po akceptaci pracovní nabídky musí zaměstnanec předložit několik oficiálních dokumentů, které z pohledu administrativy zprocesují skutečný nástup na danou pracovní pozici. Jedná se např. o doklady prokazující nejvyšší dosažené vzdělání, osobní fotografii, aby se s ní mohlo pracovat v rámci interních systémů, potvrzení o provedení lékařské prohlídky od smluvního lékařského zařízení, certifikáty o absolvovaném školení BOZP a PO a originál tzv. osobního dotazníku. V den nástupu je pak potřeba podepsat další sadu dokumentů, a to Pracovní smlouvu, Informační memorandum, Pracovní náplň, Potvrzení o převzetí identifikační karty, Dohodu o srážkách ze mzdy, Výpis z evidence rejstříku trestů a Prohlášení uživatele výpočetní techniky. Zaměstnanec nejprve dostane smlouvu na dobu určitou, a to na prvních šest měsíců. Následně je uzavřena smlouva nová na dalších šest měsíců, následně na rok. Až po dvou letech dostává zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou. Zkrácené pracovní úvazky jsou uzavírány většinou pouze se zaměstnankyněmi, které se vracejí z mateřské dovolené, jinak společnost cíleně tyto úvazky nenabízí. Při obsazování pozic je vždy složitější obsadit pozice manažerské, a to především ty nejseniornější, se kterými je spojena vysoká míra zodpovědnosti. Manažerka dále zmínila, že je také obtížné obsazování pozic call center, a to především vzhledem k vysokým nárokům na znalosti, vysokou míru schopnosti odolávat stresu a relativně nízkému finančnímu ohodnocení.

Aby byl proces adaptace na nové pracovní prostředí co nejjednodušší, je novému zaměstnanci udělen tzv. buddy, který je součástí tzv. buddy teamu. Buddy team má na starosti pomoci všem nováčkům řešit každodenní záležitosti od orientace v budově až po sociální začlenění do týmu a firmy jako takové. Buddy nebo manažer nejprve ukáže novému zaměstnanci místo pracovního výkonu a představí mu všechny možnosti kde a jak trávit čas, kde sídlí jaké týmy atd. Následně je buddy k dispozici na e-mailu a telefonu. Tento systém se osvědčil především proto, že noví zaměstnanci se často báli ptát svých manažerů nebo kolegů na otázky, které považovali za hloupé. Nyní jsou komfortní v pokládání jakýchkoli dotazů buddy teamu.

V rámci zkušební lhůty je zaměstnanec průběžně hodnocen svým nadřízeným, a to především proto, že v tomto období mají obě strany právo pracovní poměr ukončit bez udání důvodu. Oficiálně však k hodnocení dochází dvakrát, a to v polovině zkušební lhůty a na jejím konci. Cílem tohoto hodnocení je především zjistit, zda jsou očekávání obou stran naplněna a pokud nejsou, zda je možnost tuto situaci nějak změnit. U stálého zaměstnance probíhá hodnocení jednou ročně. Toto hodnocení je realizováno prostřednictvím online dotazníku, který vyplní nejprve zaměstnanec, následně manažer. Dotazník se zabývá jak výkonností pracovníka a plněním tzv. hard cílů, tedy specificky kvantifikovaných požadavků, tak sociálními a kulturními aspekty, tedy fungování pracovníka v týmu a celé společnosti. Po vyplnění dotazníku následuje osobní pohovor, kdy má zaměstnanec možnost dostat od manažera zpětnou vazbu nebo ji naopak dát. Kromě oficiálních hodnocení jednou ročně je však každý manažer instruován, aby své zaměstnance hodnotil průběžně.

Manažerka personálního oddělení uvedla jako problém, který aktuálně řeší, potřebu firemního psychologa. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci prošli náročným obdobím pandemie Covid-19, a nyní se potýkají s energetickou krizí, neřeší příliš pracovní problémy, ale spíše mentální. Mají obavy o sebe a svoje blízké, a to jak z pohledu zdravotního, tak finančního. Vzhledem k tomu, že během pandemie pracovali lidé převážně z home-office, neměli možnost své obavy sdílet, a ty následně zesílily a v mnohých případech způsobily psychické problémy. Personální oddělení se snaží aktuální situace řešit, ale není kapacitně ani znalostně schopné mnoha požadavkům vyhovět.

5.2.3 Strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení

Ve stejném měsíci jako rozhovor s personalistkou, tedy v září 2022, byl realizován také strukturovaný rozhovor s vedoucím oddělení likvidace pojistných událostí z pojištění majetku. Cílem bylo zmapovat proces náboru, adaptace, hodnocení a motivace z pohledu manažera, který není profesionálem v oblasti personalistiky, ale do týmu musí najmout schopné zaměstnance, kteří mu pomohou splnit dané cíle. Rozhovor měl celkem 16 otázek a trval 55 minut. Vedoucí oddělení v ČPP působí přes 10 let, a dle vlastních slov prošel několika stádii rozvoje firmy.

Vedoucí oddělení v rámci rozhovoru několikrát poukázal na nutnost vysoké efektivnosti a praktičnosti při náboru, a poukázal především na včasnou selekci uchazečů, jejichž představy o vypsané pozici neodpovídají představám vedoucího. Jedná se především o představy o finančním ohodnocení, které může rozhovor na pohovoru zcela ukončit – stává se, že uchazeč si např. představuje dvojnásobně vyšší plat, než může společnost nabídnout apod. Po obdržení životopisů a motivačních dopisů je tedy preferovaným způsobem vedoucího oddělení telefonát, kterým si ověří, že skutečný zájem uchazeče o pozici trvá a zjistí ve stručnosti jeho představy o pozici a jeho finanční požadavky. Následuje druhé kolo, při kterém dojde ke vzájemnému představení obou stran, přičemž uchazeči je otevřeně popsána náročnost dané pozice, aby byl následně spíše pozitivně překvapen, pokud se negativní scénáře nerealizují (např. nárazové zvýšení hlášených pojistných událostí v rámci různých přírodních kalamit jakými byly např. plošné povodně, hurikány, požáry atd.). Poslední kolo probíhá již jen formálně s manažerem a ředitelem celého oddělení, a dochází k podpisu smlouvy.

Za důležitou vlastnost potenciálních zaměstnanců považuje vedoucí oddělení psychickou odolnost, kterou popisuje na příkladu jednoho dne, kdy je nutné vyřídit vysoké množství pojistných událostí, dochází k stresovým situacím, kdy postižení lidé jsou závislí na rychlém vyřízení jejich žádostí, a rychlost a kvalita je stěžejním faktorem pro jejich spokojenost. Dochází také k nepříjemným střetnutím, kdy klienti v nelehkých životních situacích reagují podrážděně, což může zaměstnance demotivovat, i když dělá svou práci dobře. Za druhé je spíše preferován uchazeč, který zapadne do nastaveného rodinného prostředí, kdy si kolegové vzájemně vycházejí vstříc, pomáhají si a v některých případech

společně tráví i volný čas. Pokud někdo preferuje korporátní prostředí, ve kterém je vysoká míra anonymity, pravděpodobně nebude v ČPP spokojen.

V rámci náborového procesu by vedoucí oddělení uvítal, pokud by byla možnost finančně odměnit ty, kteří někoho do společnosti doporučí. Doporučení vnímá jako velmi účinný náborový nástroj, který téměř ve 100 % případech vede k úspěšnému završení celého procesu tedy najmutí daného pracovníka, a ten bývá téměř ve 100 % případů dobrou volbou. Je to především proto, že pokud zaměstnanec někoho doporučí, realizuje vlastně již jakýsi předvýběr, protože zná společnost a ví, jaké vlastnosti a dovednosti jsou klíčové pro to, aby uchazeč ve společnosti uspěl. Pokud by tedy zaměstnanci byli více motivováni a zvýšilo by se tak doporučování vhodných kandidátů, společnosti by to přineslo obrovské finanční úspory, které musí být vynaloženy na kandidáty, kteří po relativně krátké době zjistí, že na pozici nejsou spokojeni a odchází.

V oblasti podpory řízení pracovníků vedoucí oddělení sice odpovídá kladně, tedy že je dostatečně podporován, na druhou stranu však zmiňuje několik oblastí, ve kterých cítí nedostatečné pravomoci a nazývá se s nadsázkou „pseudomanažerem,“ tedy někým, kdo sice má oficiální pozici, ale vlastně ji nemůže úplně na 100 % vykonávat. Konkrétně zmiňuje nedostatečné pravomoci v oblasti financí, benefitů a homeoffice. V následující otázce ohledně motivace zaměstnanců pak zmiňuje pochvalu a zpětnou vazbu jako jediný nástroj, který může používat, čímž dál podporuje dříve zmíněné přesvědčení o nedostatečných pravomocích. Vzhledem k tomu, že společnost charakterizuje jako rodinnou, je nedostatek pravomocí a možnosti rozhodnout o důležitých věcech spíše znakem korporátní kultury. Právě v tomto rozporu mohou být skryty potenciální problémy společnosti, které mohou snižovat její celkovou efektivitu.

Poslední část rozhovoru byla věnována rozdílu v přístupu k práci u jednotlivých generací a zda je nutné přistupovat k nim také rozdílně. Manažer vnímá velký rozdíl mezi různými věkovými kategoriemi, jedná se však spíše o rozdíly v rámci jednotlivých životních fází než o generační rozdíly, jak byly definovány v teoretické části této práce (generace, X, Y, Z atd.). Zmiňuje podstatný rozdíl mezi mladým člověkem bez závazků, který je motivován touhou něco dokázat a postupovat v kariérním žebříčku, mladým člověkem se závazky, který je nucen zabezpečit sebe a rodinu, a pro kterého je finanční ohodnocení zcela zásadní, a pak starší generací těch, kteří již mají spoustu zkušeností, přehodnotili některé své cíle a nyní spíše touží po klidu a bezproblémovém fungování až do důchodu. Konkrétní dotaz na generaci Z vedoucí oddělení pojímá velmi obecně a dělí uchazeče spíše

na ty, kteří mají vysokou míru loajality a odhodlání již při nástupu na pracovní pozici a na ty, kteří již na počátku spolupráce dávají najevo, že je pro ně důležité především získat potřebné pracovní zkušenosti a následně se co nejrychleji posunout dál v rámci své kariéry, což může znamenat jak posun v rámci ČPP, tak posun do jiné společnosti.

Důležitější, než rozdílný přístup k jednotlivým generacím je však pro manažera spíše dostatek respektive nedostatek prostoru na vykonávání manažerské činnosti obecně. V rámci popisu náročnosti, a především nutnost odborné znalosti oblasti likvidace majetkových škod z rozhovoru s vedoucím oddělení vyplývá, že podstatnou částí jeho pracovní pozice je reálné vykonávání kontroly likvidačního procesu tak, aby jeho tým stihl vyřídit všechny požadavky v co nejkratším termínu. Práce vedoucího oddělení zahrnuje především revizi uzavřených škod s vysokou částkou pojistného plnění, do jisté míry řešení stížností, produktové změny atp. Na řízení a kontrolu ostatního pak zbývá jen poměrně malé procento celkového času, z čehož plyne, že vedoucí má pocit nedostatků znalostí a zkušeností v oblasti řízení lidí. Jak sám zmiňuje, pravidelná zpětná vazba je pro něj samozřejmostí a podmínkou fungování celého týmu, strategičtější vedení týmu je však pro něj z kapacitních důvodů zatím nedosažitelným cílem.

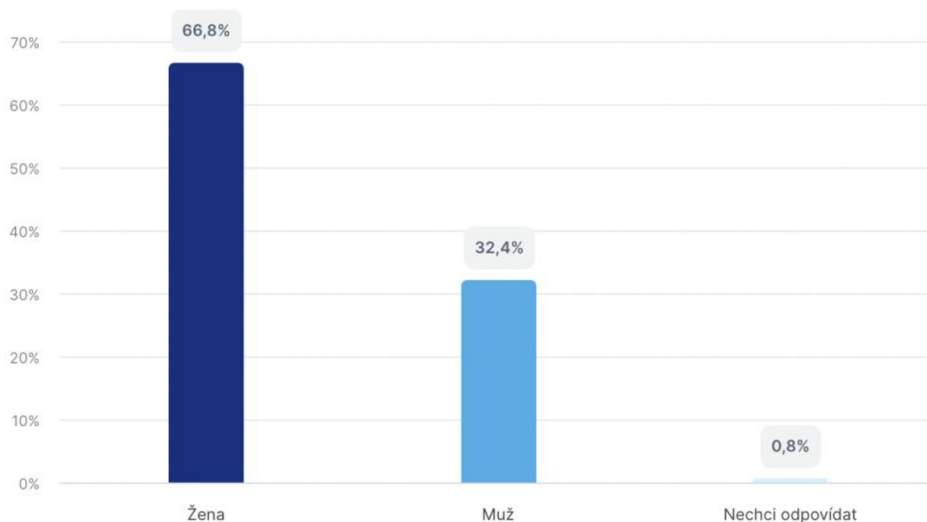
6 Výsledky a diskuse

V prvním listopadovém týdnu roku 2022 byl realizován elektronický dotazník na platformě Survio, který byl v podobě oficiálního e-mailu rozeslán personálním oddělením společnosti ČPP na vybrané zaměstnance společnosti v celkovém počtu 512. Eliminováni byli externí spolupracovníci. Druhý datový set obsahoval poskytnuté výsledky z průzkumu úseku vzdělávání, (které velmi úzce kooperuje s personálním oddělením), který je prováděn u nových zaměstnanců a obsahoval celkem 48 odpovědí. Detailní analýza nasbíraných dat bude provedena v následujících dvou kapitolách. Jednotlivé otázky jsou analyzovány v rámci logických skupin dochází tedy někdy k přeskokování pořadí, a to proto, že otázky byly záměrně jinak řazeny v rámci dotazníku, aby některé odpovědi neovlivňovaly odpovědi následující.

6.1 Zaměstnanecký dotazník

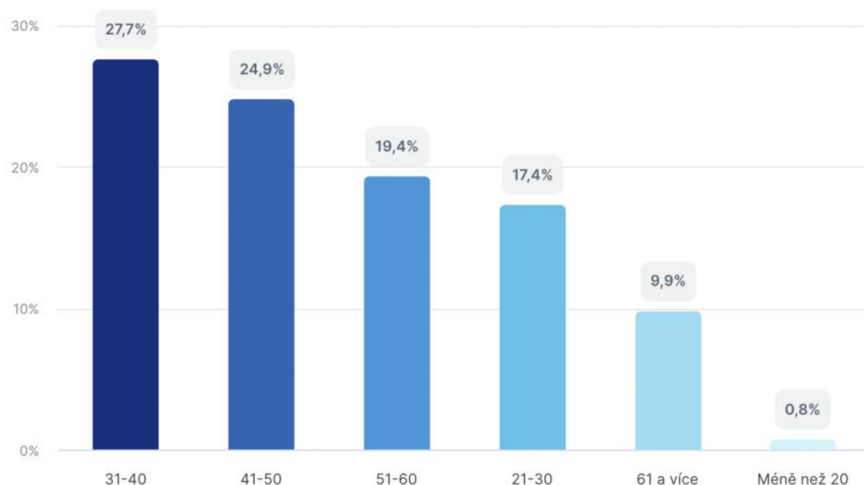
Z celkového počtu 512 rozeslaných dotazníků bylo vyplněno celkem 253, což znamená, že 49 % respondentů odpovědělo na všechny otázky a dokončilo dotazník. První dvě otázky poskytly demografický profil respondentů. Dle výsledků otázky č. 1 vyplnilo dotazník 66, % žen a 32,4 % mužů. Vzhledem k tomu, že celkové složení zaměstnanců dle pohlaví je poměrně nevyrovnané (70 % žen a 30 % mužů), dal se tedy tento výsledek očekávat.

Graf 1 - - Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?



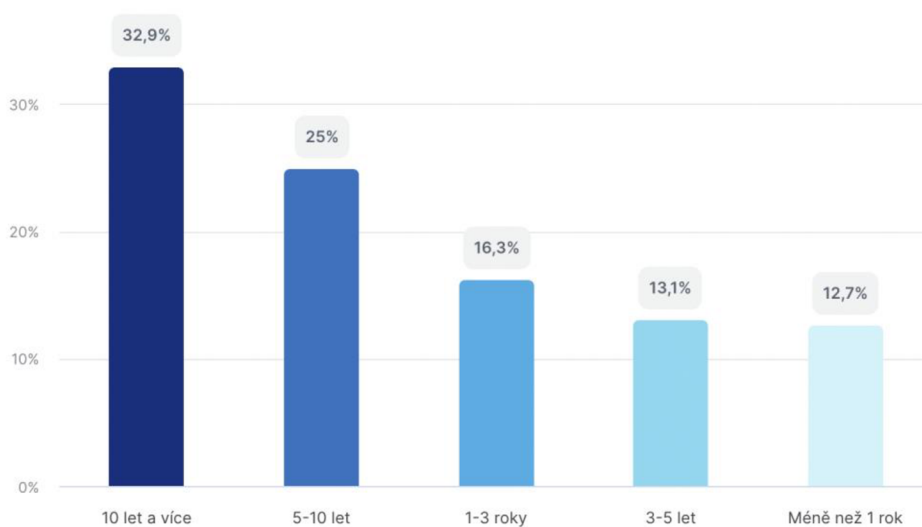
Otázka č. 2 ukázala, že nejzastoupenější věkovou skupinou je kategorie třicátníků (31–40 let), která tvoří 27,7 % respondentů, druhou nejzastoupenější je pak kategorie následující, tedy zaměstnanci ve věku 41-50 let. Téměř 20 % dosáhla i kategorie 51-60, o něco méně pak kategorie 21-30. Výsledky ukazují, že ČPP zaměstnává lidi napříč věkovým spektrem, jednotlivé věkové kategorie jsou vyvážené a odpovídají složení zaměstnanců v produktivním věku. Vzhledem k tomu, že zhruba 60 % zaměstnanců je ve věku do 50 let, můžeme ČPP charakterizovat jako zaměstnavatele, který je zajímavý pro mladší věkové kategorie a daří se mu tyto skupin oslovovat a následně s nimi uzavírat pracovní kontrakty.

Graf 2- Otázka č. 2. Kolik je vám let?



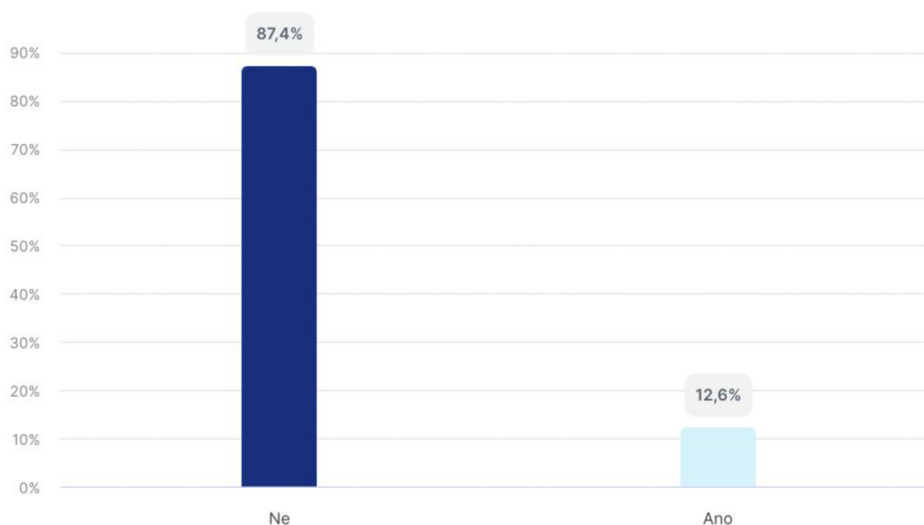
Další čtyři otázky se věnovaly pracovnímu profilu respondentů. Otázka č. 3 zjišťovala, jak dlouho respondent pracuje u společnosti. Vzhledem k tomu, že nejvíce zastoupenou kategorií bylo 10 let a více (32,9 %), což odpovídá zhruba třetině respondentů, lze dojít k závěru, že ČPP je postavena na vysoké míře loajality zaměstnanců. Dalších 25 % respondentů uvedlo, že je v ČPP zaměstnáno více než 5 let (a méně než 10 let), což dále podporuje výše zmíněnou domněnku loajality. Nováčci (kategorie méně než 1 rok) tvoří něco přes 10 % zaměstnanecké báze, což je míra, s jakou ČPP doplňuje nové posily a vypovídá o zdravém růstu společnosti.

Graf 3- Otázka č. 3. Jak dlouho pracujete pro ČPP?



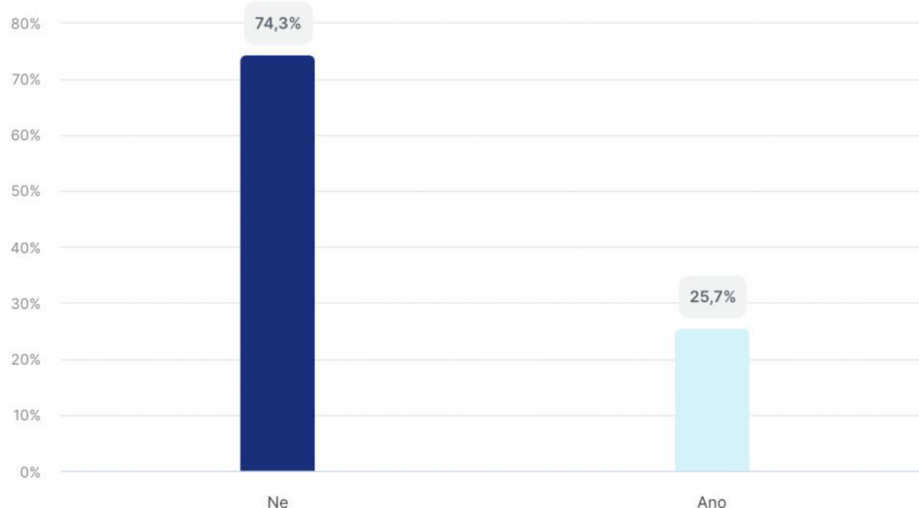
Cílem otázek č. 4, 5 a 6 bylo blíže vyprofilovat pracovní pozici respondentů. 12,6 % respondentů v rámci otázky č. 4 uvedlo, že se jedná o jejich první zaměstnání, což odpovídá téměř přesně 12,7 % zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než rok. Bylo by ale chybné předpokládat, že počet nových zaměstnanců se rovná počtu těch, kteří jsou zaměstnaní poprvé. Celkové procento absolventů škol, kteří jsou mezi novými zaměstnanci je dle personálního oddělení odhadem do 10 %.

Graf 4- Otázka č. 4: Jedná se o vaše první zaměstnání



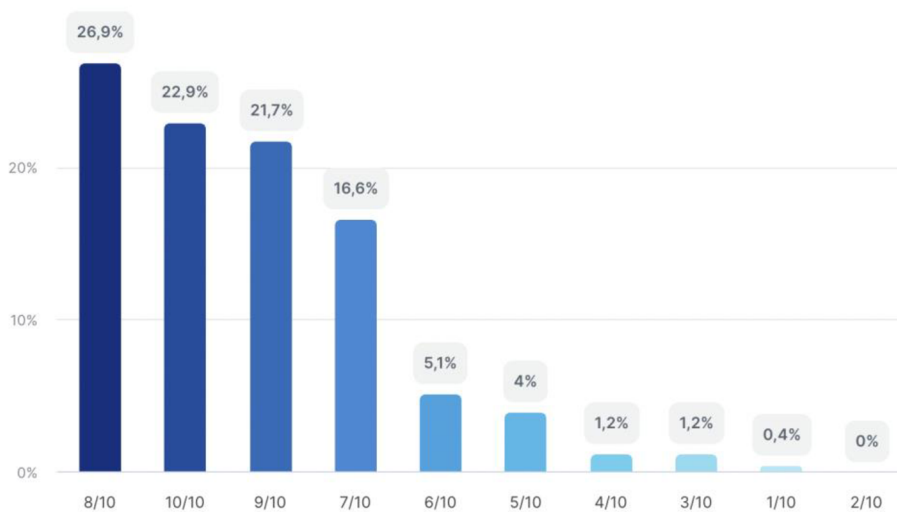
Otázka č. 6 ukázala, že 74,3 % respondentů pracuje na nemanážerské pozici. Zároveň však nejčastěji zmiňovanou pozicí, jak ukazuje cloudová podoba grafu u otázky č. 5, byl vedoucí pobočky, což je manažerská pozice. Tento zdánlivý nesoulad je však vysvětlitelný faktem, že názvy pozic nebyly dotazníkem předem určeny, ale vpisovány přímo respondenty. Vedoucí pobočky je jednoznačný název pozice, který byl respondenty použit v přesném znění, u dalších pozic však byly názvy psané různě, což bylo systémem Survio vyhodnoceno jako několik různých pozic (např. likvidace, likvidace pojistných událostí, likvidátor pojistných událostí atd.).

Graf 5- Otázka č. 5: Jaký je název vaší pracovní pozice? a Otázka č. 6: Jedná se o manažerskou funkci?



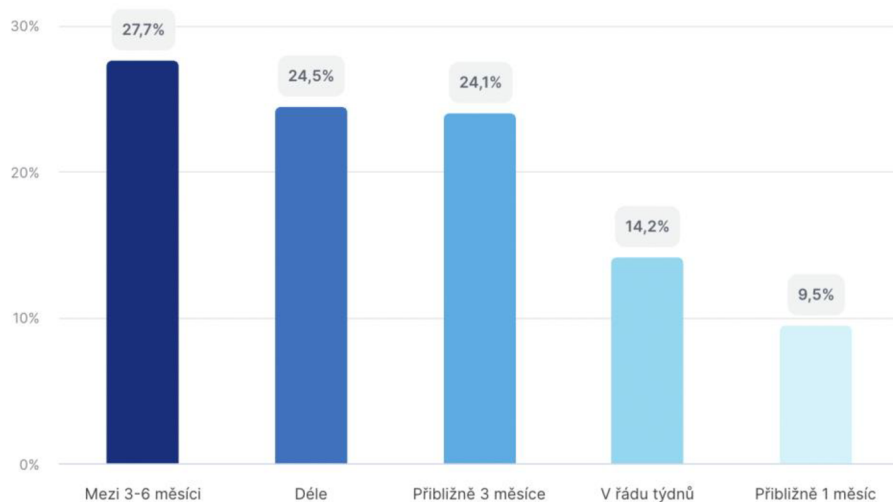
Další část dotazníku (otázky 7–10) byla zaměřena na spokojenost na dané pracovní pozici a výhled do budoucna. Otázka č. 7 ukázala vysokou míru spokojenosti respondentů, když téměř 27 % zvolilo hodnocení 8/10 (přičemž hodnota 10 byla nejvyšší možná), téměř 23 % dokonce volilo hodnotu 10/10, tedy nejvyšší možnou spokojenost, kterou šlo v rámci dotazníku zvolit. Na třetím místě skončilo hodnocení 9/10 (21,7 %). Pokud sečteme první tři nejčastěji volené odpovědi, pak 71,5 % zaměstnanců je na své pozici velmi spokojeno. Na opačné škále hodnocení se ocitl 1 respondent, který zvolil nejhorší možnou možnost 1/10, prostřední část škály (5/10) zvolilo 10 respondentů (4 %). Tyto hodnoty lze považovat za extrémní, vyskytují se však jen velmi zřídka, což potvrzuje výše uvedenou domněnku, že celková míra spokojenosti s pracovní pozicí je ve společnosti ČPP velmi vysoká.

Graf 6- Obrázek 11 - Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a na své pracovní pozici?



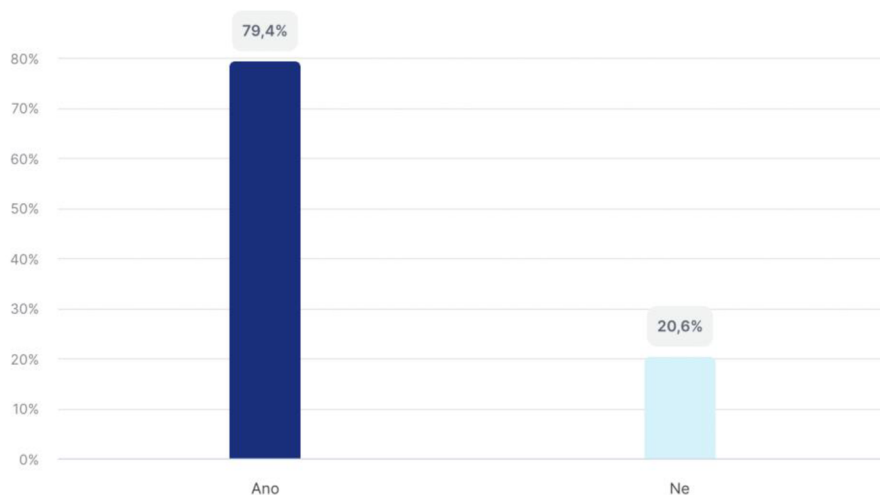
Otázka č. 8 se vztahovala k procesu adaptace nových zaměstnanců. V rámci analýzy této otázky je třeba brát v úvahu, že někteří zaměstnanci odpovídají na tuto otázku s odstupem několika let nebo dokonce desetiletí, takže jejich vzpomínky mohou být zkresleny (je pravděpodobné, že si vzpomenou, že jim adaptace trvala spíše 3 měsíce než 3 týdny). Sesbírané odpovědi ukazují, že proces adaptace je zaměstnanci vnímán jako relativně dlouhý. Nejčastější odpovědí bylo rozmezí 3–6 měsíců (27,7 %), následovala možnost delší než 6 měsíců (24,5 %). Více než polovina zaměstnanců si tedy myslí, že stát se součástí kultury ČPP a řádně se zapracovat je otázka období dlouhého minimálně čtvrt roku. Pouze zhruba 10 % bylo komfortních za jeden měsíc, přes 14 % dokonce potřebovalo jen několik týdnů. Zajímavé by bylo zjistit, zda je adaptační proces závislý na věku nebo generaci, a zda např. generace Z je v procesu adaptace rychlejší než generace předchozí. Další výzkumnou otázkou by mohlo být, zda krátký adaptační proces volili ti zaměstnanci, kteří v minulosti pracovali na podobné pozici v některé z konkurenčních pojišťoven a některé pracovní postupy již mají řádně osvojené, což se také běžně stává.

Graf 7- Otázka č. 8: jak dlouho vám trvalo, než jste se zapracoval/a a měl/a jste pocit, že jste součástí kultury společnosti, když jste v ČPP začínal/a?



Jednoznačnou odpověď nabídla otázka č. 9, v rámci které téměř 80 % respondentů odpovědělo, že jim společnost poskytuje dostatek příležitostí k dosažení kariérních cílů. Odpověď na tuto otázku však byla zajímavá především v kontextu otázky následující, který se na konkrétní cíle ptala.

Graf 8- Otázka č.9: Máte pocit, že vám ČPP poskytuje dostatek příležitostí pro dosažení kariérních cílů?



Ve 13 % případů by se chtěli zaměstnanci dostat na manažerskou pozici, případně na vyšší pozici, než jsou aktuálně. Velké procento uvedlo, že jsou aktuálně spokojeni, nemají ambice či jejich ambicí je zůstat tam, kde jsou (7 %). Zhruba 5 % respondentů uvádělo vyšší cíle, jako např. „mít práci, která mě baví,“ „být oporou kolegyním na přepážce,“ mít pocit,

že je člověk užitečný v týmu,“ nebo „stále se zdokonalovat a rozvíjet svoje dovednosti“.

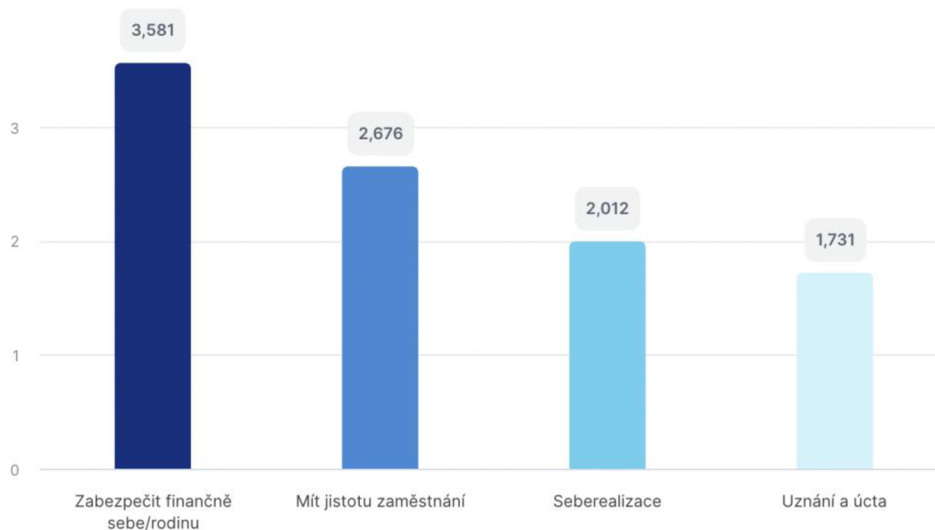
Tyto odpovědi odkazují na třetí, čtvrtou a pátou úroveň Maslowovy pyramidy, tedy na touhu po sounáležitosti, potřebu uznání či seberealizaci. 4 % respondentů uvedlo, že kariérní cíl nemají vůbec nebo neví, jak odpovědět. Opět by bylo zajímavé vyselektovat tuto skupinu zaměstnanců a zjistit, zda jejich nevědomost je způsobena přirozeným nezájmem o kariéru jako takovou nebo zda jen nejsou dostatečně informováni o možnostech, které společnost nabízí.

Graf 9- Otázka č. 10: Jaký je váš kariérní cíl?



K Maslowově pyramidě se vztahovala ještě otázka č. 24, která některé potřeby přímo zmiňovala. Většina respondentů uvedla jako nejdůležitější potřebu zabezpečit finančně sebe a rodinu, což společně s jistotou zaměstnání odkazuje na uspokojení základních biologických potřeb a potřeby jistoty a bezpečí. Zajímavé bylo častější nadřazení seberealizace nad uznáním a úctou, které spolu se sounáležitostí Maslow řadil před seberealizací. „Dělat, co mě baví,“ jak bylo uvedeno v několika případech při definici kariérního cíle, je tedy očividně důležitější než uznání a úcta okolí. Dochází zde tedy k nadřazení individuálního ocenění sebe sama nad externím oceněním někým jiným.

Graf 10- Otázka č. 24: Seřadte prosím následující potřeby spojené s vykonáváním vaší práce od pro vás nejdůležitější po nejméně důležitou



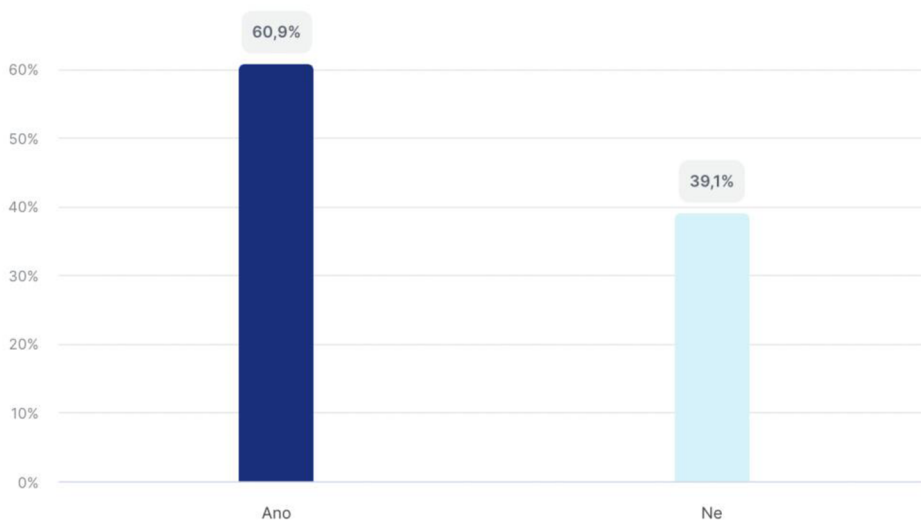
Podobně i otázka č. 19 zkoumala motivaci zaměstnanců. Nejčastějším nástrojem jsou peníze, které uvedlo v různé formě (peníze, finanční odměna, mzda, ohodnocení atd.) 12 % respondentů. Velmi silnou motivací byla spokojenost, a to jak na straně klienta, tak na straně zaměstnance a jeho kolegů. Spokojenost byla uvedena v 9 % případů, což koresponduje s proklientským přístupem společnosti, která na spokojenost klientů dává velký důraz, což se očividně propisuje i do celkové motivovanosti zaměstnanců. Vysoké procento respondentů vnímalo samotnou náplň své pracovní činnosti jako motivátor. Zmiňovány byly „dobře odvedená práce,“ „práce, která mě baví,“ „práce jako taková.“ Zhruba v 5 % případů byly podobně jako u otázky č. 10 uváděny vyšší cíle, např. „smysluplnost,“ „uznání kolegů“ nebo „rozvoj a poznání.“ Ve 4 % případů byla zmíněna výkonnost či plnění cílů. To je poměrně nízké procento, které vede k otázce, zda jsou cíle společnosti dostatečně ambiciózně nastaveny.

Graf 11- Otázka č. 15: Co vás v práci nejvíce motivuje?



K otázce peněz se vztahovala i otázka č. 16, která zkoumala, zda si zaměstnanci myslí, že jsou adekvátně finančně ohodnoceni. 60,9 % respondentů uvedlo, že ano, což je více než polovina zaměstnanců. Vzhledem k obecné tendenci lidí hodnotit finanční ohodnocení jako nízké, protože si za svou práci zaslouží více, je tento výsledek velmi pozitivní. Ve společnosti tedy velmi pravděpodobně není všeobecný názor, že jsou zaměstnanci využíváni pro korporátní cíle a nedostatečně finančně oceňováni. Určitě by bylo zajímavé opakovat tento průzkum s odstupem delšího časového období, a zjistit, jak moc se budou lišit odpovědi respondentů až se daleko více do běžných životů promítnou aspekty jako dopad vysoké inflace, vysoké ceny energií, vysoké ceny pohonných hmot a další.

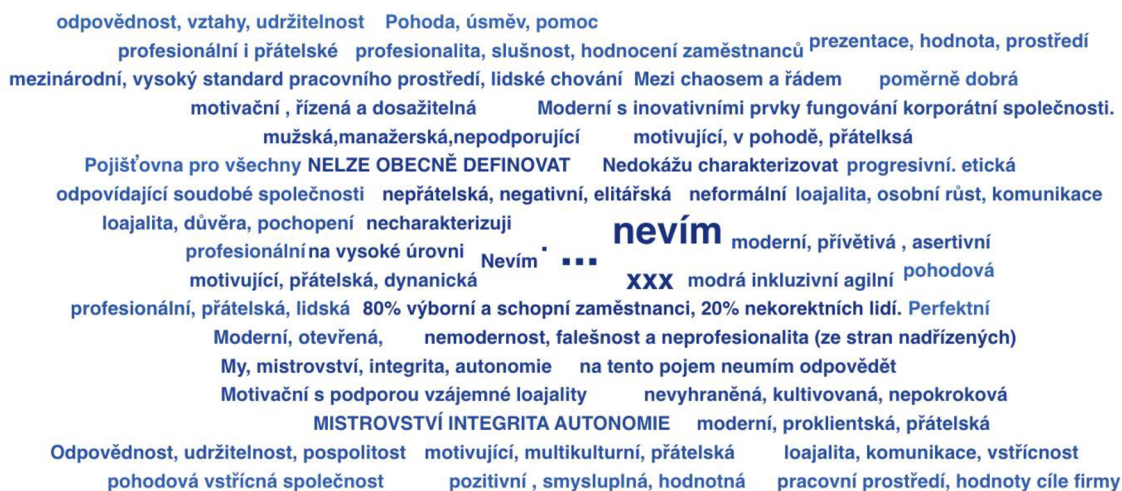
Graf 12- Otázka č. 16: Myslíte si, že jste finančně adekvátně ohodnocen/a?



Otázky č. 11, 12, 17, 18 a 19 byly zaměřeny na testování znalostí zaměstnanců ohledně hodnot ČPP, benefitů a možností vzdělávání, které společnost nabízí. Kultura

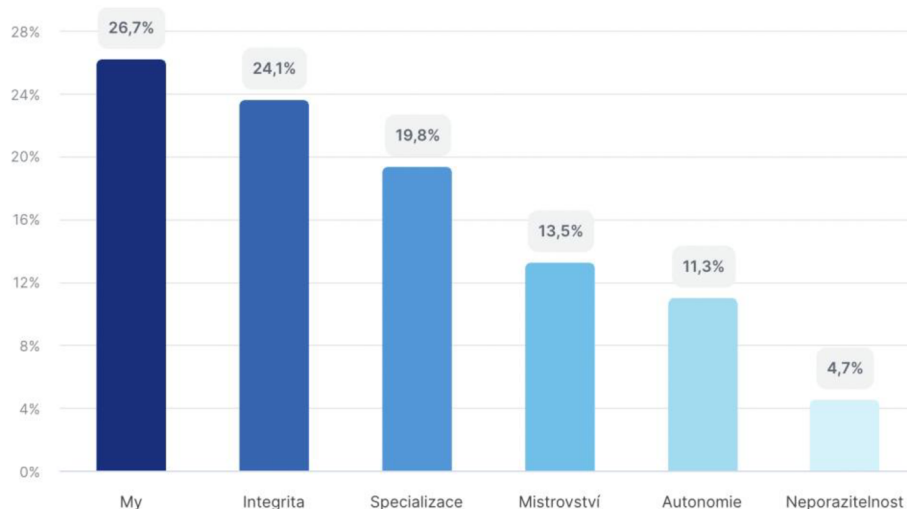
společnosti byla nejčastěji charakterizována těmito slovy: přátelská (12 %), profesionální (11 %), vstřícná (8 %), otevřená (7 %), rodinná (7%). Negativní charakteristiky se téměř nevyskytovaly (8 případů). Celkově je tedy ČPP vnímána jako firma až rodinného charakteru s velmi otevřenou a přátelskou kulturou, což je při jejím rozměru až obdivuhodné. Jsou vyzdvihováni především „lidé,“ „kolegové“ a je poukazováno na vstřícnost jako základní přístup k řešení problémů.

Graf 13- Otázka č. 11: Jak byste třemi slovy charakterizoval/a kulturu společnosti?



Z oficiálních hodnot (my, mistrovství, integrita, autonomie) znali respondenti většinou jen dvě z nich (my a integrita). Mistrovství označilo 13,5 % respondentů, autonomii 11,3 % respondentů. Naopak chybnou možnost specializace zvolilo téměř 20 % zaměstnanců, neporazitelnost pouze 4,7 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o hodnoty společnosti, na kterých je postavena její strategie, a ze kterých jsou následně stanovovány cíle jednotlivých oddělení, je celková jejich znalost na nedostatečné úrovni. Ideálně by měl být každý zaměstnanec schopen vyjmenovat čtyři hodnoty, reálně by toto mělo být samozřejmostí alespoň u více než poloviny zaměstnanců, čemuž aktuální výsledky neodpovídají.

Graf 14- Otázka č. 12: Vyberte hodnoty, které ČPP vyznává



V oblasti benefitů disponují zaměstnanci velmi dobrým přehledem toho, co je pro ně k dispozici. Nejčastěji byla zmiňována Multisport karta (15 %), stravenky (14 %), homeoffice či flexibilní pracovní doba (9 %), příspěvek na připojištění (7 %) a možnost účastnit se kulturních a vzdělávacích akcích.

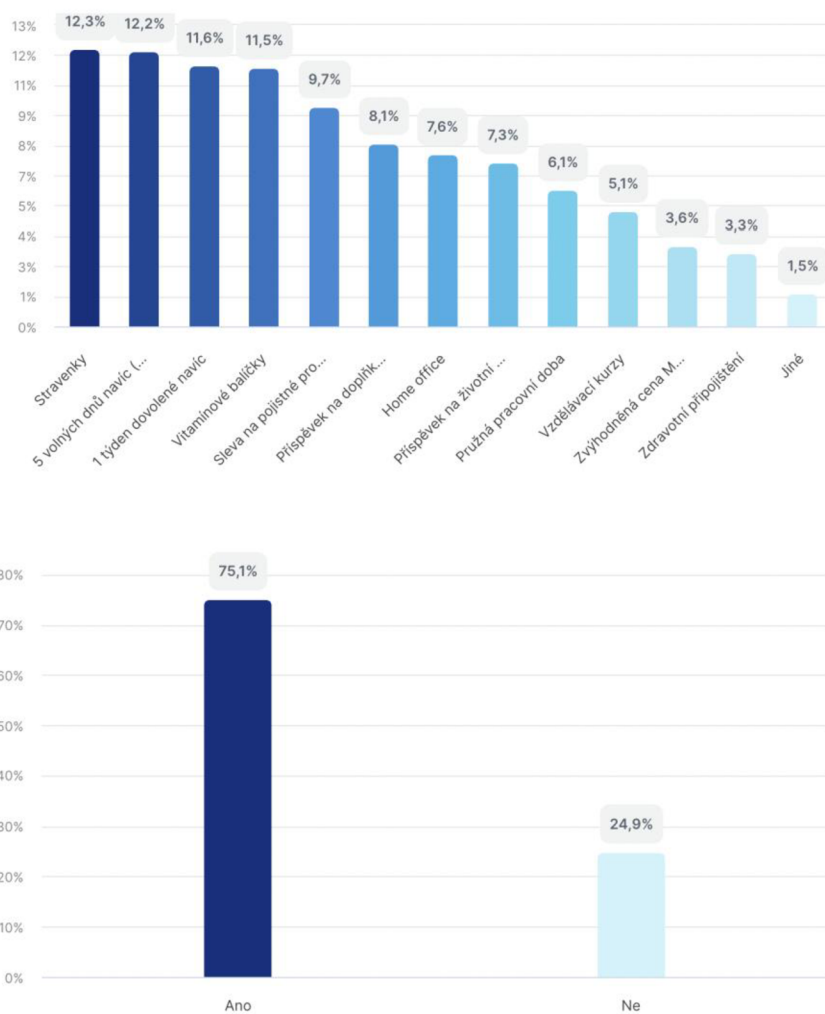
Graf 15 - Otázka č. 17: Jaké benefity nabízí ČPP pro své zaměstnance?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
je toho hodně	2	0.8%
spousta	2	0.8%
5 týdnů dovolené + 5 free days + 2 charity days, příspěvek na životní pojištění až 3.150,- Kč, příspěvek na penzijní připojištění až 1.000,- Kč, sportovní aktivity, systém Cafetérie ve výši 5.500 bodů, sleva na firemní produkty ČPP	1	0.4%
Multisport, příspěvek za ŽP a PP	1	0.4%
multisport, příspěvek na penzijní a investiční spoření, stravenky	1	0.4%
multisport kartu, stravenky, vitamíny 2x ročně, 5 free days, různé peněžní prémie, sociální fond na útratu v lékárnách, na zájezd apod., slevy na produkty	1	0.4%
multisport kartu, stravenky, benefit kartu	1	0.4%

Jak ukázala otázka č. 18, benefity, které si respondenti vybavili nejčastěji však nejsou zdaleka tak často využívané, jak ukazuje příklad Multisport karty, kterou využívá jen 3,6 % respondentů. Nejvyužívanějším benefitem jsou stravenky (12,3 %), 5 volných dnů

navíc (12,2 %) a 1 týden dovolené navíc (11,6 %). Překvapivě populární jsou vitamínové balíčky (11,5 %), které si však vybavilo pouze 0,4 % respondentů. Využívání příspěvku na různé druhy připojištění využívá 9,7 % respondentů, přičemž podobné procento z nich si tento benefit také vybavilo. Zhruba 75 % respondentů využívá nebo v minulosti využilo vzdělávacích příležitostí, které společnost ČPP nabízí, což je vysoké procentu využití.

Graf 16- Otázka č. 18: Které z benefitů, uvedených níže, využíváte? A otázka č. 19: Využil/a jste někdy vzdělávacích příležitostí, které ČPP nabízí?



Při zkoumání potenciálního nedostatku v oblasti benefitů nebyla shledána žádná oblast, která by aktuálně nebyla pokryta. Odpovědi by se daly rozdělit do třech kategorií. Zhruba 55 % respondentů uvedlo, že je s benefity spokojeno tak, jak jsou nebo že je nic nenapadá, zhruba 37 % respondentů uvádělo benefity, které však společnost již nabízí, zhruba 8 % respondentů uvádělo návrhy na nové benefity. V rámci návrhů na nové benefity

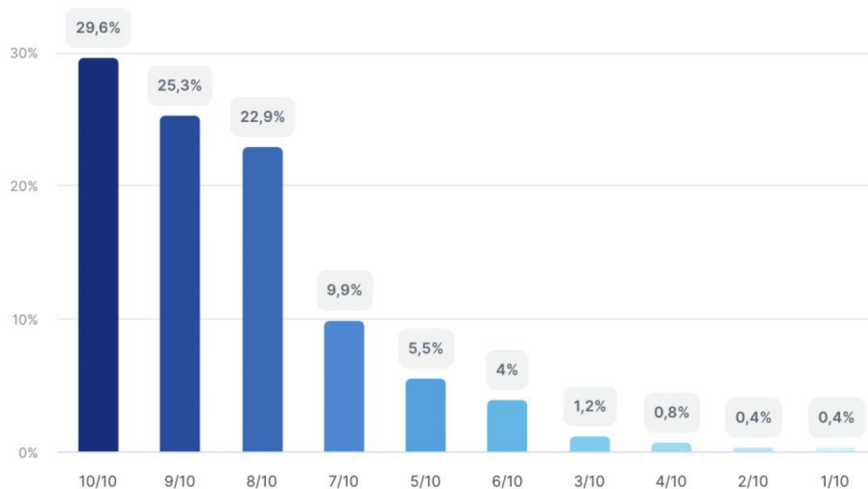
se nejčastěji objevoval požadavek na příspěvek na ošacení, vyšší hodnotu stravenek či vyšší příspěvek na Multisport kartu a požadavek na psychologa a psychoterapeuta. Zajímavá byla druhá kategorie odpovědí, které požadovaly již existující benefity. Svědčí to tedy o nedostatečné znalosti benefitů, které jsou k dispozici či nedostatečnému porozumění, co dané benefity skutečně obnášejí. Specifickou kategorií byl požadavek na „skutečný“ homeoffice. Z řady odpovědí vyplynulo, že i když společnost oficiálně nabízí možnost homeofficu, nevnímají ji zaměstnanci jako reálnou, respektive z nějakého důvodu ji nevyužívají. Tato oblast by si jistě zasloužila hlubší analýzu ze strany vedení společnosti.

Graf 17- Otázka č. 20: Jaké benefity byste uvítal/a?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
nevím	19	7.5%
Home office	4	1.6%
nic mě nenapadá	4	1.6%
nic	4	1.6%
Nevím	3	1.2%
jsem spokojen	3	1.2%
Služební auto	2	0.8%
více HO	2	0.8%
příspěvek na dopravu	2	0.8%

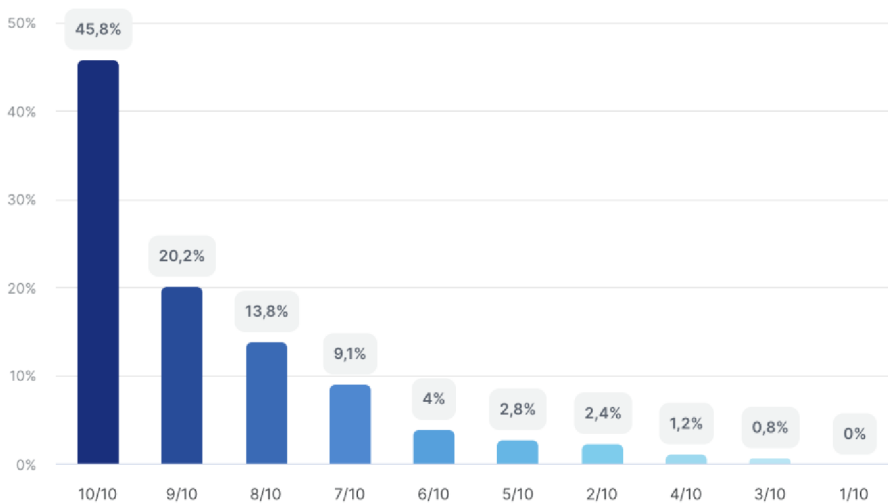
Otázka č. 13 potvrdila přátelské a přívětivé vnímání kultury ve společnosti, když přinesla hodnocení pracovního kolektivu, které se opět pohybovalo v nejvyšších hodnotách. Téměř 30 % respondentů zvolilo nejvyšší možné hodnocení 10/10, následovalo 25,3 %, kteří volili možnost 9/10, dalších 22,9 % zvolilo hodnocení 8/10. To znamená, že 77,8 % zaměstnanců hodnotí svůj pracovní kolektiv jako velmi přátelský.

Graf 18- Otázka č. 13: Jak jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?



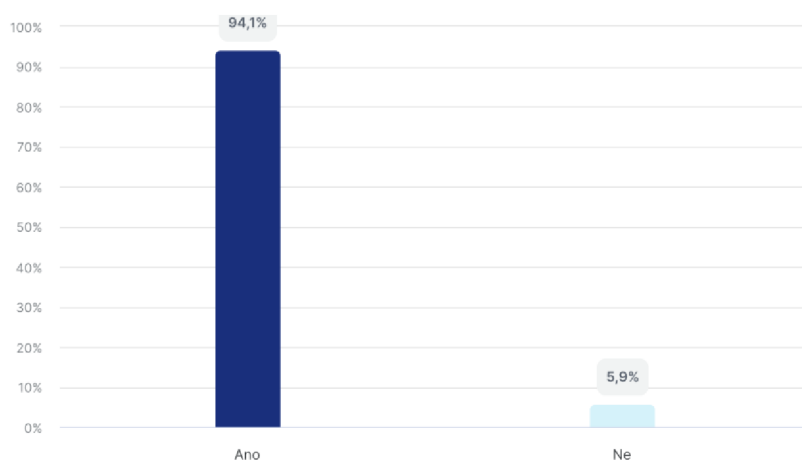
U hodnocení vedoucího pak jednoznačnost odpovědí byla ještě vyšší, když nejvyšší možné hodnocení 10/10 zvolilo 45,8 % dotázaných. Pokud sečteme tři nejvyšší hodnocení, tedy 10/10, 9/10 a 8/10, pak svého vedoucího vnímá pozitivně 79,8 % respondentů. Odpověď samozřejmě může být ovlivněna obavou respondentů z toho, že výsledky dotazníku nemusí být anonymní a mohou se tedy teoreticky dostat i k jejich nadřízenému. Nicméně vzhledem k tomu, že kultura společnosti byla v mnoha případech charakterizována jako otevřená, rodinná či přátelská, je možné tuto domněnku vyloučit, respektive dojít k závěru, že možné obavy z neanonymnosti dat neovlivní celkový postoj zaměstnanců k jejich vedoucímu.

Graf 19- Otázka č. 14: Jak jste spokojena se svým přímým vedoucím?



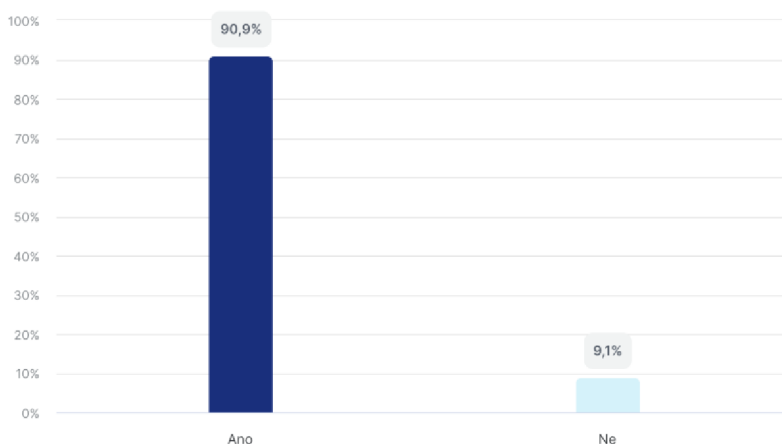
Poslední tři otázky dotazníku byly zaměřeny na celkový vztah zaměstnanců k ČPP, a to i v kontextu s pandemií COVID-19, která byla výzvou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a mohla tedy celkový vztah mezi nimi významně ovlivnit. Jak ukazují odpovědi na otázku č. 21 ČPP se během pandemie prokázala jako silný partner, který své zaměstnance podpořil. Ti z 94,1 % vnímali pomoc ze strany společnosti jako dostatečnou.

Graf 20- Otázka č. 21: Vnímali/a jste pomoc ČPP v rámci pandemie jako dostatečnou?



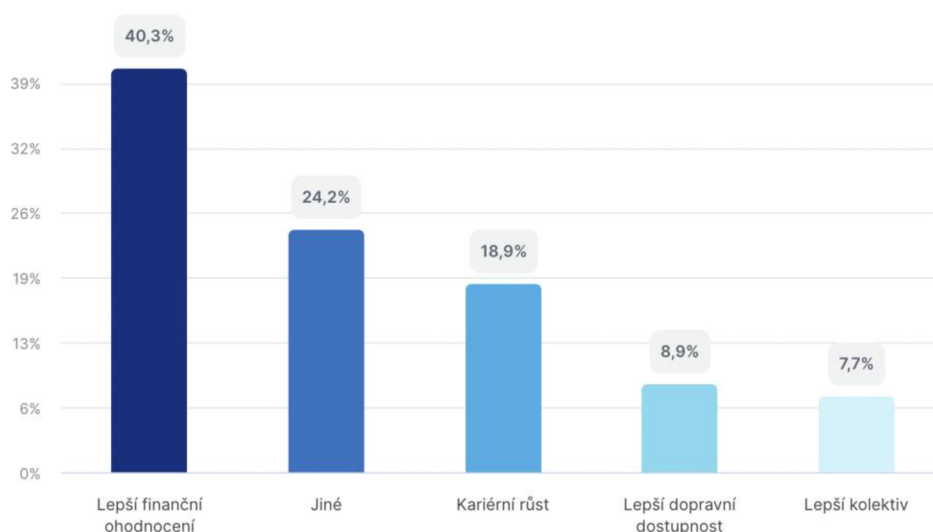
O něco méně respondentů (90,9 %) vyjádřilo hrdost vůči společnosti, což je ale velmi vysoké číslo. Hrdost je velmi silná emoce, která od jedince vyžaduje vysokou míru ztotožnění se nejenom s tím, co dělá každý den v rámci své pracovní pozice, ale také s hodnotami společnosti a jejím obrazem na veřejnosti.

Graf 21- Otázka č. 22: Jste hrdá/y na ČPP?



Otázka č. 23 zkoumala míru loajálnosti respektive hlavní důvody, které by daného zaměstnance přiměly společnost opustit. Jako nejčastější důvod bylo voleno lepší finanční ohodnocení (40,3 %), což je v souladu s hlavním motivátorem a potřebou zaměstnanců. Na druhém místě byla zvolena možnost „jiné“ (24,2 %), což ukazuje nedostatek dotazníku, který nedokázal v rámci standardních odpovědí obsáhnout hlavní důvody pro odchod zaměstnance. Třetí volenou možností byl kariérní růst (24,2 %), poměrně vysokou důležitost má dopravní dostupnost (8,9 %), kolektiv byl zvolen jen v 7,7 % případů.

Graf 22- Otázka č. 23: Co by vás přimělo opustit ČPP a akceptovat jinou pracovní pozici?



6.2 Dotazník jako zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců

Personální oddělení ČPP poskytlo výsledky dotazníku zasílaného novým zaměstnancům, a to po cca 3 měsících práce ve společnosti, kdy uchazeči prošli náborovým školením „Vítejte v ČPP“. Data byla sbírána téměř v rámci celého roku 2022, respektive v období od března do října 2022. Celkový počet úplných dotazníků odeslalo 48 respondentů. Dotazník obsahoval celkem deset otázek. Ze 48 respondentů pracovalo 5 na vedoucí pozici (10,4 %), 16 respondentů (33 %) pracovalo pod regionálním ředitelstvím, 32 pod generálním ředitelstvím (67 %). Z otázek vztahujících se k adaptačnímu procesu byly dvě uzavřené a pět otevřených.

První dotaz zjišťoval první dojmy respondenta po příchodu na pracovní pozici. Tyto dojmy byly z 91 % pozitivní. Pouze v jednom případě byly dojmy hodnoceny jako negativní a v 8 % případů by se hodnocení dalo vyjádřit jako neutrální. Negativně byla hodnocena

administrativa a také množství certifikací, které bylo nutné absolvovat. Respondenti jinak v dobrém zmiňovali dobrý kolektiv, vstřícnost, proaktivitu a jednoduchost, se kterou bylo možné se do kolektivu začlenit.

Další dva dotazy zkoumaly porozumění adaptačnímu plánu a jeho plnění a také jasnosti toho, na koho se nový zaměstnanec může obrátit v případě jakýchkoli problémů. Adaptační plán byl jasný 93 % respondentů, v jednom případě respondent uváděl několik administrativních nedostatků, v jednom případě byla odpověď kladná, ale do poznámky bylo vepsáno, že byl proces „trochu chaos“. Obecně však porozumění adaptačnímu plánu bylo jednoznačné. Ještě jednoznačnější pak byla informace o osobě, na kterou je možné se v případě potíží obrátit, na tuto otázku odpovědělo pozitivně 100 % respondentů.

V rámci adaptačního procesu bylo pro 27 % respondentů nejtěžší zvládnout přípravu na zkoušku odborné způsobilosti ČNB, druhým zmiňovaným okruhem bylo zvládnutí firemních systémů, které zmínilo 18 % respondentů. Okrajově bylo poukázáno na složitost hierarchie společnosti a navržen zjednodušený náskres jednotlivých oddělení s popisem toho, co mají na starosti. Většina respondentů však nezaznamenala významné překážky či těžké situace (52 %). Tento postoj se potvrdil i v následující otázce, která se respondentů ptala, zda bylo něco, co jim „vyloženě chybělo“ nebo co je „naštvalo.“ V tomto případě odpovědělo 61 % respondentů negativně. Další 27 % zmiňovalo malé problémy, např. zapomenutý notes, sepsané pracovní postupy, rychlejší zpětná vazba či pozdní uvítání nováčků. Žádný z těchto problémů se neobjevoval opakovaně, a tedy velmi pravděpodobně se jednalo o osobní preference jednotlivých zaměstnanců, ale které významným způsobem neovlivnily jejich fungování ve firmě. V několika případech se však opět objevilo téma certifikace (8 %), a to především její náročnost s ohledem na odborné znalosti a také možnost skloubit studium s vykonáváním pracovní pozice. Jeden respondent zmiňoval možnost homeoffice jako možného účinného nástroje pro lepší zvládnutí přípravy na odborné zkoušky.

U otázky na možná doporučení ke zlepšení adaptačního procesu odpověděla většina respondentů, že je nic nenapadá nebo že je adaptační proces dostatečný tak, jak je (96 %). V jednom případě byly zmíněny týmové porady jako možnost pro zvýšení kreativity a možnosti otevřené diskuze, v několika případech respondenti navrhovali existenci mentora, který by nováčka provedl nejen v zázemí ČPP, ale také procesy a systémy společnosti. Poslední otázka byla zaměřena na výběr konkrétního IT systému, se kterým

měli nováčci největší potíže. Celkově mělo 35 % respondentů s nějakým IT systémem problém, nejčastěji zmiňovaný byl systém Golem 1.

Závěr a návrh doporučení

Cílem této práce bylo na základě analýzy současných procesů přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v organizaci ČPP navrhnout zásady, které by je v rámci aktuální situace zefektivnily. Kromě hlavního cíle byly identifikovány ještě tři cíle dílčí, které budou zodpovězeny níže.

Dílčí cíl č. 1:

Na základě literární rešerše identifikovat trendy současné personální politiky u podnikatelských subjektů.

Personální politika se od dob svých počátků přesunula od jednoduchého personálního řízení k uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů, které zahrnuje celou řadu nových oblastí, jakými jsou dle Armstronga (2015, s. 55) např. zvyšování oddanosti, řízení talentu, elektronické řízení lidských zdrojů nebo odměňování dle výkonu. Dle studie společnosti Deloitte z roku 2020 jsou nejdůležitějšími trendy sounáležitost, management znalostí a wellbeing. Sounáležitost se jako zásadní směr oblasti personalistiky projevila především během pandemie COVID19, která na určitou dobu zcela změnila fungování zaměstnanců a zaměstnavatelů, a to především v nastavení vzdáleného přístupu a tzv. homeoffice, a s tím spojenou digitalizací komunikace prostřednictvím různých platforem (Teams, Google Meet či Zoom).

Wellbeing znamená dle Templemana (2021, s. 2013) schopnost společnosti postarat se nejenom o základní potřeby zaměstnance v oblasti práce a jejího vykonávání, ale také o jeho mentální a fyzické zdraví zavedením podpůrných programů, které se zabývají širokou škálou lidských potřeb. Dále je také potřeba upozornit na souvislost mezi wellbeingem a mírou svobody, kterou organizace zaměstnanci poskytuje. Vyšší míra svobody pak přispívá k vyšší pracovní aktivitě, neboť zaměstnanec je motivován tím, že mu společnost důvěřuje a vede tak k lepším pracovním výsledkům.

Dle Deloitte (2020) je jednou z největších výzev pro dnešní společnosti nabídnout tu správnou informaci tomu správnému člověku v ten správný moment. Zcela zásadní je tato výzva také v adaptačním procesu, který může značně urychlit a zefektivnit či naopak, může přispět k odrazení zaměstnance, což může mít za následek zbytečné finanční investice do zaměstnance, který společnost stejně během relativně krátkého období opustí.

Dílčí cíl č. 2:

Poskytnout základní charakteristiky jednotlivých generací, jejich přístup k zaměstnání, pracovní návyky a očekávání.

Tato práce se také zabývala charakteristikou generací X, Y a Z. Obecná charakteristika těchto generací je podobná v rámci globálního měřítka, ale je však důležité si uvědomit specifické historické události, které tyto generace ovlivňují na lokální úrovni. Generace X se tedy v České republice často označuje jako Husákovy děti (Tahal, 2017, s. 125). Tato generace tvoří podstatnou část českých občanů v produktivním věku. Vyznačuje se vysokou mírou loajality, touží po vzdělání a má pocit vysoké míry zodpovědnosti. Husákovy děti prožily transformaci politického režimu a nastolení kapitalismu, který sice přinesl mnoho příležitostí, zároveň ale ukázal svou stinnou stránku, pokud se jedinec nedokázal přizpůsobit. Druhou významnou charakteristikou této generace je jejich zkušenost s digitálním světem. Ta je v porovnání s následujícími generacemi relativně malá, přesto však dostatečná k tomu, aby byli schopni se pohybovat jak v offline, tak v online prostředí.

Generace Y je také označována jako generace mileniálů, a to proto, že její příslušníci se narodili na přelomu tisíciletí. Tato generace v podstatě nezažila krizi, válku či jinak obtížné životní období, blahobyt tedy považují za samozřejmost. Vysoké nároky mají také v oblasti zaměstnání, požadují vyváženost pracovního a osobního života, flexibilitu, široké spektrum zaměstnaneckých výhod, vysokou míru autonomie a rychlý kariéerní postup. Netrpělivost je pro ně charakteristická nejen v pracovním životě, dle Kocianové (2012, s. 108) je tato generace typická svým užíváním spotřebních úvěrů a přečerpáváním kreditních karet. Vzhledem k tomu, že se její příslušníci narodili částečně po vzniku internetu, jsou na relativně vysoké technologické úrovni, sebevědomě se pohybují v online prostředí a zajímají se především o oblast zdravotnictví, sociálních věd a technologií obecně (Sausser, 2013, s. 259).

Příslušníci generace Z se narodili po roce 1995, tedy v plně digitalizovaném světě, který určuje jejich způsob myšlení, chování a komunikace. Mezi svými známými mají řadu osob, se kterými se reálně nikdy nesetkali, a považují to za přirozenou situaci. Na rozdíl od svých rodičů zažili období ekonomické krize v roce 2008, k penězům mají tedy vážnější vztah, zajímají se o spoření a chytré investice. V oblasti zaměstnání touží především

po kariérním růstu a očekávají investice do jejich rozvoje ze strany zaměstnavatele (Seemille, 2016, s. 9). Nebojí se dát najevo svůj záměr opustit společnost, pokud se jejich očekávání nenaplní, přirozené je pro ně sbírat zkušenosti na různých pozicích a v různých společnostech.

Dílčí cíl č. 3:

Prostřednictvím smíšeného výzkumu identifikovat případné nedostatky v současných procesech v oblasti personalistiky u vybrané společnosti.

NEDOSTATEK č. 1: Nedostatečné využití digitálních nástrojů při náboru

V rámci strukturovaného rozhovoru s manažerkou personálního oddělení bylo zjištěno, že společnost ČPP nevyužívá pro náborové procesy sociální sítě, např. Facebook nebo LinkedIn. Důvodem byly negativní komentáře a nedostatečná míra konverze. ČPP se tedy zaměřuje na tradiční kanály jakými jsou pracovní portály nebo doporučení v rámci současných zaměstnanců nebo jejich vlastní sítě kontaktů. To jsou sice účinné kanály, ale ČPP by však zvláště pro oslovení mladších zaměstnanců měla více využívat potenciálu digitálního světa.

NEDOSTATEK č. 2: Poptávka po firemním psychologovi

Dalším problémem identifikovaným personalistkou byla zvýšená poptávka po firemním psychologovi jako důsledek náročného období pandemie COVID-19, který zaměstnance vystavil zvýšené míře stresu, a to jak v rámci pracovního, tak osobního života. Následná energetická krize pak situaci dále zhoršila, zaměstnanci se bojí o svou budoucnost, s napětím sledují rostoucí inflaci a zdražování zboží denní spotřeby. Zaměstnanci se pak obrací přímo na personální oddělení, které ale nemá potřebné vzdělání a ani časovou kapacitu tyto problémy řešit.

NEDOSTATEK č. 3: Nedostatek pravomocí na úrovni nižšího managementu

V rámci strukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení likvidace pojistných událostí majetku bylo zjištěno, že i přes rodinnou povahu zkoumané společnosti převažuje korporátní uspořádání, které sjednocuje některé procesy a minimalizuje příspěvní nižších manažerských úrovní. Zpovídaný vedoucí oddělení sám sebe nevnímá příliš jako manažera, neboť jeho reálným nástrojem k řízení podřízených je zpětná vazba nebo pochvala.

NEDOSTATEK č. 4: Nedostatečná znalost firemních hodnot

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci odhalilo, že ze čtyř firemních hodnot (my, mistrovství, integrita, autonomie) znají zaměstnanci pouze dvě z nich (my, integrita). Mistrovství označilo za firemní hodnotu pouze 13,5 %, autonomii pak jen 11,3 %. Pokud výsledky otočíme, pak 86,5 % zaměstnanců neví, že mistrovství je jednou ze čtyř hodnot společnosti, 88,7 % pak neví, že jednou z hodnot je autonomie. To jsou velmi vysoká čísla a značí kulturu společnosti, která je nedostatečně komunikována.

NEDOSTATEK č. 5: Nedostatečná podpora zaměstnanců v rámci přípravy na zkoušky odborné způsobilosti

Dotazník, který sloužil jako zpětná vazba na adaptační proces, identifikoval jako největší obavu nových zaměstnanců stres a strach ze zkoušky odborné způsobilosti. Jako nejčastější překážkou bylo zmiňováno např. rušivé prostředí na pracovišti, které znemožňovalo studium.

V rámci splnění cíle této práce bylo navrženo pět opatření, které by současné procesy přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v organizaci ČPP mohly výrazně zefektivnit.

OPATŘENÍ č. 1: Začít využívat sociálních sítí v rámci náborového procesu i prodejních akcí

Pokud byly důvodem pro rozhodnutí sociální sítě nepoužívat, negativní komentáře, pak je nutné zjistit příčinu vzniku těchto komentářů. Je možné, že šlo o špatně zvolený tón komunikace, prezentování nevhodných faktů nebo zacílení na špatné publikum. Práce se sociálními sítěmi je dlouhodobá, postavená na neustálém testování a zlepšování. Dále můžeme předpokládat, že osoba nebo úsek, který měli tuto agendu ve své kompetenci, mohli disponovat nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi, neboť digitální platformy se velmi rychle rozvíjí, tudíž by se dalo pro začátek uvažovat v oblasti náboru i o zahájení spolupráce s pečlivě vybranou marketingovou agenturou.

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou lidé s vyšším vzděláním v produktivním věku, tedy 25-65+, tak vhodnými sociálními sítěmi jsou LinkedIn, Facebook a Instagram. LinkedIn funguje jako profesionální síť pro uživatele, kteří hledají pracovní uplatnění nebo které hledají potenciální zaměstnance. Tato specifikace určuje charakteristiku této platformy

a také způsob komunikace. ČPP v tuto chvíli disponuje profilem s 1 000 uživateli, což je dobrý základ pro tvorbu většího cílového publika. I když je placená reklama na LinkedInu v porovnání s ostatními platformami relativně drahá (desítky korun za zájem uživatele oproti jednotkám korun např. na Facebooku), v celkovém propočtu může být investice stále mnohem levnější, než pokud je nábor zadán externí agentuře. LinkedIn může sloužit jednak jako nástroj pro personalisty, pokud ČPP zakoupí placenou verzi Premium, díky které je možné aktivně oslovovat velké množství uchazečů, jednak jako názor pro budování brandu a atraktivity ČPP jako zaměstnavatele. Hlavní strategií by mělo být pravidelné publikování příspěvků, které uživatelům přináší nějaké relevantní a zajímavé informace z oblasti pojišťovnictví. Spíše než hard-selling, tedy tvrdý prodej, na této platformě funguje sdílení znalostí. Pokud profil poskytuje na pravidelné bázi zajímavý obsah, zvyšuje se počet jeho sledujících a také engagement rate, neboli míra zapojení.

Kromě LinkedInu by ČPP měla vyzkoušet i potenciál Facebooku nebo Instagramu. I když jsou tyto sítě vnímány spíše jako lifestyleové, fungují velmi dobře jako prodejní kanály, kdy pokud jsou organické příspěvky podpořeny placenými kampaněmi, přispívají ke zvyšování konverzí. ČPP by tedy mohla profitovat nejenom v náborové oblasti, ale i při prodeji svých produktů životního a neživotního pojištění. Obě sítě cílí na cílovou skupinu produktivních žen a mužů, potenciálních zaměstnanců i klientů ČPP. Výhodou těchto sítí je jejich masovost. Produkty ČPP jsou směřovány na širokou veřejnost, která je na těchto sítích přítomna. Pro specifické produkty nebo specifické pracovní pozice pak lze s jednotlivými kampaněmi dále pracovat, respektive definovat a zužovat cílovou skupinu. Vzhledem k tomu, že Facebook i Instagram patří pod jednu společnost (Meta), je možné zvolenou strategii relativně jednoduše aplikovat na oba kanály, a to prostřednictvím nástroje Meta Business Manager. Ten umožňuje zvolení specifického cíle (např. návštěva webové stránky, zvýšení počtu sledujících, zvýšení počtu interakcí např. To se mi líbí či zvýšení počtu konverzí), cílové skupiny, délky trvání kampaně a její celkové ceny. Jednotlivé propagační formáty (obrázky a texty) pak lze jednoduše aplikovat na obě sítě, je také možné je dokonce plánovat a zveřejňovat v předem určený čas. V rámci tohoto nástroje je však i přes jeho jednoduchost nutné mít na paměti, že Facebook a Instagram se od sebe velmi liší, a to především v očekávání sledujících. Facebook je zaměřen více prodejně, Instagram lifestyleově. I přes to, že pojišťovací produkty na první pohled nemusí být jednoznačně spojitelné s vizuálně lifestyleovým charakterem Instagramu, může ČPP zajímavým obsahem (contentem) a jednoznačným tone-of-voice (způsobem komunikace)

vytvořit pro uživatele natolik zajímavý kanál, že budou ochotni ho sledovat nebo ještě lépe, se v něm angažovat prostřednictvím komentářů či dotazů.

Samostatnou oblastí pro vytvoření marketingové strategie na sociálních sítích by měl být také influencer marketing. Ten může relativně sterilní produkty z oblasti pojištění povýšit na osobní autentickou záležitost, kdy uživatelé pochopí výhodnost nákupu těchto produktů na konkrétních příkladech demonstrováných influencerem. V rámci influencingu je vždy nutné dbát na výběr takového influencera, který souzní s hodnotami značky, a jehož propagace tedy bude uvěřitelná a autentická. Zároveň je dobré vybírat influencery s vysokou mírou dosahu, která zaručí rychlé nastartování značky v digitálním prostředí, zvýšení loajality sledujících a atraktivity ČPP jako zaměstnavatele. Influencerem přitom nemusí být nutně někdo externí. Na příkladu České spořitelny je patrné, že i vysoký management se může stát silným nástrojem pro budování brandu na sociálních sítích. Příběh ČPP může být odvyprávěn prostřednictvím postřehů, komentářů či vhledu do každodenních aktivit těch, kteří ČPP řídí nebo pracují na zajímavých pozicích.

OPATŘENÍ č. 2: Nabídka externích služeb psychologa

Vzhledem k narůstající poptávce po firemním psychologovi, což zapříčinil strach z budoucího vývoje v pracovním i osobním životě by řešením mohlo být propojení se se zdravotním zařízením, které disponuje specialisty v oblasti psychologie. Lidé si prošli nejprve zkušeností s pandemií COVID-19, která je uvalila do nejistoty ohledně jejich ekonomické situace a strachu o jejich fyzické i mentální zdraví. Následující energetická krize tyto obavy ještě zesílila, válečný konflikt na Ukrajině pak také připomněl, že nebezpečí je relativně blízko a může velmi jednoduše zasáhnout do našich každodenních životů. Zdraví, a to jak fyzické, tak mentální, je základním předpokladem pro efektivní vykonávání pracovních funkcí. Pokud by ČPP nabídla služby psychologa svým zaměstnancům, bylo by to vnímáno jako vstřícní krok společnosti a symbol rodinné atmosféry, která zaručuje, že pokud má někdo problém, ostatní členové se o něj postarají. Služby by mohly být nabídnuty ideálně ve formě benefitu, které společnost nabízí svým zaměstnancům zdarma, případně ve formě dotované služby, kdy zaměstnanec hradí pouze část nákladů za tuto službu.

OPATŘENÍ č. 3: Rozšíření pravomocí manažerů ve vybraných oblastech

Zpovídaný manažer zmínil vysokou efektivitu doporučování nových zaměstnanců v rámci náborového procesu od současných zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tato aktivita však není nijak finančně oceněna, nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k tomu, aby doporučovali více vhodných kandidátů na vhodné pracovní pozice v rámci společnosti. Pokud by manažer měl dodatečný rozpočet, pak by bylo možné z jeho strany individuálně pracovat s jednotlivými zaměstnanci na pravidelné bázi a potenciálně zlepšit efektivitu náborového procesu. Prvním krokem by měl být propočítání skutečných nákladů na nábor jednoho pracovníka, a to včetně jeho zaučení, tedy adaptačního procesu, a případně ukončení pracovního poměru ve zkušební lhůtě případně např. v období do jednoho roku. Následně by měly být vytvořeny a porovnány jednotlivé scénáře, tedy např. náklady na nábor prostřednictvím personálního oddělení nebo prostřednictvím třetí strany, např. personální agentury. S výsledky této analýzy by měla být porovnána možnost doporučení ze strany zaměstnanců včetně potenciální odměny za jednotlivá doporučení. Forma referencí by mohla být dále podporována speciálním programem, který může zahrnovat nejenom finanční odměnu, ale také další benefity, po kterých zaměstnanci touží. Tím by se dále zvýšila motivace interního doporučování.

OPATŘENÍ č. 4: Zvýšení povědomí o firemních hodnotách

Jak ukázalo dotazníkové šetření, ze čtyř hodnot společnosti jsou zaměstnancům dobře známé jen dvě z nich. Vzhledem k tomu, že jde o základní pilíře, na kterých je postavena strategie společnosti a následně také jednotlivé cíle, může neznalost hodnot významně zhoršovat celkovou výkonnost společnosti. Jasná komunikace hodnot společnosti by tedy měla být součástí adaptačního procesu pro nové zaměstnance, ale také pravidelných porad stálých zaměstnanců, kteří v rámci svých pracovních povinností se možná příliš koncentrují na plnění konkrétních výkonnostně zaměřených úkolů. Komunikace těchto hodnot přitom může být provedena zábavnou či interaktivní formou. Na jednotlivé hodnoty mohou být navázány různé aktivity či programy tak, aby byly pro zaměstnance dobře zapamatovatelné. Kvartální porady se mohou nést v duchu jednotlivých hodnot, případně tyto hodnoty mohou být součástí pravidelných hodnocení, opět však v neformální a obsahově zajímavé formě.

OPATŘENÍ č. 5: Poskytnutí podpory v období přípravy na zkoušky odborné způsobilosti

Vzhledem k tomu, že je testování nových zaměstnanců zařazeno relativně krátce po jejich nástupu na pracovní pozici, představuje tato zkouška poměrně značnou míru stresu, a to především v důsledku nového prostředí a všech doprovodných aktivit, které jsou po novém zaměstnanci vyžadovány. Jeden z respondentů navrhoval zařazení částečného homeoffice, který by umožnil zaměstnancům flexibilně kombinovat standardní pracovní činnosti a přípravu na odbornou zkoušku. Homeoffice je aktuálně běžnou součástí zaměstnaneckých poměrů, dotazníkové šetření však odhalilo, že je v ČPP u nových zaměstnanců ne příliš často využíván. Důvodem mohou být obavy zaměstnanců z toho, že budou okolím, a především svým nadřízeným hodnoceni negativně. Přitom příprava na odbornou zkoušku je krásným příkladem, kdy by homeoffice zajistil firmě vyšší efektivitu zaměstnance. Úroveň stresu by pak mohla být dále snížena společnými schůzkami s ostatními, ať už online nebo offline a mohla by být zavedena možnost využití studijních skupin, kde by zaměstnanci mohli sdílet nejen své obavy ze zkoušky, ale také své znalosti.

Navržená opatření neobsahují jednoznačnou odpověď na zjištěné nedostatky společnosti, přesto však tato práce může přispět k identifikaci dílčích problémů a inspirovat manažery jednotlivých oddělení v jejich budoucím rozhodování.

7 Seznam použitých zdrojů

TIŠTĚNÉ ZDROJE

AL-ALI, N. 2003. *Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-46764-9.

ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-7625-5.

BLÁHA, J. et al. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-726-1434-9.

BOXALL, P., PURCELL, J. 2022. *Strategy and Human Resource Management*. 5. vyd. Londýn: Bloomsbury Publishing. ISBN 1350309869.

BROWN, P. 2020. *The Death of Human Capital?: Its Failed Promise and How to Renew It in an Age of Disruption*. 1. vyd. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-190644-430-7.

BROWNE, S. 2017. *HR on Purpose: Developing Deliberate People Passion*. New York: Society for Human Resource Management. ISBN: 978-15-864-4425-9.

DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1. dotisk nezměněného 4. vydání. Praha: Karolinum Press. ISBN 978-80-246-1966-8.

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

EUBANKS, B. 2018. *Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce*. 1. vydání. Londýn: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-8382-1.

FINLAY, W et al. 2018. *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. 2. vyd. Ithaca: Cornell University Press. ISBN 978-0-8014-3927-8.

HEADWORTH, A. 2015. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. 1. vydání. Londýn: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7371-6.

HOLÁ, L. et al. 2013. *Mediace a možnosti využití v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4109-3.

CHROMÝ, J. 2014. *Práce s empirickými daty*. 1. vydání. Praha: Karolinum Press. ISBN 978-80-246-2801-1.

JANDOUREK, J. 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7612-5.

KING, D.B, VINEY, W., WOODY, W.D. 2016. *A History of Psychology, Ideas and Context*. 5. vyd. New York: Routledge. ISBN 978-80-205-96304-1.

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

KOUBEK, J. 2011. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOČIANOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7640-8.

KÖSTER, M. 2007. *Human Resource Management Versus Personnel Management*. 1. vydání. Manchester: GRIN Verlag. ISBN 978-3-63880-202-4.

KOTLER, P. et al. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip et al. 2007. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman et al. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7298-1.

MASLOW, A. 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1728-2.

MAZOUCH, P. et al. 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.

NENÁDAL, J. et al. 2017. *Moderní management jakosti*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-392-2.

PICHÉRE, P. et al. 2015. *Maslow's Hierarchy of Needs: Gain vital insights into how to motivate people*. 1. vydání. Namur: 50 Minutes. ISBN 978-2-8062-6587-6.

PITRA, Z. MOHELSKÁ, H. et. Al. 2015. *Management transferu znalostí*. Bratislava: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-145-1.

PLAMÍNEK, J. 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

RYDVALOVÁ, R. et al. 2011. *Jak sladit práci a rodinu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3578-8.

SAUSER, W. et al. 2013. *Managing Human Resources for the Millennial Generation*. 1. vydání. Charlotte: IAP. ISBN 978-1-62396-054-4.

SEEMILLER, C. 2016. *Generation Z Goes to College*. 1. vydání. San Francisco: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-11914-345-1.

- SHARMA, F. C. 2016. *Human Resource Management: Latest Edition*. 2. vyd. Uttar Pradesh: SBPD Publications. ISBN 978-9-35167-110-7.
- ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TAHAL, R. et al. 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9867-2.
- TEGZE, J. 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TEMPLEMAN, G. 2021. *HR Business Partner Handbook*. Chicago: Cogan Page. ISBN 978-13-986-0298-4.
- TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- ULRICH, D. 2019. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, J. et al. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, S. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3948-9.
- VYSEKALOVÁ, J. et al. 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-7435-0.

VYSEKALOVÁ, J. 2012. *Psychologie reklamy*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4005-8.

YU, K. Y. T. et al. 2014. *The Oxford Handbook of Recruitment*. 1. vyd. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19975-609-4.

WATSON, T. 2012. *In Search of Management*. 3. vyd. New York: Cengage Learning Press. ISBN 978-186-15-2523-9.

ONLINE ZDROJE:

ČAP. Vývoj pojistného trhu 1-6 2022. Dostupné z: <https://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2022Q2-CAP-CS-2022-08-01-WEB.pdf>

ČPP intranet. Dostupné zde: <https://vigcz.sharepoint.com/sites/PPP-INT-PPP/SitePages/Vize-a-Hodnoty.aspx>

ČPP. Web. Dostupné z: https://www.cpp.cz/file/edee/cpp_files/user_data/media/original/cpp/201609/udaje-o-pojistovne-2q2016_final.pdf

ČPP Web Dostupné z <https://forms.office.com/r/BHH6YKtVbQ>

Emploi LR, Emploi et Formation en Occitanie [online]. [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.emploiir.com/docs/Barclays-study092013.pdf>

DELOITTE. 2020. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends_2020_cz.pdf.

HR News. 2022. HR oddělení českých firem se nyní soustředí hlavně na potřeby stávajících zaměstnanců. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-698717/hr-oddeleni-ceskych-firem-se-nyni-soustredi-hlavne-na-potreb-id-4182360>.

Human Resource Management - What is HRM? - Definitions - Functions - Objectives - Importance - Evolution of HRM from Personnel management - What is Human Resource? (Defined) Human Resource Management Topics - Labour Laws - High Courts & Supreme Court Citation - Case Laws . What is Human Resource? (Defined) Human Resource Management Topics - Labour Laws - High Courts & Supreme Court Citation - Case Laws [online]. [cit. 2021-02-26] .Dostupné z: <http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb.....	17
Obrázek 2 - Srovnání generace X,Y,Z.....	33
Obrázek 3 - Porovnání výhod a nevýhod jednotlivých typů dotazování	35
Obrázek 4 - Přehled největších pojišťoven v ČR dle výše smluvního pojistného.....	38
Obrázek 5 - Strategie 2025	41

8.2 Seznam grafů

Graf 1- - Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?	51
Graf 2- Otázka č. 2. Kolik je vám let?	52
Graf 3- Otázka č. 3. Jak dlouho pracujete pro ČPP?	52
Graf 4- Otázka č. 4: Jedná se o vaše první zaměstnání.....	53
Graf 5- Otázka č. 5: Jaký je název vaší pracovní pozice? a Otázka č. 6: Jedná se o manažerskou funkci?	54
Graf 6- Obrázek 11 - Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a na své pracovní pozici?	55
Graf 7- Otázka č. 8: jak dlouho vám trvalo, než jste se zapracoval/a a měl/a jste pocit, že jste součástí kultury společnosti, když jste v ČPP začínal/a?	56
Graf 8- Otázka č.9: Máte pocit, že vám ČPP poskytuje dostatek příležitostí pro dosažení kariérních cílů?	56
Graf 9- Otázka č. 10: Jaký je váš kariérní cíl?	57
Graf 10- Otázka č. 24: Seřadte prosím následující potřeby spojené s vykonáváním vaší práce od pro vás nejdůležitější po nejméně důležitou	58
Graf 11- Otázka č. 15: Co vás v práci nejvíce motivuje?	59
Graf 12- Otázka č. 16: Myslíte si, že jste finančně adekvátně ohodnocen/a?	59
Graf 13- Otázka č. 11: Jak byste třemi slovy charakterizoval/a kulturu společnosti?.....	60
Graf 14- Otázka č. 12: Vyberte hodnoty, které ČPP vyznává	61
Graf 15 - Otázka č. 17: Jaké benefity nabízí ČPP pro své zaměstnance?.....	61
Graf 16- Otázka č. 18: Které z benefitů, uvedených níže, využíváte? A otázka č. 19: Využil/a jste někdy vzdělávacích příležitostí, které ČPP nabízí?	62
Graf 17- Otázka č. 20: Jaké benefity byste uvítal/a?	63
Graf 18- Otázka č. 13: Jak jste spokojen/a se svým pracovním kolektivem?	64
Graf 19- Otázka č. 14: Jak jste spokojena se svým přímým vedoucím?	64
Graf 20- Otázka č. 21: Vnímal/a jste pomoc ČPP v rámci pandemie jako dostatečnou?	65
Graf 21- Otázka č. 22: Jste hrdá/ý na ČPP?	65
Graf 22- Otázka č. 23: Co by vás přimělo opustit ČPP a akceptovat jinou pracovní pozici?	66

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti ČPP

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření v ČPP

Příloha č. 3 – Zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců

Příloha č. 4 – Struktura kvalitativního rozhovoru č. 1: personalistka

Příloha č. 5 – Struktura kvalitativního rozhovoru č. 2: vedoucí oddělení

Příloha č. 6 – Adaptační plán přepážkového pracovníka/disponenta obchodní služby

Přijímací proces, hodnocení a motivace 2022

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění trvá zhruba 6 minut, a mně to velmi pomůže při psaní mé diplomové práce. Všechna vyplněná data jsou naprosto anonymní.

Moc děkuji!

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Nechci odpovídat

2. Kolik je Vám let?

- a) Méně než 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a více

3. Jak dlouho pracujete pro společnost?

- a) 1-3
- b) 3-5
- c) 5-7
- d) 7-10
- e) 10–15
- f) 15 a více

4. Jedná se o vaše první zaměstnání?

a) Ano

b) Ne

5. Na jaké pozici pracujete?

6. Jedná se o manažerskou/vedoucí funkci?

a) Ano

b) Ne

7. Na škále 1 – 10 (10 je nejlepší, 1 je nejhorší), jak jste spokojený se svojí prací?

8. Jak dlouho jste se při příchodu do firmy zžíval/a s prostředím?

9. Máte pocit, že vám společnost poskytuje dostatek příležitostí pro dosažení vašich kariérních cílů?

a) Ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Ne

10. Jaký je váš kariérní cíl?

11. Jak byste charakterizoval/a kulturu společnosti?

12. Znáte misi společnosti? Pokud ano, jak zní?

13. Na škále 1–10 (10 je nejlepší, 1 je nejhorší), jak byste hodnotil/a váš pracovní kolektiv?

14. Na škále 1–10 (10 je nejlepší, 1 je nejhorší), jak byste hodnotil/a svého manažera/vedoucího?

15. Dostáváte od svého manažera/vedoucího pravidelně zpětnou vazbu?

a) Ano

b) Ne

16. Je pro Vás zpětná vazba konstruktivní a pomáhá vám na sobě pracovat?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Co vás v práci nejvíce motivuje?

18. Myslíte si, že jste finančně adekvátně ohodnocen/a?

- a) Ano
- b) Ne

19. Jaké benefity nabízí vaše společnost?

20. Které z benefitů využíváte? (v dotazníku se nebude dát vrátet a dotazování nemohou tedy upravit předchozí otázkuJ)

- a) Příspěvek na stravenky
- b) 1 týden dovolené navíc
- c) Příspěvek na životní pojištění
- d) Pružná pracovní doba
- e) Zvýhodněná cena Multisport karty
- f) Sleva na pojistné produkty
- g) 5 volných dnů navíc (Free days)
- h) Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- i) Vitamínové balíčky
- j) Vzdělávací kurzy
- k) Home office
- l) Jiné

21. Využil/a jste nějaké vzdělávací příležitosti, které společnost nabízí?

- a) Ano
- b) Ne

22. Jaké benefity byste uvítal/a?

23. Přišla Vám pomoc v rámci těžkých životních situacích typu pandemie COVID-19 nebo energetická krize dostatečná?

- a) Ano
- b) Ne

24. Jste hrdá/ý na svoji společnost?

- a) Ano
- b) Ne

25. Co by vás přimělo opustit vaši společnost a akceptovat pracovní pozici u jiné firmy?

- a) Vyšší finanční ohodnocení
- b) Lepší dopravní dostupnost
- c) Kariérní růst
- d) Lepší pracovní kolektiv
- e) Jiné

26. Seřad'te prosím následující potřeby spojené s vykonáváním vaší práce od pro vás nejdůležitější po nejméně důležitou:

- Zabezpečit finančně sebe/rodinu
- Mít jistotu zaměstnání
- Být součástí týmu/kolektivu
- Seberealizace
- Uznání a úcta

Děkuji!

Příloha č. 3 – Zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců

- 1) Jaké byly Vaše první dojmy po nástupu do firmy?**
- 2) Bylo Vám zřejmé, jaký je Váš adaptační plán a jaké aktivity musíte projít? Do kolonky Jiné můžete případně dovysvětlit**
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Jiné (editovatelné pole)
- 3) Měl/a jste pocit, že víte, na koho se obrátit? Kdo Vám se vším pomůže? Do kolonky Jiné můžete případně dovysvětlit.**
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Jiné (editovatelné pole)
- 4) Co bylo pro Vás v prvním měsíci nejtěžší?**
- 5) Je něco, co Vám vyloženě chybělo? Nebo co Vás štválo?**
- 6) Setkali jste se v minulosti s nějakými aktivitami onboardingu, které byste doporučil/a i ČPP?**
- 7) Co Vám přišlo nejtěžší z hlediska IT systémů? Někaký konkrétní postup/systém?**
- 8) Chtěli byste se zapojit do osobního rozhovoru na toto téma v délce cca 20 minut? Pokud ano, napište nám Vaše jméno do kolonky Jiné.**
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Jiné (editovatelné pole)
- 9) Dotazník je anonymní, ale rádi bychom věděli, zda-li jste:**
 - a) Zaměstnanec
 - b) Vedoucí zaměstnanec
- 10) Pracujete na:**
 - a) Regionálním ředitelství
 - b) Generálním ředitelství

Zdroj: ČPP Úsek vzdělávání, 2022

Příloha č. 4 – Struktura kvalitativního rozhovoru č. 1: personalistka

- 1) Jak vznikne požadavek na nového zaměstnance?
- 2) Na kterých platformách je možné inzeráty na pracovní pozice nalézt?
- 3) Jak probíhají pohovory?
- 4) Jaké formuláře je potřeba doložit před a po nástupu do společnosti?
- 5) Co je Buddy tým?
- 6) Je nějaký rozdíl mezi nábořem na generální ředitelství a regionální ředitelství?
- 7) Zjišťujete, jaké má uchazeč znalosti o společnosti?
- 8) Jaké typy úvazků jsou v ČPP možné?
- 9) Hledáte uchazeče na pozice i mezi stávajícími zaměstnanci společnosti?
- 10) Jaký typ smlouvy obdrží nový zaměstnanec, který do společnosti nastupuje na HPP?
- 11) Jak probíhá hodnocení stálých zaměstnanců?
- 12) Jak probíhá hodnocení nových zaměstnanců?
- 13) Jak motivujete společnost zaměstnance?

Doplňující otázky:

- 14) Jsou v ČPP pozice, které se obsazují lépe a které hůře?
- 15) Hledáte uchazeče na volné pozice i mezi stávajícími zaměstnanci společnosti?
- 16) Spatřujete Vy v něčem nedostatky nebo potřebu změny?

Příloha č. 5 – Struktura kvalitativního rozhovoru č. 2: vedoucí oddělení

- 1) Jaký je proces hledání nového zaměstnance z Vašeho pohledu?
- 2) Necháváte proces hledání na personálním oddělení nebo dáte např. na reference nebo vlastní síť kontaktů?
- 3) Jak probíhají přijímací pohovory?
- 4) Jsou nějaké specifické vlastnosti, které u uchazečů Vy osobně hledáte?
- 5) Jsou nějaké specifické vlastnosti, které jsou důležité pro to uspět v ČPP?
- 6) Jak probíhá hodnocení stálých zaměstnanců?
- 7) Je tento proces dle Vašeho názoru dobře nastaven?
- 8) Jak získáváte zpětnou vazbu na svoje manažerské schopnosti?
- 9) Nabízí Vám ČPP dostatečnou podporu v oblasti řízení pracovníků?
- 10) Jak motivujete zaměstnance?
- 11) Co motivuje Vás osobně?
- 12) Co vnímáte na manažerské práci jako nejsložitější?
- 13) Vnímáte u zaměstnanců/uchazečů rozdílné preference v závislosti na věku (generaci)?

Příloha č. 6 – Adaptační plán přepážkového pracovníka/disponenta obchodní služby

Adaptační plán přepážkového pracovníka/disponenta obchodní služby

Jméno a příjmení:
 Datum nástupu:
 Pobočka/region:
 Jméno vedoucího pobočky:

Termín	Aktivita	Časová náročnost	Cíl	Město	Povinné	Odpovědná za splnění	Splněno: Podpis VP nebo lektora	Datum splnění
Povinné aktivity a kurzy								
před ukončením 1. týdeň	Úvodní pohovor s vedoucím pobočky	0,5 hod	Nastavení osobních cílů, motivace	pobočka	ANO	VP		
congruence po nástupu	První týden v ČPP	0,5 den	Získání informací o regionálním prostředí	region	ANO	VP		
congruence po nástupu	Školení SOZP, NO, sekce dopr. Ověření adresy/precizitace, Adr. město/právní - jaké město bude firmou do prvních	0,5 den	Základní informace o regionálním prostředí	pobočka	ANO	VP		
congruence po nástupu	E-learning START - kurz pro nové zaměstnance	0,5 den	Seznámení se základními informacemi o ČPP	pobočka	ANO	VP		
v nejkratším možném termínu	Úspěch v ČPP	1 den	Získání informací o ČPP, seznámení s pravidly IT bezpečnosti	centrální město	ANO	VP		
do 1 týdne	Základní pracovní postupy	1 den	Získání dovedností pracovních postupů a splnění	region / pobočka	ANO	VP		
do 1 týdne	E-kurz ITD minimum	0,5 den	Všobecné znalosti pro distribuci pojistek	region / pobočka	ANO	VP		
do 1 měsíce	Zkouška dle zákona č.170/2018 Z.O.Z.Č.	0,5 den	Nuťná podmínka pro distribuci pojistek	region / pobočka	ANO	VP		
do 1 měsíce	Demno přepážkového pracovníka	0,5 den	Prochopení obchodního procesu	region / pobočka	ANO	VP		
do 1 měsíce	Produktový kurz: Pojistka životní	0,5 den	Prochopení produktových znalostí	region	ANO	VP		
do 1 měsíce	E-learning: AML+AT/CT/CRS	0,5 den	Základní znalosti pro sledování rizikového prostředí	pobočka	ANO	VP		
do 3 měsíců	Produktový kurz: Životní pojištění	1 den	Seznámení s produktem	region	ANO	VP		
do 3 měsíců	Produktový kurz: Majetka a odpovědnost obč. záruka	1 den	Seznámení s produktem	region	ANO	VP		
do 3 měsíců	Základní telemarketing	0,5 den	Získání základních dovedností telefonování	region / pobočka	ANO	VP		
do 3 měsíců	Základní cross-selling	0,5 den	Získání základních dovedností cross-sellingu	region / pobočka	ANO	VP		
před ukončením 3. měsíce	Hodnotící pohovor s vedoucím pobočky	0,5 hod	Vyhodnocení prvních 3 měsíců, nastavení osobních cílů na další 3 měsíce, motivace	pobočka	ANO	VP		
do 6 měsíců	Produktový kurz: Pojistka pod názevů	1 den	Seznámení s produktem	region	ANO	VP		
před ukončením 6. měsíce	Hodnotící pohovor s vedoucím pobočky	0,5 hod	Vyhodnocení prvních 6 měsíců, nastavení osobních cílů na dalších 6 měsíců, motivace	pobočka	ANO	VP		
do 12 měsíců	Academe BP (kurzy PP, PPA)	4 dny	Prochopení obchodních znalostí a dovedností	online	ANO/PP	VP		
do 12 měsíců	Hodnotící pohovor s vedoucím pobočky	0,5 hod	Vyhodnocení prvních 12 měsíců, nastavení osobních cílů na dalších 6 měsíců, motivace	pobočka	ANO	VP		
Povinné - volitelné kurzy*								
Datum:								
	kurz: Referent FOC				NE			
	kurz:				NE			
	kurz:				NE			

Legenda: * Povinné - volitelné jsou vzdělávací aktivity jsou takéové, které zaměstnanec musí jako povinné pro naplnění zákonných norm, nebo jsou nutné pro výkon jeho náležité práce. O povinnosti absolvovat tyto kurzy rozhoduje příslušný nadřízený.

Zdroj: ČPP web. Dostupné z: ČPP intranet, 2022