

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Monika Zlámalová

Problematika získávání, výběru a přijímání pracovníků

v bankovní sféře

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Monika Zlámalová

**The issue of recruitment, selection and recruitment
in the banking sector**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.02.2017

Monika Zlámalová

Poděkování

Velice děkuji panu Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při vypracovávání bakalářské práce.

Anotace

V teoretické části byla za pomoci odborných pramenů ve třech kapitolách popsána oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků. Pozornost byla věnována vnitřním a vnějším podmínkám i zdrojům při získávání pracovníků, metodám i zdravým zásadám výběru. Je možno seznámit se s náležitostmi přijímání pracovníků, jejich orientací i adaptací. Cílem praktické části práce bylo pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Klíčová slova

Bankovní sféra, dotazník, metody výběru pracovníků, polostrukturovaný rozhovor, proces získávání pracovníků, přijímání pracovníků, uvádění nových pracovníků.

Annotation

The area of acquisition, selection and labor recruitment were described in three chapters in the theoretical part. Attention was paid to internal and external conditions and to resources in labor recruitment and to methods and principles of healthy choice. It is possible to get acquainted with the terms of labor recruitment, with their orientation and adaptations. The aim of the practical part was to use empirical research to identify any shortcomings and suggest measures to improve the process of recruitment, selection and recruitment.

Keywords

Questionnaire, introduction of new staff, methods of employee selection, new employees placement, process of acquisition, selection and labor recruitment, semi-structured interview, the banking sector.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků	12
1.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	14
1.3 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků	16
1.4 Proces získávání pracovníků.....	18
1.4.1 Kroky procesu získávání pracovníků.....	19
2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	22
2.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků	23
2.2 Fáze výběru pracovníků.....	24
2.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití	26
2.3.1 Výběrový pohovor	27
2.4 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků.....	29
3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
3.1 Pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků	31
3.2 Uvádění nových pracovníků	33
3.3 Orientace pracovníků	34
PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
4.1 Cíl průzkumného šetření	39
4.2 Metoda sběru dat a jejich zpracování	39
4.3 Popis průzkumného souboru a organizace šetření	41
4.3.1 Harmonogram postupu.....	43
4.4 Výsledky průzkumného šetření	45
4.4.1 Vyhodnocení dílčího cíle 1	45
4.4.2 Vyhodnocení dílčího cíle 2	48
4.5 Interpretace výsledků šetření	56
4.6 Doporučení pro praxi	60

ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM ZKRATEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK.....	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž záměrem je identifikace, přilákání a najímání pracovní síly z externích anebo interních zdrojů. Spolu s výběrem, jehož úkolem je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů určitého pracovníka, se věnuje kvalitě jednotlivců vstupujících do podniku. Současně je rozhodující etapou formování pracovní síly podniku, má vliv na prosperitu i konkurenceschopnost organizace. Přijímání pracovníků je zastoupeno množstvím procedur. Nový zaměstnanec se v průběhu adaptační doby přizpůsobuje kultuře organizace, vlastní pracovní aktivitě i sociálním podmínkám, tj. interpersonálním vztahům na pracovišti.

Cílem bakalářské práce je popsat problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků v bankovní sféře a na základě zakotvených teoretických poznatků analyzovat jejich funkcionalitu. Pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude za pomoci odborných pramenů ve třech kapitolách popsána oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků. Pozornost bude věnována vnitřním a vnějším podmínkám i zdrojům při získávání pracovníků, metodám i zdravým zásadám výběru. Je možno se seznámit s náležitostmi přijímání pracovníků, jejich orientací i adaptací. Čtvrtá kapitola bude věnována praktické části bakalářské práce. K naplnění cíle praktické části budou stanoveny dva dílčí cíle. Při formulování cílů bude vycházeno z informací dostupných v odborné literatuře a z vlastních zkušeností zaměstnance Expobank CZ a.s. Jako metoda šetření bude k dílčímu cíli 1 užito polostrukturované interview, k naplnění dílčího cíle 2 empirická metoda dotazování-dotazník.

V návaznosti na stanovené cíle výzkumu budou stanoveny následující hypotézy. Hypotéza H1: Adaptační program pomáhá nově přijatému zaměstnanci k jeho rychlejšímu zapracování a integraci. Hypotéza H2: Při přijímání do vyšších manažerských pozic Expobank CZ a.s. vyžaduje od uchazeče reference předcházejícího zaměstnavatele, neboť na těchto pozicích je již vyžadována určitá konkrétní praxe a zkušenost. Hypotéza H3: Do Expobank CZ a.s. jsou přijímáni pracovníci s minimálně středoškolským vzděláním, neboť jejich práce tuto kvalifikaci vyžaduje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Co si lze představit pod pojmem získávání pracovníků? Získávání pracovníků je aktivita, jež má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci nalákala dostačující počet vhodných uchazečů o tato místa, a to s vyváženými náklady a včas. „*Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.*“ (Kociánová, 2010, s. 89)

Přilákání uchazečů je v první řadě otázkou rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů případných kandidátů (Armstrong, 1999, s. 452). Získávání pracovníků se zakládá v rozpoznávání a vyhledávání příhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst a často i přesvědčování případných osob o výhodnosti zaměstnání v organizaci. Získávání pracovníků je taktéž svázáno s jednáním s žadateli, spočívá rovněž v získávání náležitých údajů o žadatelích, které budou poté sloužit k výběru nejvhodnějších kandidátů. Lze říci, že získávání pracovníků spočívá v organizačním a administrativním zajištění všech těchto smysluplných činností (Koubek, 2006, s. 117).

Dvořáková (2007, s. 133) popisuje získávání zaměstnanců jako personální aktivitu, kdy je jejím cílem identifikace, přilákání a najímání způsobilé pracovní síly. Lze říci, že podobný pohled na získávání zaměstnanců zastává i Komárek (2010, s. 9), který uvádí, že je to činnost, jejímž posláním je zaopatřit skutečnost, aby prázdná pracovní místa v organizaci přilákala uspokojivý počet vhodných kandidátů na tato místa, a to s vhodnými náklady i v hledané lhůtě. Koubek (2006, s. 69) doplňuje, že získávání pracovníků musí zkrátka mít strategickou povahu, jelikož získáváním pracovníků nepokrýváme jenom současnou potřebu pracovníků, ale i potřebu pozdější.

Robbins, Coulter, (2012, s. 312) uvádějí, že zejména manažeři musí zajistit, aby byli nalezeni vhodní lidé k obsazení volných pracovních míst v organizaci. Nalezení vhodných zaměstnanců je důležitý úkol, jehož výsledek spočívá v tom, že je správný počet správných lidí na správném místě ve správný čas. Získání i udržení schopných a talentovaných zaměstnanců je rozhodující pro úspěch každé organizace, a není podstatné, zda organizace teprve začíná podnikat nebo je na trhu déle.

„Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace“ (Koubek, 2006, s. 117).

Při studiu odborné literatury (Foot, Hook, 2002) lze rovněž setkat s termínem nábor zaměstnanců, který je mnohdy užíván jinými autory (Armstrong, 1999; Koubek, 2006; Šafránková, 2007; Sakslová, Šimková, 2006) ve spojitosti se získáváním zaměstnanců. Foot, Hook (2002) operují výlučně s termínem nábor, zatímco kupříkladu Armstrong (1999) posuzuje tyto aktivity jako jeden komplex.

Lze nábor zaměstnanců nějakým způsobem zefektivnit? Nábor zaměstnanců může být účinnější a z hlediska nákladů pro organizaci méně náročný v případě, že je přizpůsobena náborová činnost celopodnikovému strategickému plánu, jenž sám o sobě musí obsahovat faktory prostředí, jako je nedostatek odbornosti, technologický pokrok, aj. Prvý krok k zabezpečení toho, aby náborový proces dospěl očekávaných cílů koordinovaným postupem, je vypracování a zavedení přiměřených politik i postupů (Foot, Hook, 2002, s. 56).

Sakslová, Šimková (2006) shrnují, že vyhledávání zaměstnanců je významnou etapou utváření podnikové pracovní síly a určuje taktéž to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Tato aktivita je pojmenovávána termínem nábor zaměstnanců. Je ale rozlišení v označení nábor zaměstnanců a vyhledávání zaměstnanců. Zatímco nábor označuje obvykle získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vyhledávání zaměstnanců získává své pozdější pracovníky nejen z vnějších zdrojů, ale i ze skupin přítomných zaměstnanců podniku.

Šafránková (2007, s. 21) popisuje skutečnost, kdy *„cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných zaměstnanců pro konkrétní pracoviště příslušné organizace.“* Zároveň dodává, že získávání a výběr zaměstnanců je činnost, která má zaopatřit s vynaložením co nejnižších výdajů takový počet a takovou kvalitu pracovníků, které jsou zapotřebí ke spokojenosti podnikové potřeby lidských zdrojů. Z toho vystupují jisté personální činnosti, které jsou propojeny s úsilím vyvolat zájem vhodných uchazečů

o práci v konkrétním podniku a zvolit si mezi nimi ty, kteří nejlépe korespondují jejím potřebám (Šafránková, 2007, s. 21).

Koubek (2006, s. 117) upozorňuje na skutečnost, že je zapotřebí zdůraznit skutečnost, že pojetí získávání a nábory se v moderní teorii řízení lidských zdrojů diferencuje. „Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci).“

Zamyslíme-li se, tak je možno sdělit, že v pojetí získávání pracovníků je tudíž implicitně zahrnuta snaha o hospodaření s pracovní silou, snaha o zvyšování efektivity práce. Jelikož se moderní řízení lidských zdrojů charakterizuje typickou strategickou orientací, je získávání pracovníků jakožto personální činnost – na rozdíl od tradiční koncepce nábory – taktéž strategicky orientované, tzn., že se bere v potaz dlouhodobost nutnosti obsazení konkrétní pracovní pozice a potenciální výhledové následky rozhodnutí o získávání pracovníků (Koubek, 2006, s. 117).

Shrneme-li získané informace je taktéž zapotřebí uvést, že ve spojitosti se získáváním pracovníků je nezbytné zamyslet se nad faktem, jak dlouze bude podnik působení na zaměstnanecké pozici vyžadovat a jestli se pracovní aktivita postupem času upraví, dle tohoto faktu se posléze získávání pracovníků realizuje. Získávání pracovníků je činnost, jež má zaopatřit, aby prázdné pracovní pozice v organizaci s uměřenými náklady a včas přilákaly postačující množství vhodných uchazečů o tyto pozice.

1.1 Pojetí a úkoly získávání pracovníků

Z výše uvedeného již víme, že moderní personální práce při získávání pracovníků usiluje zejména o zajištění nezbytného množství přiměřeně kvalifikovaných pracovníků v potřebném časovém období s co nejnižšími náklady.

Je zapotřebí si ale také uvědomit, že moderní personální práce při získávání pracovníků je rovněž zacílena na získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace. Mezi jedny z důležitých úkolů získávání pracovníků je do organizace získat pracovníky

zaujaté a motivované, jejichž osobní zájmy se ve velké míře ztotožňují se zájmy podniku. Pro organizaci je velkým přínosem, také skutečnost, kdy vlastní hodnoty získaných pracovníků se zásadně neodlišují od komplexu hodnot podniku, a také se vnitřně ztotožňují s kulturou organizace (Koubek, 2006). Poznatek, že vyhledávání a získávání pracovníků je určujícím obsahem také v personálním marketingu dodává Hroník (2007, s. 119). Získávání pracovníků má v současné době už efektivně metodologicky zpracovaný průběh, jehož úkoly je užitečné respektovat. Organizace se takto vystříhá nejen časovým, ale i dalším škodám a současně se snižuje období, kdy je konkrétní pracovní místo volné.

Při získávání pracovníků proti sobě vystupují dvě strany, a to na jedné straně je to organizace se svou potřebou pracovních sil a na protější straně jsou možní uchazeči o zaměstnání, tudíž jedinci hledající vhodnou práci. Mezi těmito lidmi můžeme nalézt i současné zaměstnance podniku, kteří usilují o změnu pracovního místa v rámci podniku či jsou ze své nynější pozice uvolňováni ve spojitosti s úsporami pracovních sil nebo organizačními změnami v organizaci. Postup získávání pracovníků má zabezpečit takový tok údajů mezi oběma stranami, aby možní zájemci o zaměstnání odpovídali na nabízenou práci v podniku (Koubek, 2006, s. 118).

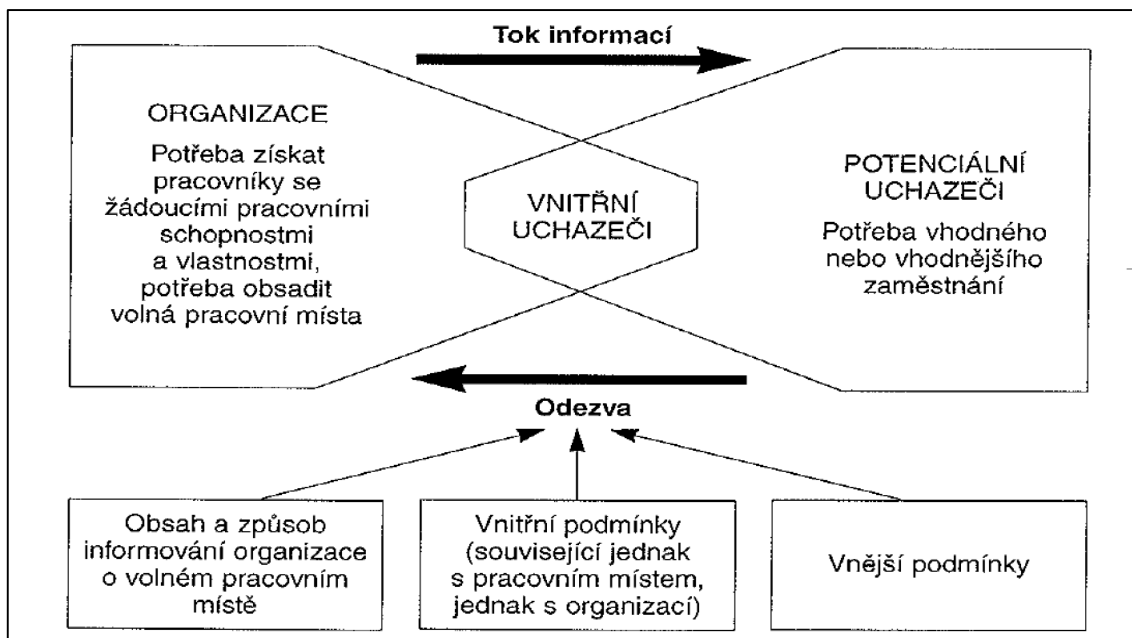
Je možno uvést, že získávání zaměstnanců se vyznačuje určitými kroky. Zpravidla má začít plánováním, které stanoví, kolik a jakou pracovní sílu organizace vyžaduje a v jakém termínu. Následuje načasování oslovování vnějšího či vnitřního trhu práce. Základem získávání zaměstnanců je tudíž zamýšlené množství a struktura pracovních sil, analýza práce a vymezení požadavků pracovního místa (Dvořáková a kol., 2004, s. 148).

V koncepci získávání pracovníků Armstrong (1999) nerozčleňuje zvlášť pojmy získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. V jeho pojetí se tyto dva okruhy vzájemně prolínají. Armstrong (1999, s. 439) popisuje, že obecným úkolem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství, a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. V Armstrongově pojetí existují tři na sebe navazující fáze získávání a výběru pracovníků: 1. Definování požadavků - příprava popisů a vymezení pracovního místa, rozhodnutí o nárocích a podmínkách zaměstnání. 2. Přilákání

uchazečů – prozkoumání, analýza a vyhodnocení různorodých zdrojů uchazečů, uvnitř organizace i mimo ni, inzerování, využití agentur a konzultantů. 3. Vybírání uchazečů - třídění žádostí, pohovory, testování, posudky uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Lidské zdroje, které mají na starosti výběr eventuálních pracovníků, musí brát v potaz skutečnost, že reakci na nabízenou práci v podniku může podstatně ovlivnit samotná nabídka zaměstnání, a to obsah i podoba informování o volné pracovní pozici a vnitřní i vnější podmínky organizace. Na obrázku 1 je možno spatřit velmi inspirativní názornou ukázkou modelu získávání pracovníků podle Koubka (2006, s. 118).

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2006, s. 118)

1.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Je známo, že podnik potřebuje dostatečné množství zdatných a motivovaných jedinců, protože schopnosti a motivace osob tj. kvalifikace a ochota provádět sjednanou činnost určují výkon jedinců, což je výsledek práce a chování, a zároveň výkon osob vymezuje výkon organizace, tedy jeho úspěch podnikání a výsledky hospodaření (Šikýř, 2012, s. 16).

Jelikož skutečnost, do jakého rozsahu budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí dle Koubka (2006, s. 119) na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější a tyto mohou souviset jednak s určitým pracovním místem, jednak s organizací, jež práci nabízí. V případě že se jedná o určité pracovní místo, předstírají poté významnou roli zejména tyto vnitřní podmínky: Povaha práce; Postavení v hierarchii funkcí organizace; Požadavky na pracovníka; Rozsah povinností a odpovědnost; Organizace práce a pracovní doby; Místo vykonávané práce; Pracovní podmínky.

Armstrong (1999, s. 446) blíže seznamuje se specifikací pracovního místa. *„Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště pracovníka. Rovněž stanovuje nebo odkazuje na pracovní podmínky, jako je mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená.“*

V případě že se jedná o určitou organizaci, plní pak významnou roli zejména tyto vnitřní podmínky: Význam organizace a její hospodářské výsledky; Prestiž organizace; Pověst organizace; Úroveň a spravedlnost v odměňování; Možnost personálního rozvoje; Interpersonální vztahy a sociální klima v organizaci; Umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí apod.

Mezi nejpodstatnější vnější podmínky získávání pracovníků náleží: demografické, ekonomické a technologické či sídelní podmínky nebo politicko-legislativní podmínky apod. Lze říci, že zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků usměrňují více individuální rozhodování potenciálních kandidátů, jestli odpovídat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit, ovlivňovat nemůže a je povinna je při vlastních rozhodováních brát v potaz jako dané (Koubek, 2006, s. 119-120).

1.3 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil, tyto dva druhy zdrojů zaměstnanců se taktéž v odborné literatuře nazývají externí a interní trh práce. Za nejpreferovanější podobu pokládá Hroník (2007) získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Autor udává, že takovýto způsob má určitou motivační podobu, poněvadž znázorňuje pro současné zaměstnance eventuality kariérního postupu. Šafránková (2007) rovněž doporučuje nejprve zacílit obsazení pracovního místa lidskými zdroji z vnitřních zdrojů, protože je to mnohem výhodnější z aspektu dostatku informací o konkrétním zaměstnanci.

Bedrnová (2002) podobně popisuje, že je vhodné nejprve hledat zaměstnance uvnitř firmy a až později vyhledávat pracovníky mimo podnik. Stejně tak i Armstrong (1999, s. 452) uvádí, že v první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ale zároveň dodává, že některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (mnohdy orgány místní správy) trvají na tom, aby žadatelé z vnitřních zdrojů ucházející se o prázdné místo měli identické výchozí podmínky jako uchazeči z externích zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří: a) Pracovní síly ušetřené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku náhrady živé lidské práce stroji nebo v důsledku užití přínosnější technologie, vylepšené organizace práce apod. b) Pracovní síly uvolňované v souvislosti se zakončením jakési činnosti nebo s druhými organizačními změnami; c) Pracovníci, kteří dospěli k tomu, aby mohli provádět náročnější práci, než jakou zastávají na přítomném pracovním místě; d) Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na soudobé pracovní pozici, mají avšak z jakýchsi důvodů zájem přestoupit na uvolněné či nově vytvořené místo v jiném úseku organizace (Koubek, 2006, s. 120).

Rejf (2009) přibližuje, že podstata využívání vnitřních zdrojů míří k tomu, aby volná pracovní místa byla v každém případě nejdříve poskytnuta k dispozici nynějším zaměstnancům. Prostřednictvím takovéto zásady má kterýkoliv zaměstnanec, mimo pracovní jistoty, zaopatřený pohyb v podniku i potenciálnost pracovního postupu. Tato zásada podporuje zlepšování morálky pracovníků, poněvadž nepreferování svých zaměstnanců může podněcovat jejich nelibost a případnou změnu zaměstnavatele. Je ale podstatné na druhé straně ale sdělit, že tento postup směřuje ke sníženému přísunu

pracovníků, kteří by mohli přinést i nové smýšlení do různorodých úrovní podniku (Rejf, 2009, s. 32). Podobně zásadu využívání vnitřních zdrojů vidí i Werther a Davis (1992), jelikož uváděná zásada míří ke stavu, aby neobsazená pracovní pozice byla navržena přednostně soudobým zaměstnancům, a tito zaměstnanci mají jednak pracovní jistotu, jednak šanci k pracovnímu postupu. Vajner (2007, s. 20) ale pojednává o tom, že interní výběr je mnohdy citlivá otázka. Uchazeči, kteří neuspějí, mají pocity nespravedlnosti a nedostatečnosti, i když jim objasníme argumenty pro jejich nepřijetí.

Dle Koubka (2006, s. 121) hlavní vnější zdroje pracovních sil tvoří: a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce); b) čerství absolventi škol; c) pracovníci různých podniků, kteří přemýšlejí o změně zaměstnavatele nebo ti, které nabídka organizace, která hledá nového pracovníka, přiměje ke změně.

Koubek (2006, s. 121) upozorňuje na tzv. doplňkové vnější zdroje, které mohou představovat ženy v domácnosti nebo důchodci a studenti anebo pracovní zdroje v cizině apod. Lze říci, že jak získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se vyznačuje jistými přednostmi či nevýhodami.

Hroník (2007) prezentuje názor, že při výběru zaměstnance má organizace snahu najít zaměstnance, jenž bez problémů vklouzne do firemního prostředí, než zaměstnance, který se nadmíru diferencuje. Nahlédněme nyní na některé nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, jak je vnímá Koubek (2006). Musíme si uvědomit, že soutěžení o povýšení může záporně působit na interpersonální vztahy a zhoršovat morálku. Mohou být pozorovány potíže s dosavadními pracovníky organizace, kteří se se vyznačují míněním, že právě oni jsou kvalifikováni anebo oprávněni obsadit prezentovanou pracovní pozici. Bedrnová (2002) uvádí jako nevýhodu získávání pracovníků uvnitř organizace omezené množství uchazečů, soupeření mezi kolegy a zvýšené výdaje na další vzdělání. Jednou z nevýhod získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří delší období adaptace a orientace zaměstnanců, které je z mnoha důvodů významné (Koubek, 2006).

Kladem při získávání zaměstnanců např. z vnějších zdrojů mohou být dle Hroníka (2007) nové přínosné myšlenky a dovednosti i nápady pracovníka, jeho nestranné nahlížení na situaci. Podobně tuto výhodu získávání pracovníků z vnějších zdrojů vnímá

Koubek (2006), který uvádí situaci, kdy s novými pracovníky mohou být do organizace přineseny nová pokroková stanoviska, názory, znalosti i praxi.

Podívejme se nyní na některé výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, jak je vnímá Koubek (2006), který uvádí, že organizaci se navrátí náklady, jež vložila do pracovníků. Organizace má zároveň vyšší pravděpodobnost využití zkušeností a kompetencí, které pracovníci nabyli praxí v organizaci. Bedrnová (2002) popisuje jako výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nízké výdaje na výběr zaměstnance, umožnění kariérního postupu, vědomosti daného kandidáta, brzké obsazení místa bez zbytečných prodlev atp.

1.4 Proces získávání pracovníků

Co si lze představit pod pojetím samotného procesu získávání pracovníků? Proces získávání zaměstnanců si můžeme vysvětlit jako souslednost jednotlivých dílčích prvků, v rámci jichž se zaměstnavatel i pracovník snaží získat nezbytná data, na jejichž základě se následně rozhodne, zda bude pokračovat ve spolupráci. Je zapotřebí si uvědomit, že tento proces získávání pracovníků nesmí být vnímán a realizován jako jednostranný akt. Kterákoli organizace, která by takto přistupovala k možným zaměstnancům, by jen nesnadně získávala případné zaměstnance na příslušná pracovní místa (Zlámal, Horváth 2005, s. 88).

Koubek (2006, s. 122) popisuje, že předpokladem pro účinný proces získávání pracovníků je dokonalá informovanost o charakteru jednotlivých pracovních míst, kterou poskytuje analýza pracovních míst, a rovněž i prognostika uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, jež je jednou ze složek personálního plánování.

Tureckiová (2004, s. 47) v tomto procesu vyzdvihuje působení manažerů a upřesňuje, že nezastupitelnou funkcí manažerů je získat, rozvinout a udržet pro podnik takové zaměstnance, kteří budou ve svých pracovních pozicích a při plnění svých pracovních rolí motivovaní, angažovaní kompetentní i samostatní a současně výkonní.

Samotný proces získávání pracovníků je utvořen z mnoha na sebe navazujících kroků, které společně pokládají základy celému efektivnímu procesu získávání pracovníků.

Dle Koubka (2006, s. 122-123) zde řadíme: 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků. 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. 3. Zvážení alternativ. 4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků. 5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů. 6. Volba metod získávání pracovníků. 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. 8. Formulace nabídky zaměstnání. 9. Uveřejnění nabídky zaměstnání. 10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. 11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací. 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Postup získávání zaměstnanců je několikafázový proces, jenž navazuje na analýzy potřeb pracovních sil (Zlámal, Horváth, 2005, s. 88). Koubek (2006, s. 122) prezentuje základní vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním i získáváním zaměstnanců a přirozeně na tyto primární aspekty navazuje výběr pracovníků, který bude podrobněji popsán ve druhé kapitole.

1.4.1 Kroky procesu získávání pracovníků

„Popsaný postup při získávání pracovníků má v podstatě univerzální platnost, v detailech se však v jednotlivých organizacích mohou vyskytnout modifikace či odchylky odrážející specifickou politiku získávání pracovníků i specifickou práci v dané organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 145)

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců musí vycházet jednak z plánů organizace, jednak z okamžité operativní potřeby. Při popisu a specifikace obsazované pracovní pozice se musí odhalit nejpodstatnější charakteristiky pracovního místa, které vyplývají z jeho popisu. Vymezení se poté stávají součástí údajů obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují možnému uchazeči se rozhodnout, zdali na nabídku reagovat. Víme, že moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření s pracovní silou i na systematickou redukci nákladů práce, z tohoto důvodu je důležité zvážení jistých alternativ (Koubek, 2006, s. 123-145).

Kociánová (2010, s. 137) vysvětluje, že pohyb zaměstnanců do organizace a z organizace zastupuje externí mobilitu pracovníků, pohyb pracovníků uvnitř organizace vnitřní mobilitu zaměstnanců.

Je zapotřebí věnovat se výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých posléze založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců. Armstrong (1999, s. 453) charakterizuje, že z popisu a specifikace pracovního místa získáme údaje o úloze a povinnostech pracovní pozice, o požadované kvalifikaci i praxi. Koubek (2006) doplňuje, že se musíme ale rozhodnout, jaké popisy pracovního místa jsou podstatné pro to, aby umožnily potenciálnímu uchazeči dostatečně reálný obraz práce na obsazované pracovní pozici, a jaké nároky na zaměstnance jsou do té míry závažné, že bez jejich splnění je kandidát naprosto nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě. Při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů se v tomto kroku určuje, zda při získávání pracovníků využije podnik vnitřních nebo externích zdrojů pracovních sil.

Vajner (2007, s. 13) pojednává o tom, že popis pracovního místa je podstatným prvkem personálního řízení a pro definování ideálního profilu uchazeče je zcela nezbytný. Neměl by být složitý, jelikož se nejedná o analýzu pracovního místa. Jisté zvýhodnění mají organizace s popsányými procesy.

Volba metod získávání pracovníků musí vystupovat z toho, že je zapotřebí případným osobám dát na vědomí existenci výběrových pracovních míst v organizaci a navnadit je k tomu, aby se o tato místa ucházeli (Koubek, 2006, s. 123-145). Armstrong (1999, s. 453) popisuje, že „*Inzerování je neobvyklejší metodou přilákání uchazečů. První otázkou, kterou si však musíme položit, je to, zda je inzerování skutečně nezbytné.*“ Koubek (2006, s. 123-145) popisuje, že volba metod záleží na tom, jestli se rozhodneme volit z externích nebo interních zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance nebo jaká je situace na trhu práce. Metod získávání pracovníků je nepřehledné množství a organizace je většinou kombinují. Mezi používané metody patří: a) uchazeči se nabízejí sami; b) doporučení současného pracovníka organizace; c) přímé oslovení jedince; d) vývěsky; e) letáky; f) inzerce; g) spolupráce se vzdělávacími institucemi; h) spolupráce s odbory; ch) spolupráce s odborníky; i) spolupráce s úřady práce; j) využívání služeb komerčních zprostředkovatelen; k) využívání internetu (e-recruitment).

Robbins, Coulter, (2012, s. 320) uvádějí i když je e-recruitment populární a umožňuje organizacím identifikovat žadatele levně a rychle, může se posléze zjistit, že žadatel nedosahuje takových kvalit, jakých je na pracovní místo zapotřebí.

Armstrong (1999, s. 457) přibližuje, že „*Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků.*“

Koubek (1996) popisuje, že výhodou při spolupráci s úřady práce je realita, že zprostředkovávají zaměstnání bezplatně pro obě strany, a také, že si úřady práce samy obstarávají data o uchazeči, mají možnost zabezpečit předběžný výběr a poskytnout materiály žadatele. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů může ovlivnit pozdější fázi výběru. Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří doklady o vzdělání a získané praxi, speciální dotazník organizace, životopis (volný, polostrukturovaný, strukturovaný), hodnocení či reference předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, sdělení lékaře o zdravotním stavu, průvodní dopis. Některé organizace, které využívají grafologickou metodu výběru pracovníků, požadují průvodní dopis psaný ručně. „*Požadovaná kvalifikace a zkušenosti by měly být uvedeny tak přesně, jak je to jen možné.*“ (Armstrong, 1999, s. 455)

Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží se i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Nabídka zaměstnání musí plnit autoselektivní funkci. Měla by být zvolena osvědčená forma inzerce. Uveřejnění nabídky zaměstnání je zpravidla vhodné uveřejňovat více způsoby nespoléhat výhradně na inzerát. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi má mimořádný dopad na celý proces, poněvadž jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči. Je nutno kontrolovat kompletnost informací v dokumentech (Koubek, 2006, s. 123-145).

2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Co si lze představit pod pojmem výběr pracovníků? Koubek (2006, s. 156) definuje, že „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu) útvaru a organizace a přispívá k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

Kociánová (2010, s. 79) doplňuje, že výběr pracovníků jsou rozhodující a klíčovou personální aktivitou, která se stará o kvalitu jedinců vstupujících do organizace. Lze říci, že vybrat si jedince do pracovního týmu je nelehké a současně i zodpovědné konání. Musíme také zvážit fakt, že s dotyčným budeme trávit pracovní čas, budeme ho denně vídat, hovořit s ním, vyhledávat východiska různorodých úloh. Současně od něj budeme žádat vysoké pracovní nasazení a loajalitu i způsobilost rychle zaujímat stanoviska a vhodně reagovat na určité změny (Vajner, 2007, s. 9).

Rovněž i Komárek (2010, s. 12) potvrzuje, že správně vybraný zaměstnanec je kladem pro organizace, a to nejen z hlediska odbornosti či finančního přínosu, ale je možno, že se stane i jasnou stimulační i harmonizující složkou. Kdežto nevhodně vybraný zaměstnanec se může stát pro podnik neštěstím a způsobit značné ztráty.

Vajner (2007, s. 9) se pozastavuje nad tím, co je skutečně nejsilnějším měřítkem správného výběru? Jestli sledujeme lidskou anebo odbornou stránku uchazeče a v jakém rozměru. Jakým způsobem stanovit, že je to ten vhodný jedinec na pracovní místo v dané situaci organizace, tj. například ve fázi rozvoje firmy či v současné ekonomické situaci atp. Snese přijatý zaměstnanec tempo a zvládne požadavky, které na něj bude pracovní místo klást? Jaké bude mít se spolupracovníky interpersonální vztahy a jak bude jednat se zákazníky? Autor se zamýšlí nad tím, jestli bude zaměstnanec schopný uznávat pravidla organizace či kterou týmovou roli bude zastávat? To je jen zlomek

otázek, které nám při přijímání pracovníků vyvstávají a na které bychom měli nalézt odpovědi, než vyjádříme závěrečný verdikt o přijetí nebo nepřijetí.

2.1 Pojetí a úkoly výběru pracovníků

Koubek (2006, s. 156) píše, že při výběru zaměstnanců je sice zapotřebí třeba krást důraz na osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu, ale výběr zaměstnanců musí mít samozřejmě strategickou povahu.

Cílem výběru zaměstnanců je posuzování kvalifikačních a osobnostních dispozic určitého pracovníka, a také rozhodnutí, který z kandidátů je nejvhodnější pro sledované pracovní místo. Základem výběru je porovnání kvalit a dispozic kandidáta s nároky zaměstnání, jež by měl provádět (Mayerová, Růžička, 2000).

Taktéž i Komárek (2010, s. 12) popisuje, že úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z kandidátů seskupených v průběhu procesu získávání pracovníků bude nejvhodněji uspokojovat požadavky organizace a příslušné pracovní pozice a bude přínosem k vylepšení pracovního i sociálního klima. Koubek (2006, s. 159) upozorňuje na skutečnost, že než organizace přistoupí k samotnému výběru pracovníka, je nezbytné, aby výběru pracovníků předcházela výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Výběr kritérií hodnocení i metody výběru by měly být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, respektovat povahu práce na něm i odpovídajícím požadavkům pracovníka. Robins, Coulter, (2012, s. 321) upozorňují, že při výběru je zapotřebí postupovat uvědoměle a opatrně, protože chyby v této části mohou mít významný negativní dopad pro organizaci.

Vajner (2007, s. 9-10) uvádí, že po pečlivém zmapování situace, zdali opravdu organizace potřebuje obsadit pracovní místo, přistoupíme k výběru pracovníků. Je nutno upozornit, že velké množství chyb je spojeno právě s přípravou na výběrový proces. Autor ale dopodrobna líčí, že je častou realitou, že příprava jako taková, vůbec neproběhne. Co bychom si měli rozvážit, na co se zaměřit? Vyvstávají otázky, zda je opravdu nezbytné pracovní místo skutečně obsazovat novým zaměstnancem? Jaký je důvod a cíl pracovního místa, na které vybíráme pracovníka? Jaké je jeho zařazení v organizaci? Jak se bude pracovní místo pozměňovat v čase? Jaké aktivity budou na

popisovaném pracovním místě uskutečňovány? Jaké bude procentuální zastoupení tzv. „trsu“ aktivit (např. administrativa, služební cesty atp.)? Jaká budou oprávnění a ručení zaměstnance na tomto místě? Jak bude popisovaná pozice oceněna (mzda, prémie, provize, benefity)? Jaké má mít ideální uchazeč dovednosti, kompetence i vlastnosti? Jaké schopnosti budeme rozpoznávat zejména a jakým způsobem? Kde a jak budeme zaměstnance vyhledávat? Co vše bude složkou výběrového procesu (zkoušky, dotazníky, modelové situace)? Jaká bude administrativa úplného procesu? Jak bude vypadat integrační plán nového pracovníka?

Koubek (2006, s. 160) uvádí, že u nás je pravidlem vybírat zaměstnance dle toho, do jaké míry plní potřeby obsazovaného pracovního místa. V dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích však toto kritérium už ani zdaleka nepostačuje. Lewis (1985 in Koubek, 2006, s. 160) rozpoznává tři druhy kritérií výběru pracovníků: celopodniková (celoorganizační) kritéria, úseková (útvárová, resp. týmová) kritéria a kritéria příslušného pracovního místa. Armstrong (1999, s. 445) pojednává o postupu práce a nejdůležitějších rozhodnutí, která je během procesu výběru pracovníků třeba učinit. V příloze A lze shlédnout postupové schéma získávání pracovníků, a to fázi pohovorů a výběru.

2.2 Fáze výběru pracovníků

Veber (2005) uvádí, že výběrový proces je většinou v malých organizacích mnohdy zúžen pouze do dvou fází, a to na fázi předvýběru a samotného výběru, který je zrealizován většinou prostřednictvím rozhovoru s kandidátem.

Hroník (2007, s. 2) popisuje, že při výběrovém řízení jako při kterémkoli manažerském rozhodování nebudeme ve stavu, kdy budeme mít veškeré údaje nezbytné pro analýzu a rozhodnutí pomocí jakéhosi rozhodovacího stromu, kdy na něm nebudou vadit jakési nadbytečné, nedůležité informace. Proto těžko budeme moci důsledně uplatnit analytické modely myšlení, pokaždé zde bude dostatek místa pro intuitivní myšlení.

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a údajů je významnou fází, kdy se z celého souboru vybírají kandidáti, kteří budou zařazeni do vlastního

procesu výběru. Některé organizace realizují tzv. předběžný pohovor. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin, na velmi vhodné, vhodné a nevhodné kandidáty. Sestavení seznamu pěti až deseti abecedně uspořádaných uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků (Koubek, 2006, s. 123-145).

Je známo, že jedinci provádějící předvýběr, popisují skupinu kritérií, jež reflektují jejich vlastní nepodložené mínění o osobách a o tom, jak budou jedinci patrně vystupovat v jistých situacích. U předvýběru je taktéž příhodné, aby se ho zúčastnily přinejmenším dvě osoby, které se vyjadřují k jednotlivým uchazečům na sobě nezávisle, je pak tedy pravděpodobné, aby své posudky vzájemně probrali a porovnali. Dvě osoby, které provádějí výběr shodně dle identického objektivního procesu, by měly dojít ke spravedlivé míře shody týkající se případných uchazečů a současně tento postup napomáhá vylučovat efekty individuálních předsudků (Foot, Hook, 2002, s. 85-86).

Je možno říci, že po pečlivém zmapování situace, zдалipak skutečně organizace potřebuje obsadit pracovní místo, přikročíme k výběrovému procesu, jehož složkou je výběrový rozhovor a příprava na něj (Vajner, 2007).

Stýblo (2011, s. 119) doporučuje do přípravy na pohovor následující: obeznámit se s životopisem kandidáta před pohovorem; naprostou informovanost hodnotitele; uchystání otázek pro pohovor; přípravu přiměřeného prostředí a klidnou atmosféru; přípravu záznamových listů, tabulek eventuálně prostoru na poznámky.

Fázi vybírání kandidátů, podrobněji prezentuje Hroník (2007), který fázi vybírání pracovníků člení na tři na sebe navazující etapy. Jako první etapu popisuje tzv. Administrativní kolo, uváděné rovněž jako předvýběr, jež je začato prvotní odezvou kandidáta na pracovní místo a je zakončeno pozváním žadatele k osobnímu setkání. V této etapě, kdy se hlavně třídí životopisy a motivační dopisy, se uplatní poučení a zacvičení administrativní pracovníci.

Následuje druhá etapa, kterou Hroník (2007) popisuje jako tzv. Metody skupinové administrace. Tato etapa je vhodná především u pracovních pozic, kde převažuje poptávka nad nabídkou, a taktéž u pozic vyžadujících zvláštní způsobilosti nebo osobní dispozice. Zde jsou využity specializované testy, praktické zkoušky, testy kognitivních schopností i osobnostní dotazníky, skupinové pohovory i využití assessment center.

Závěrečná etapa, popisovaná jako tzv. Metody individuální administrace jsou závěrečným obdobím výběru a jsou zpravidla vymezeny pro dva až tři konečné uchazeče. Základní metodou je některá z forem pohovorů, reference předchozího zaměstnavatele i rozbor písma (grafologie).

2.3 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Stýblo (2011) člení metody užívané při výběru zaměstnanců na primární, jež by měly být užity u jakýchkoliv skupin zaměstnanců a metody speciální. Primárními metodami dle něj jsou personální anamnéza, tj. posuzování životopisu i dotazníku a výběrový pohovor. Metody speciální diferencuje dle potřeby a záměru na testování odborných, mentálních nebo speciálních způsobilostí a kompetencí.

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2012, s. 84)

Hroník (2007, s. 328) uvádí, že žádná metoda není ale schopnější, než profesionalita jedince, který s ní pracuje a volba výběrové metody by měla zrcadlit potřeby organizace. V každém případě by měla být splněna zásada „3E“, což si lze vysvětlit jako princip efektivity, etiky i ekonomičnosti. Efektivita směřuje k výběru nejprůběžnějšího kandidáta, který zůstane na pracovním místě a bude v podniku přínosem, a to nejen z aspektu samotného výkonu. Dodržování etiky vyhledávání, získávání i výběru zaměstnanců se opírá se o výběr metod a postupů, jež by eliminovaly kteroukoliv diskriminaci. Aspekt ekonomičnosti je možno formulovat jako nejvýhodnější časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

Rovněž i Koubek (2006, s. 156) podobně pojednává o tom, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by dočista spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího pracovníka a garantovala by, že vybraný jednotlivec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina a organizace vyžadují.

Hroník (2007, s. 113-114) poukazuje na to, že úspěšné výběrové řízení by se mělo opírat o čtyři základní stavební kameny, a to personální anamnézu, testy, rozhovor a reference předchozího zaměstnavatele. K těmto jednotlivým stavebním kamenům jsou

poté přidružený nejčastěji užívané metody. K personální anamnéze lze přiřadit strukturovaný životopis, osobnostní dotazník. Mezi testy jsou řazeny odborné, jazykové, výkonové nebo projektivní testy. Součástí jsou i psychologické dotazníky či testy chování v přirozených podmínkách. Nesmíme zapomenout na assessment centra (diagnosticko-výcvikový program). V případě, že chceme blíže přiblížit oblast rozhovoru, je zapotřebí uvést krátký screeningový rozhovor, výběrové interview s HR (human resources) anebo výběrové interview s nadřízeným. Při posuzování referencí sledujeme jednak strukturované reference, jednak záruku zaměstnavatele.

Nejpoužívanější metody nebo skupiny metod výběru pracovníků dle Koubka (2006, s. 164) jsou: dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnostní testy, testy čestnosti, drogové testy), grafologie, assessment centre, výběrový pohovor neboli rozhovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, přijetí pracovníka na zkušební dobu.

Armstrong (1999, s. 463) blíže popisuje náplň tzv. Assessment center, která umožňují náležitou možnost posoudit, do jaké míry žadatelé vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen sledování jejich chování v různorodých, ale charakteristických situacích, ale nabízejí i množství testů a strukturovaných pohovorů, které jsou složkou tohoto postupu. Assessment centre taktéž skýtá kandidátům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže mají možnost se kvalifikovaněji rozhodnout, jestli jim bude nebo nebude činnost v organizaci vyhovovat. Je to metoda, jež je nejvhodnější pro kandidáty ucházející se o zaměstnanecká místa vyžadující komplexní profil schopností. „*Assessment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly.*“ (Koubek, 2006, s. 166)

2.3.1 Výběrový pohovor

„Navzdory tomu, že existuje a organizacím je nabízeno množství efektivních a údajně spolehlivých („vědeckých“) metod výběru pracovníků, je přece jen nejspolehlivější pohovor s uchazečem) rozumí se důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami), který by měl být neopomenutelnou součástí výběrové procedury a rozhodující metodou výběru.“ (Koubek, 2006, s. 174)

Armstrong (1999, s. 462) rozlišuje několik typů pohovorů. Autor uvádí tzv. Individuální pohovory (pohovory typu 1+1), který je nejčastější metodou výběru zaměstnanců. Jedná se fakticky o rozpravu mezi čtyřma očima, která skýtá nejvhodnější možnost k navázání těsného kontaktu a vztahu mezi zaměstnancem vedoucím pohovor a kandidátem. Armstrong (1999, s. 462) následně přibližuje tzv. Pohovorové panely, což si lze vysvětlit tím způsobem, že seskupení dvou eventuálně více osob, které se shromáždili, aby realizovali pohovor s jedním kandidátem, je možno nazvat jako pohovorový panel. Nejčastěji to vypadá tak, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Dalším popisovaným typem výběrového pohovoru je tzv. Výběrová komise. Výběrová komise je oficiálnější a zpravidla větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány organizace, poněvadž existuje více stran, jež mají zájem na rozhodnutí o výběru. Koubek (2007, s. 97) doplňuje, že pohovor mezi čtyřma očima se vyvíjí v přátelštější atmosféře, kandidáta méně stresuje, nevýhodou je subjektivní posudek. Pohovorové panely se vyznačují spravedlivějším posuzováním uchazeče, je lehčí hodnotit povahové rysy a všimnout si detailu, nevýhodou je vyšší nepokoj kandidáta, jelikož se zde vyskytuje početní převaha posuzovatelů a může dojít k neshodám mezi příslušníky panelu.

Velmi důležitý je i kompetenční pohovor, jenž náleží mezi moderní techniky výběru vhodných uchazečů. Jedná se o velice účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů a jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje obzvláště na zjišťování měkkých kompetencí (Paterová, 2008, s. 1, online, cit. 2016-10-29).

Do kategorie předem připravených strukturovaných rozhovorů náleží behaviorální pohovor. Ke konstrukci dotazů slouží tzv. metoda STAR. Na základě STAR otázek zjišťujeme určité situace (S-Situation), konkrétní úkoly (T-Tasks), konkrétní aktivity (A-Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost směřovala (R-Results). Tazatel tak po sobě rozpoznává, co kandidát v minulosti dělal. Na jednotlivých příkladech má možnost pozorovat, kde a v jakém týmu uchazeč pracoval. Na konkrétních situacích má možnost zhodnotit, jak se kandidát v té které situaci choval, jak ji řešil a s jakým výsledkem (Paterová, 2008, s. 1, online, cit. 2016-10-29).

Armstrong (1999, s. 469) prezentuje, co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo udělat. Mělo by se: naplánovat pohovor; vytvořit uvolněné a neformální vztahy;

povzbuzovat uchazeče k tomu, aby se rozhovořil; pokrýt ty základní otázky, které jsme si naplánovali; analyzovat kariéru a zájmy uchazeče za účelem odhalení jeho silných a slabých stránek a jeho způsobu chování; udržet si kontrolu nad průběhem pohovoru a dodržet plánovaný čas. Nemělo by se: začít pohovor bez přípravy; příliš rychle se vrhnout na otázky jdoucí na tělo; pokládat sugestivní otázky; přikročit k závěrům na základě neadekvátních důkazů; věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným či slabým stránkám; dovolit uchazeči, aby překrucoval důležité skutečnosti; příliš mnoho mluvit. Podle obsahu Koubek (2008, s. 180) rozlišuje rozhovor strukturovaný (standardizovaný), nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor a polostrukturovaný.

„Organizace pohovorů bude do jisté míry záviset na použitém postupu, tedy na tom, zda půjde o individuální pohovor (pohovor typu 1 + 1), pohovor před panelem či výběrovou komisí nebo o nějakou formu assessment centre, někdy v podobě jakéhosi skupinového výběrového postupu.“ Armstrong (1999, s. 464)

Postup přijímacího pohovoru Stýblo (2011, s. 120) shrnuje do následujících šesti prvků, a to na přivítání uchazeče; informování zúčastněných o průběhu pohovoru a precizní popis obsazovaného pracovního místa; položení dotazů týkajících se praxe a vzdělání kandidáta potřebných pro obsazované pracovní místo; zjištění údajů o motivaci, způsobilostech, silných i slabých stránkách eventuálně povahových vlastnostech žadatele; prostor pro dotazy uchazeče; závěrečné rozloučení, poděkování a zpráva uchazeči, kdy může očekávat výsledky a rozhodnutí přijímacího pohovoru.

Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a podrobnější údaje o kandidátovi, umožnit žadateli informace o organizaci a o práci v ní a zhodnotit osobnost uchazeče (Koubek, 2010, s. 179).

2.4 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků

Nelze zapomínat na skutečnost, že výběr je dvoustranná záležitost, že si při něm nevybírá jen organizace zaměstnance, ale i uchazeč organizaci (Koubek, 2006, s. 173). Ludlow, Panton (1995, s. 86) uvádějí, že výběr opravdu není jednostranná věc. Organizace si vybírá zaměstnance, ale taktéž kandidát si vybírá organizaci. Je to tedy záležitost dvoustranná, kdy kandidát je rovnoprávným účastníkem organizace, která by

v tomto směru k němu měla přistupovat. Je značně nepatřičné poskytovat mu záměrně klamné nebo nekompletní informace a tím jej mást, mrhat jeho časem, nechávat kandidáta v nejistotě anebo přivodit mu osobní potíže.

„Principem sestavování týmu, a tedy i výběru členů do týmu, je sestavit jej z takových jedinců, kteří ve své různorodosti vytvářejí ideální celek, kde jsou zastoupeny všechny dovednosti pro fungování týmu.“ (Vajner, 2007, s. 50)

První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání zaměstnance jenom na bázi jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazované pracovní pozici. Ve vlastním zájmu by žádný podnik neměl brát v úvahu různá měřítká. Následující zásadou by mělo být pečlivé dodržování platných zákonů. Kterékoli údaje poskytované kandidátem pro účely výběru by měly být organizací pokládány za diskrétní. Měřítká výběru a jim příslušné prediktory a metody výběru musejí být vymezeny a užívány přiměřeně obsazované pozici a povaze práce na ní. Metody a postupy výběru musejí být pro kandidáty akceptovatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv i důstojnosti. Velmi podstatné je, aby jedinci zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace byly připravení, kompetentní, kvalifikovaní a informovaní, a to nejen o výběrových metodách, ale i o obsazovaných pracovních pozicích. Velmi důležité je, aby měli přehled o celé organizaci a jejích cílech. Proces výběru pracovníků by měl být uspořádaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní úsilí (Koubek, 2006, s. 173-174).

3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Záměrem procesu přijímání pracovníka je uzavřít s vybraným kandidátem o zaměstnání pracovní vztah (Šikýř, 2012). Přijímání pracovníků je zastoupeno množstvím procedur, které následují posléze, co vybranému kandidátu o zaměstnání je sděleno, že byl vybrán a akceptuje nabídku práce v organizaci a je ukončeno během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Je možno je vnímat dvojitým způsobem, a to v užším a širším konceptu. V případě, že jde o užší konceptu přijímání pracovníků, potom jde o jednání související s počáteční fází pracovního poměru zaměstnance nově přicházejícího do organizace. Načej širší pojetí obsahuje vyjma předchozího případu i procedury související s přecházením současného zaměstnance organizace na novou pozici v rámci organizace (Koubek, 2006, s. 178).

Většina zaměstnavatelů upřednostňuje osobní setkání pro informování jedince o přijetí do zaměstnání. Některé organizace ale dávají přednost počáteční psané nabídce. Přestože může být na ústní dohodu nahlíženo jako na dohodu, většina zaměstnavatelů i zaměstnanců se cítí chráněnější, je-li dohoda v písemné podobě. Významné detaily, které je potřeba sjednat v této fázi, obsahují datum nástupu do zaměstnání, nástupní plat a detaily o platovém nárůstu (Foot, Hook, 2002).

3.1 Pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků

Nejvýznamnější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a následující podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít zaměstnanec, jehož se smlouva týká, možnost obeznámit se s nabídkou organizace a vyslovit se k ní, jelikož smlouva by neměla být výhradně jednostrannou záležitostí. Občas se změna pracovního zařazení řeší jedineč dodatkem k pracovní smlouvě. U určitých pracovních funkcí, mnohokrát ale mimo podnikovou sféru, je možno, že pracovní poměr vznikne ne na základě pracovní smlouvy, ale jmenováním nebo volbou (Koubek, 2006, s. 180-181).

Armstrong (1999, s. 479) popisuje, že základní informace, které by měly být shrnuty do písemné pracovní smlouvy, záleží na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí a na následujících souhrnech znaků pracovního místa.

Pracovní smlouva musí zahrnovat: druh práce, který má pracovník pro zaměstnavatele vykonávat; místo eventuálně místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána; den nástupu do práce, tímto dnem vzniká pracovní poměr (Kociánová, 2010, s. 129).

Šikýř (2012, s. 190) vstihuje, že obvykle, když se podepíše pracovní smlouva, následuje zařazení zaměstnance do tzv. personální evidence a dochází k vystavení osobní karty neboli spisu zaměstnance. Personální evidence reprezentuje soubor personálních dat, jež zaměstnavatel musí mít, k plnění závazků plynoucích z právních předpisů a zabezpečování personální práce v podniku.

Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích lišit, ale za základní je možno pokládat tyto: příjmení (rodné příjmení); jméno; titul; datum a místo narození; rodné číslo; rodinný stav a informace o závislých dětech; adresa trvalého bydliště; telefonní číslo; národnost/státní příslušnost; charakteristika zdravotního stavu; údaje o kvalifikaci; informace o eventuálním pobíraném důchodu a jeho druhu; datum vzniku pracovního poměru; pracovní zařazení a místo pracoviště v organizaci (Koubek, 2006, s. 179).

Osobní karta čili spis zahrnuje výhradně písemnosti nepostradatelné pro výkon práce v základním pracovněprávním vztahu. Samotný obsah nicméně neupravuje ani jeden právní předpis. Většinou se jedná o pracovní smlouvu, žádost o zaměstnání, životopis, osobnostní dotazník, kopie osvědčení o dosaženém vzdělání a praxi, zápočtový list sloužící pro důchodové zabezpečení, náplň práce, mzdový výměr atp. (Šikýř, 2012, s. 190).

Kociánová (2010) upozorňuje na skutečnost, že hned první den nástupu do zaměstnání by měl být zaměstnanec seznámen s předpisy na pracovišti tj. BOZP; se svým pracovním místem; měl by být představen zaměstnavateli anebo pověřené osobě, jež ho bude oporou v adaptačním procesu, měl by se seznámit se spolupracovníky na pracovišti; seznámit se s pracovními úkoly a zařízením, které bude při vlastní pracovní činnosti používat.

Koubek (2006, s. 180) dodává, že bezprostřední nadřízený či jím pověřený zaměstnanec poskytne novému pracovníkovi údaje o sociálně hygienických podmínkách práce. Autor doplňuje, že v situaci, kdy je zapotřebí nového zaměstnance

zaccvičit eventuálně zaškolit, je mu z řad zkušených zaměstnanců určen instruktor, který mu udělí nepostradatelnou jednorázovou instruktáž, či školitel, který jej bude zaškoloovat a sledovat během období adaptace.

3.2 Uvádění nových pracovníků

Uvádění nových zaměstnanců do podniku se zakládá na postupech příznačných pro den, kdy zaměstnanec nastupuje do organizace a kromě toho poté v konáních, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní údaje, které potřebuje k tomu, aby se brzy a příhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle: překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé; rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace; dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu; snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2010, s. 395).

Koubek (1999) upozorňuje na skutečnost, že uvádění nových pracovníků do podniku v pojetí Armstronga (1999, s. 479) koresponduje jednak se závěrečnou fází přijímání pracovníků, jednak s orientací pracovníků. Armstrongův přístup se tedy částečně odlišuje od toho, co bývá v literatuře určováno jako proces přijímání a orientace pracovníků. Je odlišné tím způsobem, že nezahrnuje procedury uskutečňující se mezi nabídkou zaměstnání učiněnou vybranému žadateli a dnem jeho nástupu do organizace, tedy zejména vyjednávání o pracovní smlouvě, její formulování a podepsání.

Uvádění nového zaměstnance do útvaru se vyznačuje pěti hlavními cíli, a to dát novému pracovníkovi šanci, aby se cítil jako doma; zesílit zainteresovanost zaměstnance na práci a podnik; udělit základní údaje o pracovních podmínkách a zvycích; instruovat jej o normách výkonu a chování, jejichž dodržování se od něj přepokládá; informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, jež se mu v organizaci nabízejí (Armstrong, 2010, s. 399).

3.3 Orientace pracovníků

Co si lze představit pod pojmem orientace pracovníků? Orientace pracovníků je záměrná a pro každý druh zaměstnaneckých pozic, každé pracoviště i organizaci specifická náplň adaptačních a vzdělávacích činností, jež mají ulehčit a uspišit proces seznamování se nových pracovníků (eventuálně zaměstnanců přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště nebo pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními okolnostmi a pracovním i sociálním okolím, ale taktéž s nezbytnými znalostmi a kompetencemi tak, aby jejich pracovní výkon pokud to lze, co nejdříve dosáhl požadované míry. Jeho posláním je omezit období, po které tento zaměstnanec nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí (Koubek, 2006, s. 181).

Palán (2002, s. 8) vymezil, že orientace zaměstnanců se zaměřuje na tři zásadní oblasti, a to celopodniková orientace, která by měla být zaměřena na údaje obecné povahy, společné pro kterékoli pracovníky podniku. Druhou oblastí je tzv. orientace v útvarové jednotce, která se vyznačuje detaily a specifíčnostmi, jimiž se útvar charakterizuje, společné údaje pro pracovní místa v útvaru. Třetí oblast tvoří orientace na určité pracovní místo. Obsahově rozlišené informace dle charakteru a obsahu práce na určité pracovní pozici.

Výsledkem procesu orientace je zadaptování pracovníka, jeho odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných měřítek a současně začlenění pracovníka do interpersonálních vztahů na pracovišti (Dvořáková, 2007).

V zahraničí je obvyklé, že nově přijatý zaměstnanec dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů tzv. orientační balíček, kdy má možnost si prozkoumat a potom některé dotazy konzultovat buď se zaměstnanci personálního útvaru anebo se svým nadřízeným. Je nepochybné, že i tento soubor materiálů se diferencuje dle kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán. Často má vyloženě individuální skladbu. Tímto postupem se šetří pracovní doba, protože zaměstnanec studuje materiály většinou v domácím prostředí. Zmenšuje se taktéž možnost, že pracovník určité údaje vlastně nedostane, poněvadž mu je pracovník personálního útvaru eventuálně bezprostřední nadřízený opomenou dát. A krom toho, tato metoda

skýtá příležitost zaměstnanci se kdykoliv poté k podkladům vrátit pro poučení nebo připomenutí (Koubek, 2006, s. 182).

Armstrong (1999, s. 480-481) popisuje, co by měl orientační či informační balíček anebo příručka zaměstnance obsahovat. Měl by zahrnovat tyto údaje: stručnou charakteristiku podniku - jeho historie, výrobků, organizačního uspořádání a vedení; základní pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění; odměňování - mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky; nemoc a pracovní neschopnost-hlášení absence, doklady, nemocenské dávky; udělování volna; podniková pravidla; disciplinární postupy; postup při stížnostech; postup při povyšování pracovníků; odborové záležitosti; možnosti vzdělávání a výcviku; otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce; zdravotní péče a první pomoc; možnosti stravování a občerstvení; sociální program a péče o pracovníky; pravidla pro telefonování a korespondování; cestovné a diety. Jestliže není organizace velká na to, aby bylo úsporné mít pro takovéto poslání tištěnou příručku, je možno přinejmenším přichystat nějaký rozmnožený přehled uvedených informací.

V odborné literatuře je možno se v této souvislosti setkat také s pojmem adaptace pracovníka. Kociánová (2010, s. 130-131) uvádí, že adaptabilita záleží na osobnostních předpokladech a je určována i sociálními okolnostmi, jež splňují očekávání sociálních potřeb. Adaptaci lze chápat jako adaptační, socializační i vzdělávací postup, jenž má za cíl ulehčit socializaci zaměstnance do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku nebo při přemístění v rámci podniku) a eliminovat případný adaptační stres, který může být vyvolaný odezvou na novou pracovní situaci (Palán, 2002, s. 8).

Kociánová (2010) adaptaci rovněž vnímá jako vyrovnání se jednotlivce s prací a s vlivy prostředí. Tureckiová (2004, s. 66) rozeznává dvě podoby adaptace, a to pracovní a sociální. Pracovní adaptaci vyjadřuje jako adaptaci jedince práci, pracovní aktivitě a požadavkům kladeným na zaměstnance při zvládání pracovních rolí plynoucích ze zastávané pracovní pozice. Kdežto sociální adaptaci líčí jako adaptaci osoby sociálnímu prostředí podniku, tj. sociálním (interpersonálním i skupinovým) vztahům a jejich skladbě uvnitř podniku. Mayerová, Růžička (2000) píše, že cílem pracovní orientace je patřičné zvládání pracovních úkolů. Je zapotřebí zabezpečit, aby

zaměstnanec dosáhl požadovaného výkonové normy. Mezi dílčí cíle pracovní orientace je řazena příprava i vzdělávání zaměstnanců.

Kociánová (2010, s. 131) upozorňuje na to, že nový pracovník se v průběhu adaptační doby přizpůsobuje kultuře organizace, vlastní pracovní aktivitě (pracovní adaptace) i sociálním podmínkám, tj. interpersonálním vztahům na pracovišti (sociální adaptace). Robins, Coulter, (2012, s. 323) popisují, že aby pracovní adaptace proběhla ku prospěchu všech, tj. zaměstnance i zaměstnavatele, je zapotřebí, aby určení pracovníci byli novému zaměstnanci v co nejvyšší míře ve firmě nápomocni.

Armstrong (1999, s. 481) uvádí, že abychom zjistili, jak se noví zaměstnanci s organizací sžili a jak si vedou v činnostech, je významné je soustavně pozorovat a podporovat. V případě, že existují nějaké problémy, je lepší je rozeznat v rané fázi než připustit, aby se vyhrotily.

Rejf (2009, s. 65) se zabývá skutečností, kdy v průběhu období pracovní adaptace určité stavy mohou přivodit nesnáze. Mezi tyto stavy je řazena například odborná příprava, jež nekoresponduje s požadavky pracovního zařazení. V takovémto případě si nový zaměstnanec jen pozvolna a s těžkostmi osvojuje odborné zkušenosti a kompetence, jež jsou ale nepostradatelné pro kvalitní zvládnání cílů. Lze pozorovat stavy, kdy zaměstnancova předchozí praxe z jiného podniku neodpovídá současnému pracovnímu zařazení. Z této příčiny často dochází ke kolizi mezi osvojenými obratnostmi i zvyky a nároky na aktivity zaměstnance v novém podniku. Mezi další sporná fakta náleží i ponětí nového zaměstnance o pracovním zařazení a pracovních podmínkách, které se poté diferencují od skutečnosti, eventuálně jsou s ní v jakémsi nesouladu. Pracovní adaptace je v popisovaných situacích nesnadná a zaměstnanec má sklon vyhledávat různorodé podoby úniku.

Armstrong (1999) uvádí, že sledování nových zaměstnanců je podstatné také proto, že je tak možno ověřit příhodnost metod při výběru nových pracovníků. Pokud došlo k jistému pochybení, je efektivní zjistit, jak k němu došlo, aby bylo případné na podstatě toho výběr zaměstnanců zdokonalit. Vybrání a přijetí nevhodného pracovníka může mít množství původů, a to například nevhodný popis a specifikaci pracovního místa; nedostatečné vytipování zdrojů uchazečů; nekvalitní inzerování; nekvalitní způsob pohovoru; špatné, nepřiměřené eventuálně špatně použité testy; mohou se

objevit předsudky a předpojatost pracovníků provádějících výběr. Jestliže jsou některé tyto nedostatky rozpoznány, je možno podstoupit kroky k tomu, aby se neopakovaly (Armstrong, 1999, s. 481).

Kompodium teoretické části práce

Získávání zaměstnanců je personální aktivita, jejímž cílem je identifikace, přilákání a najímání vhodné pracovní síly z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Společně s výběrem, který se stará o kvalitu osob vstupujících do organizace, je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, určuje, jestli bude realizace cílů organizace zajištěna zaměstnanci, rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Cílem výběru zaměstnanců je posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů určitého pracovníka. Metody používané při výběru zaměstnanců je možno členit na primární a speciální. Výběrový proces je zpravidla omezen jenom do dvou fází, na fázi předvýběru a samotného výběru, který je uskutečněn povětšinou prostřednictvím rozhovoru s uchazečem.

Důležitou náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Přijímání pracovníků je zastoupeno množstvím procedur. Uvádění nového zaměstnance se vyznačuje několika cíli. Orientace pracovníků je promyšlený a speciální obsah adaptačních a vzdělávacích aktivit. Rozlišujeme dvě podoby adaptace, pracovní a sociální. Nový zaměstnanec se v průběhu adaptační doby přizpůsobuje kultuře organizace, vlastní pracovní aktivitě i sociálním podmínkám, tj. interpersonálním vztahům na pracovišti.

Záměrem praktické části bakalářské práce je pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Expobank CZ a.s. je bankovní společnost, jež působí na českém trhu od roku 1991 a za dobu svého působení si vytvořila postavení moderní univerzální banky, která poskytuje služby té největší jakosti pro své korporátní, soukromé a affluentní individuální zákazníky. Expobank CZ a.s. byla nucena ve své historii změnit akcionáře i vlastní obchodní jméno. Na českém trhu působila pod označením BAWAG Bank CZ a.s. a od roku 2008 jednala banka pod označením LBBW Bank CZ a.s. jako dceřiná společnost německé LBBW. Pan Igor Kim se stal majoritním akcionářem Expobank CZ a.s. k 31. prosinci. 2014, čímž se završil proces změny akcionáře banky. Výsledkem hospodaření roku 2015 byl zisk ve výši 105 milionů, což je nejlepší výsledek hospodaření od roku 2007. Expobank CZ a.s. je česká banka, jež má pokaždé dostatek likvidity i kapitálu, aby se její klienti, vedle důvěry v její zaměstnance, mohli spolehnout rovněž na její finanční stabilitu. Shrňeme-li, tak Expobank CZ a.s. poskytuje českým i mezinárodním klientům ty nejpříznivější spořicí a investiční produkty, současně nabízí obširnou podporu v oblasti přeshraničních transakcí. Klientům korporátního, privátního a personálního bankovníctví navrhuje chytré finanční řešení na bázi jejich potřeb.

Předností Expobank CZ a.s. zastupují zkušenosti a kompetentní bankéři, dlouholetá praxe na českém trhu navazující na to nejlepší od předcházejícího německého vlastníka LBBW, nabízí mezinárodní management, sesterské banky v Lotyšsku nebo Rusku a více než dvacet let úspěšného bankovního řízení majoritního vlastníka banky, Igora Kima, jenž se dlouhodobě pohybuje na mezinárodních trzích, a kooperuje s globálně respektovanými mezinárodními institucemi (počítaje v to i Evropské banky pro obnovu a rozvoj, IFC – členem Světové banky, KfW Bankengruppe a jinými).

Spolupráce s Expobank CZ a.s. značí partnerství s týmem profesionálů, kteří si váží individuality kteréhokoli jednotlivého klienta. Lze sdělit, že Expobank CZ a.s. je bankovním domem, který připravuje služby na míru individuálnímu růstu klienta. Pobočky banky lze nalézt ve všech větších regionech České republiky.

4.1 Cíl průzkumného šetření

Cílem praktické části práce bylo pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. K naplnění cíle praktické části byly stanoveny dílčí cíle. Při formulování cílů bylo vycházeno z informací dostupných v odborné literatuře a z vlastních zkušeností zaměstnance Expobank CZ a.s.

Dílčí cíl 1: Získat souhrnný pohled na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. z pohledu personalisty. K tomuto dílčímu cíli byla zvolena metoda sběru dat – interview (polostrukturovaný rozhovor).

Dílčí cíl 2: Přiblížit osobní zkušenost současných zaměstnanců Expobank CZ a.s. na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků. K tomuto dílčímu cíli bylo zvoleno dotazníkové šetření.

V návaznosti na stanovené cíle výzkumu byly stanoveny následující hypotézy. Hypotéza H1: Adaptační program pomáhá nově přijatému zaměstnanci k jeho rychlejšímu zapracování a integraci. Hypotéza H2: Při přijímání do vyšších manažerských pozic Expobank CZ a.s. vyžaduje od uchazeče reference předcházejícího zaměstnavatele, neboť na těchto pozicích je již vyžadována určitá konkrétní praxe a zkušenost. Hypotéza H3: Do Expobank CZ a.s. jsou přijímáni pracovníci s minimálně středoškolským vzděláním, neboť jejich práce tuto kvalifikaci vyžaduje.

4.2 Metoda sběru dat a jejich zpracování

K získání údajů k Dílčímu cíli 1: Získat souhrnný pohled na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. z pohledu personalisty byla zvolena metoda sběru dat – interview (polostrukturovaný rozhovor).

Otázky k polostrukturovanému rozhovoru byly rozčleněny na tři okruhy, a to:

- a) oblast získávání pracovníků Expobank CZ a.s.,
- b) oblast výběru pracovníků Expobank CZ a.s.,
- c) oblast přijímání pracovníků Expobank CZ a.s.

Švaříček (2007 in Hlad'o, 2011, s. 40, online, cit. 2016-11-21) popisuje, že interview je nejčastěji užívanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Jeho souhrnem znaků je přímé spojení a interakce mezi tazatelem a dotazovaným, a to nejčastěji tváří v tvář, což skýtá flexibilitu pokládání dotazů. Výhodou je, že v průběhu rozhovoru lze dotaz přeformulovat, objasnit, položit doplňující otázky, požádat dotazovaného o výklad odpovědi aj.). Závěrečnými prameny údajů pro analýzu a interpretaci nejsou nahrávky rozhovorů, ale jejich přepisy (transkripce).

Při užití tzv. polostrukturovaného rozhovoru tazatel specifikuje dotazy eventuálně okruhy otázek, na které se chce účastníků dotazovat. Otázky neklade v předem připraveném pořadí, ale řadí je tím způsobem, aby přirozeně rozvíjely rozhovor. Osnovu polostrukturovaného rozhovoru formují hlavní otázky, složené z témat tvořících jádro průzkumu (Hlad'o, 2011, s. 40-41, online, cit. 2016-11-21).

K získání údajů k Dílčímu cíli 2: Přiblížit osobní zkušenost současných zaměstnanců Expobank CZ a.s. bylo zvoleno dotazníkové šetření, bylo užito dotazníku vlastní konstrukce. Dotazník byl tvořen 15 položkami. Otázky č. 6 a č. 10 byly polootevřené, zbývající otázky byly uzavřené. Otázky č. 1-4 sloužily k získání sociodemografických dat. Následující otázky v dotazníku byly rozčleněny na tři okruhy, a to: a) oblast získávání pracovníků Expobank CZ a.s. (otázky č. 5-7)

b) oblast výběru pracovníků Expobank CZ a.s. (otázky č. 8-10)

c) oblast přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. (otázky č. 11-15).

Dotazník byl distribuován zaměstnancům v Expobank CZ a.s. Při konstruování dotazníku jsem vycházela z informací dostupných v odborné literatuře a z vlastních zkušeností zaměstnance v Expobank CZ a.s.

Dotazník jako průzkumný prostředek slouží ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování, jehož podstatou je soubor otázek. Údaje získané dotazníkem je možno vyhodnocovat jednak kvantitativně, tj. počet případů, procentuální vyjádření, a také i kvalitativně, tj. slovní nebo písemná analýza, vyvození závěrů. Je zapotřebí pořádně si zkonstruovat dotazník.

Máme k dispozici otázky otevřené (nestrukturované), které neurčují formu, ani obsah odpovědi respondenta. U otevřených otázek nejsou respondentovi nabídnuty

žádné varianty odpovědi. K otázce se dotazovaná osoba vyjadřuje vlastními slovy. Otázky uzavřené (strukturované) respondentovi nabízejí několik možných variant odpovědí. Úkolem respondenta je vybrat (zakroužkovat, zakřížkovat, podtrhnout apod.) jednu nebo více odpovědí, které jsou identické s jeho názorem, zkušeností nebo znalostí o dané věci. Otázky polouzavřené/polootevřené (polostrukturované) jsou kombinací uzavřené a otevřené otázky. V dotazníku lze užívat intervalové škálování, které nabízí odstupňované hodnocení jevu (Hlad'o, 2011, s. 34-36, online, cit. 2016-11-21).

Při použití dotazníkového šetření jako výzkumné metody si musíme uvědomit, že tato metoda má určité výhody a zároveň i potencionální nevýhody. Výhodou metody je její dostupnost, získání početného množství informací, snadnost administrace. Nevýhodou metody je validita (platnost) získaných údajů. Další nevýhodou je, že respondent může zpozorovat záměry zadavatele a přizpůsobit se. Negativní stránky dotazníku je možno do určité míry ovlivnit, závisí to na konstrukci celého dotazníku.

„Důležité je, aby respondent po pozorném přečtení otázku jednoznačně pochopil, a aby nedávala možnost rozdílné interpretace u jiného jedince či skupiny. Výzkumník by neměl v položkách používat pojmy, které respondent nezná nebo jim nerozumí.“ (Hlad'o, 2011, s. 38, online, cit. 2016-11-21)

4.3 Popis průzkumného souboru a organizace šetření

Interview (polostrukturovaný rozhovor) byl proveden s personalistkou Expobank CZ a.s., jenž je v této pozici zaměstnaná více než pět let. Rozhovor s personalistkou Expobank CZ a.s. byl zrealizován v říjnu 2016 a probíhal v klidném zázemí Expobank CZ a.s. Anonymním dotazníkem byli osloveni respondenti, kteří splnili jistá kritéria, a to: délka pracovního poměru v Expobank CZ a.s. jeden rok a více; ochota ke spolupráci.

Celkem bylo distribuováno 70 dotazníků. Návratnost činila 90%, tj. 63 dotazníků. Pro neúplnost údajů, byly tři dotazníky z průzkumu vyřazeny. Do průzkumu bylo zahrnuto šedesát dotazníků oslovených zaměstnanců Expobank CZ a.s. Vzorek lze pokládat za dostačující.

V další části byla charakterizována struktura dotazovaných respondentů dle jejich věku, pohlaví, délky pracovního poměru i vzdělání. Jednalo se o vzorek z pracovních pozic: osobní bankéř, area manažer, privátní bankéř, hypoteční specialista. Průměrná délka jejich pracovního poměru dosahovala 6,4 let.

Tabulka 1: Věk respondentů

Věk respondentů	n	%
18 – 25 let	17	28
26 – 40 let	33	55
41 a více let	10	17
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rozdělení respondentů dle jejich věku znázorňuje tabulka č. 1. Z tabulky je patrné, že až 28% všech zúčastněných respondentů je ve věku mezi 18 a 25 lety. Zatímco respondentů ve věku 41 a více je 17%. Tato skutečnost je dána tím, že Expobank CZ a.s. nabízí pro studenty i dlouholetou praxi při studiu. Tato možnost praxe přivádí do Expobank CZ a.s. množství mladých aktivních zaměstnanců, již jsou pro Expobank CZ a.s. taktéž podstatní.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví respondentů	n	%
žena	46	77
muž	14	23
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rozdělení respondentů dle jejich pohlaví znázorňuje tabulka č. 2. Je patrné, že vyšší měrou jsou v Expobank CZ a.s. zaměstnány ženy, a to v 77%.

Tabulka 3: Délka pracovního poměru respondentů v Expobank CZ a.s.

Jaké je Vaše délka pracovního poměru?	n	%
jeden rok	10	17
2-5 let	14	23
5-10 let	23	38
více než 10 let	13	22
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rozdělení respondentů dle jejich délky pracovního poměru znázorňuje tabulka č. 3. Nejvíce dotazovaných respondentů je v Expobank CZ a.s. zaměstnáno 5-10 let, a to v 38%. Nejmenší vzorek 17% zastupují respondenti, kteří v Expobank CZ a.s. pracují jeden rok.

Tabulka 4: Vzdělání respondentů

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	n	%
základní	0	0
středoškolské	30	50
vyšší odborné	17	28
vysokoškolské	13	22
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Rozdělení respondentů dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje tabulka č. 4. Z tabulky je patrné, že všichni dotazovaní zaměstnanci v Expobank CZ a.s. mají minimálně nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské.

4.3.1 Harmonogram postupu

Pro stanovení správného postupu je potřeba stanovit harmonogram, který následně navazuje na jednotlivé fáze průzkumu. Časový harmonogram byl vymezen na 6 měsíců a začátek byl určen od měsíce srpna 2016 do měsíce ledna 2017.

Časový plán byl následující: a) příprava interview, zpracování dotazníku – 1 měsíc tj. srpen 2016; b) realizace interview, distribuce dotazníků – 2 měsíce tj. září až říjen 2016; c) sběr dotazníků – 2 měsíce tj. listopad až prosinec 2016; d) vyhodnocení dotazníků – 1 měsíc tj. leden 2017.

Přípravná fáze průzkumu: Prvním krokem pro přípravnou fázi bylo stanovení cíle a účelu průzkumu. Tento cíl měl za úkol analyzovat problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků v bankovní sféře. Byly zvoleny dva dílčí cíle práce. Při formulování cílů bylo vycházeno z informací dostupných v odborné literatuře a z vlastních zkušeností zaměstnance Expobank CZ a.s.

Dílčí cíl 1: Získat souhrnný pohled na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. z pohledu personalisty. K tomuto dílčímu cíli byla zvolena metoda sběru dat – interview (polostrukturovaný rozhovor).

Dílčí cíl 2: Přiblížit osobní zkušenost současných zaměstnanců Expobank CZ a.s. na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků. K tomuto dílčímu cíli bylo zvoleno dotazníkové šetření.

V návaznosti na stanovené cíle výzkumu byly stanoveny následující hypotézy, jež se následně, buď potvrdí či vyvrátí. Na základě zvolení vhodných metod průzkumu byla podána vedení společnosti Expobank CZ a.s. písemná žádost o povolení průzkumného šetření v této společnosti, která byla akceptována. Závěrečným krokem přípravné fáze bylo vymezení časového plánu průzkumného šetření, jenž obsahoval přípravu interview, realizování a zpracování interview, zpracování dotazníku, distribuci dotazníků, jejich sběr i vyhodnocení v období od měsíce srpna 2016 do ledna 2017.

Realizační fáze: Postup realizace byl nejdříve zaměřen na tvorbu otázek k polostrukturovanému interview a zkonstruování dotazníku. Pro kompletnost a správnost údajů následovalo seznámení vedoucího bakalářské práce s postupem průzkumu a jeho cílem. Po tvorbě polostrukturovaného interview i dotazníku následovala administrace dotazníků a realizace polostrukturovaného interview. Interview (polostrukturovaný rozhovor) byl proveden s personalistkou Expobank CZ a.s., jenž je v této pozici zaměstnaná více než pět let. Rozhovor s personalistkou Expobank CZ a.s. byl zrealizován v říjnu 2016 a probíhal v klidném zázemí Expobank CZ a.s. Odpovědi personalistky byly zaznamenány na diktafon a posléze přepsány.

Dotazníky byly administrovány jednak písemnou formou, jednak elektronickou formou. Obě formy byly zvoleny z důvodu, abychom získali, co nejvyšší počet respondentů a vzorek byl tak dostačující. Všichni respondenti byli předem seznámeni s cílem i anonymitou dotazníku. V závěru dotazníku bylo respondentům poděkováno za vyplnění údajů.

Hodnotící fáze: V konečné fázi průzkumu byly dostupné dotazníky sečteny, průzkumu se zúčastnilo celkem 70 respondentů. Návratnost dosahovala 90%, tj. 63 dotazníků. Pro neúplnost údajů, byly tři dotazníky z průzkumu vyčleněny, průzkum lze pokládat za reprezentativní. Každá položka z dotazníku byla zpracována ve formě tabulky. Výsledky byly v tabulkách vyjádřeny pomocí absolutní četnosti (n) a relativní četnosti (%). Získané údaje byly následně interpretovány a hypotézy byly potvrzeny. Na podkladě potvrzení všech tří hypotéz byly výsledky vyhodnoceny.

4.4 Výsledky průzkumného šetření

4.4.1 Vyhodnocení dílčího cíle 1

Dílčí cíl 1: Získat souhrnný pohled na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. z pohledu personalisty.

Polostrukturované interview:

a) Oblast získávání pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu personalistky:

Popisy pracovního místa jsou podstatné pro to, aby umožnily potencionálnímu uchazeči dostatečně reálný obraz práce na obsazované pracovní pozici. Kdo v Expobank CZ a.s. identifikuje a popisuje pracovní pozice míst, jež je zapotřebí obsadit? *„Identifikace potřeby pracovního místa provádí manažer daného útvaru, případně jeho nadřízený, HR specialista. Popis pracovní pozice zajišťuje manažer daného útvaru a HR specialista.“*

Získávání pracovníků je činnost, jež má zabezpečit, aby prázdné pracovní pozice v organizaci s přiměřenými náklady a včas přilákaly postačující množství vhodných uchazečů na tyto pozice. Volná pracovní místa v Expobank CZ a.s. zpravidla obsazujete

žadatelé z interních nebo z externích zdrojů uchazečů? „Většina pracovních míst je obsazena z externích zdrojů, kde to je ale možné, využíváme interních.“

Upřednostňujete spíše vnitřní nebo vnější zdroje uchazečů? „Spíše interní zdroje.“

Kontaktujete také v určitých situacích bývalé zaměstnance? „Pro potřeby náboru někdy ano, někdy oni kontaktují nás a do banky se vrací.“

Jsou některé pracovní pozice, které se nedaří včas obsadit? „Ano, obchodní pozice, manažerské specializované pozice.“

A z jakého důvodu? „Chybí kvalitní uchazeči, na určité pozice jsou zapotřebí speciální požadavky na znalosti kandidáta.“

Metod získávání pracovníků je nepřehledné množství a organizace je většinou kombinují. Jaké metody v Expobank CZ a.s. patří mezi nejpoužívanější? (např. uchazeči se nabízejí sami; doporučení současného pracovníka organizace; přímé oslovení jedince; vývěsky; letáky; inzerce; spolupráce se vzdělávacími institucemi; spolupráce s odbory; spolupráce s odborníky; spolupráce s úřady práce; využívání služeb komerčních zprostředkovatelů; využívání internetu (e-recruitment). „Nejpoužívanější je inzerce na intranetu a internetových pracovních portálech.“ Občas je to inzerce v tisku nebo doporučení – referenční program. Přímé oslovení jedince, sociální sítě, headhunters a personální agentury využíváme výjimečně.“

b) Oblast výběru pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu personalistky:

V čem spočívá v Expobank CZ a.s. předvýběr uchazečů? „Zhodnocení vhodnosti kandidáta na základě zaslaných dokumentů, zejména životopisu, následuje krátký telefonický rozhovor, zaměřený na relevanci pracovních zkušeností apod.“

Zajímají se odmítnutí uchazeči o důvod neúspěchu? „Výjimečně.“

Mají zájem o zpětnou vazbu? „Zřídka.“

Výběrové řízení je zrealizováno formou osobního setkání ve dvou kolech. Co je předmětem prvního a posléze druhého kola? „To je různé v závislosti na pozici. V prvním kole je to vždy osobní pohovor. Druhé kolo provází vypracování případové studie, testování znalostí, assessment centre, osobní pohovor s nadřízeným manažera.“

V rámci výběrového řízení se můžeme setkat s různými druhy testů. Využívá Expobank CZ a.s. některé druhy testů výběrových testů? (např. testy praktických schopností a dovedností, psychodiagnostické testy nebo assessment centre). „*Ano, v rámci Assessment Centre – testy manažerských schopností, předpokladů a výkonnostní testy.*“

Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a podrobnější údaje o uchazeči, umožnit žadateli informace o organizaci a o práci v ní a zhodnotit osobnost uchazeče. Jaký typ výběrového interview Expobank CZ a.s. zpravidla používá? (např. individuální pohovory (pohovory typu 1+1), pohovorové panely, výběrová komise, behaviorální pohovor, tzv. metodu STAR). „*Upřednostňujeme zejména individuální pohovory, ale uplatňujeme i pohovorové panely a výběrové komise.*“

c) Oblast přijímání pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu personalistky:

Nabízí Expobank CZ a.s. nově přijatému pracovníku tzv. orientační balíček anebo příručku s informacemi? „*Zaměstnanec absolvuje orientační školení, ze kterého si odnáší prezentaci a materiály s informacemi.*“

Jak vypadá v Expobank CZ a.s. adaptační plán? „*Každý zaměstnanec absolvuje vstupní školení a zákonná školení (e-learning), v průběhu zkušební doby probíhá pravidelné hodnocení, na konci zkušební doby formální hodnocení. Adaptační plány jsou pak individuální, obvykle jsou vymezeny na tři měsíce, v závislosti na typu místa a připravuje je každý manažer pro nového pracovníka ve svém týmu, a to dle potřeb dané pozice. Je také přesně určen garant nového zaměstnance.*“

Mezi dílčí cíle pracovní orientace je řazena příprava i vzdělávání zaměstnanců, jakým způsobem tyto kroky v Expobank CZ a.s. probíhají? „*Převážně interními školeními. Podle požadavků pozice pak i školením externím, stínování, rotace, stáže – vše na základě hodnocení a rozvojového plánu zaměstnance.*“

4.4.2 Vyhodnocení dílčího cíle 2

Dílčí cíl 2: Přiblížit osobní zkušenost současných zaměstnanců Expobank CZ a.s. na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků.

a) Oblast získávání pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu pracovníků:

Tabulka 5: Odpovídal popis pracovního místa, na které byl respondent přijímán skutečné práci v Expobank CZ a.s.

Odpovídal popis pracovního místa, na které jste byl přijímán skutečné práci v Expobank CZ a.s.?	n	%
ano	49	82
spíše ano	11	18
ne	0	0
spíše ne	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky 5 je možno zjistit, že popis pracovního místa, na které byl respondent přijímán do Expobank CZ a.s. vždy korespondoval se skutečným zaměstnáním.

Tabulka 6: Jakým způsobem při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. získal respondent informace o volném pracovním místě

Jakým způsobem při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. získal respondent informace o volném pracovním místě.	n	%
oslovil/a jste Expobank CZ a.s. sám/a	13	22
doporučil Vás současný pracovník Expobank CZ a.s.	17	28
Expobank CZ a.s. Vás sama oslovila	5	8
vývěska	0	0
leták	0	0
inzerce na webu Expobank CZ a.s.	21	35
Úřad práce	0	0
využití zprostředkovatelských služeb	4	7
jiné	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky 6 je patrné, že nejvíce respondentů 21 (35%) při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. využilo inzerce na webu Expobank CZ a.s. Velká část dotazovaných 17 (28%) byla při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. doporučena současným pracovníkem Expobank CZ a.s. Skoro pětina respondentů při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. oslovila Expobank CZ a.s. sama. Několik málo dotazovaných využilo při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. zprostředkovatelských služeb agentury a velmi malou část respondentů Expobank CZ a.s. sama oslovila. Žádný z respondentů nevyužil při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. vývěsku, leták ani Úřad práce.

Tabulka 7a: Klady i zápory obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů pracovních sil

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Každá z těchto variant s sebou nese jisté klady i zápory. Uveďte prosím, svůj názor (zatrhněte jednu z variant).	n	%
Mezi klady využití vnitřních zdrojů pracovních sil patří:		
možnost kariérního postupu	10	17
kandidát zná prostředí a podnik samotný	3	5
dostatek informací o konkrétním zaměstnanci	5	8
pracovní jistota	3	5
organizace zná silné a slabé stránky kandidáta	14	23
zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců	2	3
nízké výdaje na výběr zaměstnance	6	10
lepší návratnost investic organizace	3	5
využití zkušeností, které pracovník získal v organizaci	10	17
brzké obsazení místa bez zbytečných prodlev	4	7
Celkem	60	100
Mezi zápory využití vnitřních zdrojů pracovních sil patří:		
soupeření o povýšení mezi kolegy, zhoršení interpersonálních vztahů	6	10
překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku	45	75
povýšený si obtížně získává autoritu	4	7
omezené množství uchazečů	3	5
zvýšené výdaje na další vzdělání	2	3
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky 7a) je možno zjistit, že nejvíce respondentů 14 (23%) pokládá za pozitivum při využití vnitřních zdrojů pracovních sil skutečnost, že organizace zná silné a slabé stránky kandidáta. Více než čtvrtina dotazovaných si myslí, že kladem při využití vnitřních zdrojů pracovních sil je možnost kariérního postupu a využití zkušeností, které pracovník získal v organizaci. Tři čtvrtiny respondentů je toho názoru, že mezi zápory při využití vnitřních zdrojů pracovních sil patří překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Tabulka 7b: Klady i zápory obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů pracovních sil

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Každá z těchto variant s sebou nese jisté klady i zápory. Uveďte prosím, svůj názor (zatrhněte jednu z variant).	n	%
Mezi klady využití vnějších zdrojů pracovních sil patří:		
levnější a snadnější získávání kvalifikovaných pracovních sil	2	3
nestranné nahlížení nového zaměstnance na situaci ve firmě	38	63
nová pokroková stanoviska, názory	10	17
znalosti a praxe nového zaměstnance	6	10
vyšší počet uchazečů	4	7
Celkem	60	100
Mezi zápory využití vnějších zdrojů pracovních sil patří:		
přilákání pracovních sil je obtížnější a nákladnější	12	20
nepříjemnosti s pracovníky, kteří se cítili oprávněni získat obsazované místo	3	5
delší období adaptace a orientace zaměstnanců	34	57
vyšší náklady na nábor a přijetí	2	3
složitější administrativa	3	5
riziko zkušební doby	6	10
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky 7b) je možno zjistit, že nejvíce respondentů 38 (63%) pokládá za pozitivum při využití vnějších zdrojů pracovních sil realitu nestranného nahlížení nového zaměstnance na situaci ve firmě. Více než čtvrtina dotazovaných pokládá za pozitivum při využití vnějších zdrojů pracovních sil nová pokroková stanoviska, názory. Více než polovina respondentů je toho názoru, že mezi zápory při využití vnějších zdrojů pracovních sil patří delší období adaptace a orientace zaměstnanců. Třetina dotazovaných si myslí, že záparem při využití vnějších zdrojů pracovních sil je skutečnost, že přilákání pracovních sil je obtížnější a nákladnější.

b) Oblast výběru pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu pracovníků:

Tabulka 8: Spokojenost respondentů s postupem výběrového řízení v Expobank CZ a.s.

Spokojenost respondentů s postupem výběrového řízení v Expobank CZ a.s.	n	%
ano	34	55
spíše ano	26	45
ne	0	0
spíše ne	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 8 lze shlédnout, že všichni respondenti byli spokojeni s postupem výběrového řízení v Expobank CZ a.s.

Tabulka 9: Názor respondentů na výběrový pohovor v Expobank CZ a.s.

Názor respondentů na výběrový pohovor v Expobank CZ a.s.	ano	spíše ano	ne	spíše ne
Váš výběrový pohovor důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami	42	18	0	0
Vytvořené uvolněné a neformální vztahy	15	32	5	8
Precizní popis obsazovaného pracovního místa	39	21	0	0
Snaha o odhalení silných a slabých stránek žadatele	21	29	7	3
Pokládání sugestivních otázek	7	12	15	26
Projednání výše platu	60	0	0	0
Povzbuzování uchazeče k tomu, aby se rozhovořil	17	11	20	12
Prostor pro dotazy uchazeče	55	5	0	0
Zpráva uchazeči, kdy může očekávat výsledky pohovoru	60	0	0	0

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 9 se je možno seznámit s názory respondentů na jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. Všichni respondenti si myslí, že jejich výběrový pohovor byl důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami, dostalo se jim precizního popisu obsazovaného pracovního místa. Všichni dotazovaní byli seznámeni s výší platu a měli pocit, že jim byl dán prostor pro jejich otázky, zároveň všichni obdrželi sdělení,

kdy mohou očekávat výsledky pohovoru. Větší část respondentů si myslí, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. provázely uvolněné a neformální vztahy, několik dotazovaných má pocit, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. spíše neprovázely uvolněné a neformální vztahy. Skoro všichni respondenti si myslí, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. se snažil o odhalení silných a slabých stránek žadatele, méně než třetina dotazovaných má pocit, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. se nesnažil o odhalení jejich silných a slabých stránek. Skoro třetina respondentů popsala, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. provázelo pokládání sugestivních otázek. Dvě třetiny dotazovaných uvedly, že nemají pocit, že by jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. provázelo pokládání sugestivních otázek. Polovina respondentů uvedla, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. byli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili. Naproti tomu druhá polovina dotazovaných popsala, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. nebyli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili.

Tabulka 10: Reference předcházejícího zaměstnavatele

Jestliže byl respondent přijímán do vyšší manažerské pozice, vyžadovala Expobank CZ a.s. reference předcházejícího zaměstnavatele?	n	%
ano	12	20
ne	0	0
nebyl-a jsem přijímán-a do vyšší manažerské pozice	48	80
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Jaké bylo vaše předcházející zařazení? Uveďte, prosím: ředitelka pobočky, zástupce ředitele privátního bankovníctví; HR manažer; manažer. Jaké konkrétní činnosti jste vykonával (a)? Uveďte, prosím: řízení pobočky-lidských zdrojů, procesů; hmotná odpovědnost, zaškolování zaměstnanců, jejich hodnocení, zajišťování rozvoje; prodej, řízení nákladů, plnění plánů. Tabulka 10 poukazuje na to, že tři čtvrtiny respondentů nebyly přijímány na vyšší manažerské pozice v Expobank CZ a.s. Třetina dotazovaných, která byla přijímána do vyšších manažerských pozic, popsala, že Expobank CZ a.s. vždy vyžadovala reference předcházejícího zaměstnavatele.

c) Oblast přijímání pracovníků v Expobank CZ a.s. z pohledu pracovníků:

Tabulka 11: Seznámení respondenta s kolegy a pracovním týmem

Byl jste seznámen/a s kolegy a s pracovním týmem?	n	%
ano	60	100
spíše ano	0	0
ne	0	0
spíše ne	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 11 lze shlédnout, všichni dotazovaní byli v Expobank CZ a.s. seznámeni s kolegy a s pracovním týmem.

Tabulka 12: Názor respondenta na jeho adaptační proces

Myslíte si, že Vašemu adaptačnímu procesu byla věnována dostatečná pozornost?	n	%
ano	46	77
spíše ano	14	23
ne	0	0
spíše ne	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 12 je možno spatřit, že všichni dotazovaní si myslí, že jejich adaptačnímu procesu byla věnována dostatečná pozornost.

Tabulka 13: Přidělení mentora v adaptačním období

Byl vám přidělen v adaptačním období mentor?	n	%
ano	57	95
ne	3	5
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

Z tabulky 13 je patrné, že skoro všem dotazovaným 57 (95%) byl přidělen v adaptačním období mentor. Pouze 3 (5%) dotazovaní popsali, že jim nebyl přidělen v adaptačním období mentor.

Tabulka 14: Pomoc mentora k rychlejšímu začlenění do společnosti a jejích procesů

Pokud ano, pomohl vašemu rychlejšímu začlenění do společnosti a jejích procesů?	n	%
ano	12	21
spíše ano	38	67
ne	4	7
spíše ne	3	5
Celkem	57	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 14 je možno shlédnout, že většina dotazovaných (88%), kterým byl v adaptačním období přidělen mentor, uvedla, že jim mentor pomohl při rychlejším začlenění do společnosti a jejích procesů. Několik dotazovaných (12%), kterým byl v adaptačním období přidělen mentor, popsalo, že si myslí, že jim mentor nepomohl nebo spíše nepomohl při rychlejším začlenění do společnosti a jejích procesů.

Tabulka 15: Doba, kdy se respondent cítil/a plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s.

Po jaké době jste se cítil/a být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s.?	n	%
do 3 měsíců	14	23
do půl roku	42	70
do jednoho roku	4	7
za 1 rok a více	0	0
Celkem	60	100

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

V tabulce 15 je možno se seznámit s názory po jaké době se respondenti cítili být plnohodnotnými členy v Expobank CZ a.s. Více než třetina dotazovaných se cítila být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do 3 měsíců. Skoro tři čtvrtiny dotazovaných se cítila být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do půl roku.

Několik respondentů 4 (7%) se cítilo být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do jednoho roku. Žádný respondent neuvedl variantu, že by se cítil být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. za 1 rok a více.

4.5 Interpretace výsledků šetření

Dílčí cíl 1: Získat souhrnný pohled na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků Expobank CZ a.s. z pohledu personalisty. K tomuto dílčímu cíli byla zvolena metoda sběru dat – interview (polostrukturovaný rozhovor). Interview (polostrukturovaný rozhovor) byl proveden s personalistkou Expobank CZ a.s., jenž je v této pozici zaměstnaná více než pět let. Autorka práce se domnívá, že z interview s personalistkou Expobank CZ a.s. vyplývá, že je oblasti získávání, výběru a přijímání pracovníků v Expobank CZ a.s. věnována dostatečná pozornost a péče. Popisy pracovního místa jsou podstatné pro to, aby umožnily potencionálnímu uchazeči dostatečně reálný obraz práce na obsazované pracovní pozici. Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že identifikaci potřeby pracovního místa v Expobank CZ a.s. provádí manažer daného útvaru, případně jeho nadřízený. Popis pracovní pozice zajišťuje manažer daného útvaru a personální specialista. Většina pracovních míst je v Expobank CZ a.s. obsazena z externích zdrojů, kde to je ale možné, využívá v Expobank CZ a.s. i interní zdroje, které Expobank CZ a.s. upřednostňuje. Pro potřeby nábory v určitých situacích jsou někdy kontaktováni bývalí zaměstnanci, někdy dřívější zaměstnanci kontaktují Expobank CZ a.s. sami a do banky se vrací. Někdy se stane, že obchodní nebo manažerské specializované pozice se nedaří včas obsadit. Autorka práce i na základě vlastních zkušeností z pracovního poměru v Expobank CZ a.s. může taktéž informovat, že je to zejména z důvodu, kdy schází kvalitní uchazeči, jelikož na určité pozice jsou zapotřebí speciální požadavky na znalosti kandidáta. Nejpoužívanější metodou získávání pracovníků je v Expobank CZ a.s. inzerce na intranetu a internetových pracovních portálech. Občas je využita inzerce v tisku nebo doporučení – referenční program. Přímé oslovení jedince, sociální sítě a služby personální agentury využívá Expobank CZ a.s. jenom výjimečně.

Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že předvýběr uchazečů v Expobank CZ a.s. spočívá ve zhodnocení vhodnosti kandidáta na základě zaslaných dokumentů, zejména životopisu, následuje krátký telefonický rozhovor, zaměřený na relevanci pracovních zkušeností apod. Odmítnutí uchazeči se o důvod neúspěchu zajímají pouze ve výjimečných případech, spíše nejeví zájem ani o zpětnou vazbu. Výběrové řízení je zrealizováno formou osobního setkání ve dvou kolech. Co je předmětem prvního a posléze druhého kola je různé, je to v závislosti na pozici. V prvním kole se uskuteční pokaždé osobní pohovor. Druhé kolo provází vypracování případové studie, testování znalostí, assessment centre, osobní pohovor s nadřízeným manažera. Expobank CZ a.s. využívá některé druhy výběrových testů. V rámci Assessment Centre jsou to testy manažerských schopností, předpokladů a výkonnostní testy. Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a podrobnější údaje o uchazeči, umožnit žadateli informace o organizaci a o práci v ní a zhodnotit osobnost uchazeče. V Expobank CZ a.s. jsou upřednostňovány zejména individuální pohovory, ale uplatňují se i pohovorové panely a výběrové komise. Autorka práce i na základě vlastních zkušeností z pracovního poměru v Expobank CZ a.s. může potvrdit, že nově přijatý zaměstnanec v Expobank CZ a.s. absolvuje orientační školení, ze kterého si odnáší prezentaci a materiály s informacemi. Adaptačnímu plánu je v Expobank CZ a.s. věnována náležitá pozornost. Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že každý zaměstnanec absolvuje vstupní školení a zákonná školení (e-learning), v průběhu zkušební doby probíhá pravidelné hodnocení, na konci zkušební doby formální hodnocení. Adaptační plány jsou pak individuální, obvykle jsou vymezeny na tři měsíce, v závislosti na typu místa a připravuje je každý manažer pro nového pracovníka ve svém týmu, a to dle potřeb dané pozice. Je také přesně určen garant nového zaměstnance. Mezi dílčí cíle pracovní orientace je počítána příprava i vzdělávání zaměstnanců. V Expobank CZ a.s. se tato skutečnost realizuje zejména interními školeními. Podle požadavků pozice pak i školením externím, stínováním, rotací nebo i stáží, to vše na základě hodnocení a rozvojového plánu zaměstnance.

Dílčí cíl 2: Přiblížit osobní zkušenost současných zaměstnanců Expobank CZ a.s. na oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků. K tomuto dílčímu cíli bylo zvoleno dotazníkové šetření.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 70 respondentů. Návratnost dosahovala 90%, tj. 63 dotazníků. Pro neúplnost údajů, byly tři dotazníky z průzkumu vyčleněny, průzkum lze pokládat za reprezentativní. Jednalo se o vzorek z pracovních pozic: osobní bankéř, area manažer, privátní bankéř, hypoteční specialista. Průměrná délka jejich pracovního poměru dosahovala 6,4 let. Je patrné, že až 28% všech zúčastněných respondentů je ve věku mezi 18 a 25 lety. Zatímco respondentů ve věku 41 a více je 17%. Tato skutečnost je dána tím, že Expobank CZ a.s. nabízí pro studenty i dlouholetou praxi při studiu. Tato možnost praxe přivádí do Expobank CZ a.s. množství mladých aktivních zaměstnanců, již jsou pro Expobank CZ a.s. taktéž podstatní. Vyšší měrou jsou v Expobank CZ a.s. zaměstnány ženy, a to v 77%. Nejvíce dotazovaných respondentů je v Expobank CZ a.s. zaměstnáno 5-10 let, a to v 38%. Nejmenší vzorek 17% zastupují respondenti, kteří v Expobank CZ a.s. pracují jeden rok. Z výsledků setření je patrné, že všichni dotazovaní zaměstnanci v Expobank CZ a.s. mají minimálně nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské.

Autorka práce vnímá kladně skutečnost, že popis pracovního místa, na které byl respondent přijímán do Expobank CZ a.s. vždy korespondoval se skutečným zaměstnáním. Nejvíce respondentů při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. využilo inzerce na webu Expobank CZ a.s. Velká část dotazovaných byla při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. doporučena současným pracovníkem Expobank CZ a.s. Žádný z respondentů nevyužil při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. vývěsku, leták ani Úřad práce. Nejvíce respondentů pokládá za pozitivum při využití vnitřních zdrojů pracovních sil skutečnost, že organizace zná silné a slabé stránky kandidáta. Více než čtvrtina dotazovaných si myslí, že kladem při využití vnitřních zdrojů pracovních sil je možnost kariérního postupu a využití zkušeností, které pracovník získal v organizaci. Tři čtvrtiny respondentů je toho názoru, že mezi zápory při využití vnitřních zdrojů pracovních sil patří překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku. Autorka práce vnímá kladně fakt, že nejvíce respondentů pokládá za pozitivum při využití vnějších zdrojů pracovních sil realitu nestranného nahlížení nového zaměstnance na situaci ve firmě. Více než čtvrtina dotazovaných pokládá za pozitivum při využití vnějších zdrojů pracovních sil nová pokroková stanoviska, názory. Více než polovina respondentů je toho názoru, že mezi zápory při využití vnějších zdrojů pracovních sil patří delší období adaptace a orientace

zaměstnanců. Třetina dotazovaných si myslí, že zápořem při využití vnějších zdrojů pracovních sil je skutečnost, že přilákání pracovních sil je obtížnější a nákladnější.

Autorka práce kladně přijímá výsledek šetření, že všichni respondenti byli spokojeni s postupem výběrového řízení v Expobank CZ a.s. Všichni respondenti si myslí, že jejich výběrový pohovor byl důkladně připravený a vedený kvalifikovanými osobami, dostalo se jim precizního popisu obsazovaného pracovního místa. Všichni dotazovaní byli seznámeni s výší platu a měli pocit, že jim byl dán prostor pro jejich otázky, zároveň všichni obdrželi sdělení, kdy mohou očekávat výsledky pohovoru. Větší část respondentů si myslí, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. provázely uvolněné a neformální vztahy, několik dotazovaných má pocit, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. spíše neprovázely uvolněné a neformální vztahy. Skoro všichni respondenti si myslí, že jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. se snažil o odhalení silných a slabých stránek žadatele. Dvě třetiny dotazovaných uvedly, že nemají pocit, že by jejich výběrový pohovor v Expobank CZ a.s. provázelo pokládání sugestivních otázek. Polovina respondentů uvedla, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. byli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili. Naproti tomu druhá polovina dotazovaných popsala, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. nebyli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili. Třetina dotazovaných, která byla přijímána do vyšších manažerských pozic, popsala, že Expobank CZ a.s. vždy vyžadovala reference předcházejícího zaměstnavatele.

Autorka práce vnímá kladně realitu, že všichni dotazovaní byli v Expobank CZ a.s. seznámeni s kolegy a s pracovním týmem. Všichni dotazovaní si myslí, že jejich adaptačnímu procesu byla věnována dostatečná pozornost. Skoro všem dotazovaným byl přidělen v adaptačním období mentor. Pouze tři dotazovaní popsali, že jim nebyl přidělen v adaptačním období mentor. Většina dotazovaných, kterým byl v adaptačním období přidělen mentor, uvedla, že jim mentor pomohl při rychlejší začlenění do společnosti a jejich procesů. Autorka práce i na základě vlastních zkušeností z pracovního poměru v Expobank CZ a.s. může potvrdit, že jí mentor pomohl při rychlejší začlenění do společnosti a jejich procesů. Několik málo dotazovaných, kterým byl v adaptačním období přidělen mentor, popsalo, že si myslí, že jim mentor nepomohl nebo spíše nepomohl při rychlejší začlenění do společnosti a jejich procesů.

Více než třetina dotazovaných se cítila být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do 3 měsíců. Skoro tři čtvrtiny dotazovaných se cítily být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do půl roku. Několik málo respondentů se cítilo být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do jednoho roku. Autorka práce kladně přijímá výsledek šetření, že žádný respondent neuvedl variantu, že by se cítil být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. za 1 rok a více.

4.6 Doporučení pro praxi

Cílem praktické části práce bylo pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Autorka práce se pokusila uvést následující doporučení pro praxi v Expobank CZ a.s., včetně Akčního plánu nápravných opatření.

Polovina respondentů uvedla, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. byli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili. Naproti tomu druhá polovina dotazovaných popsala, že mají pocit, že při výběrovém pohovoru v Expobank CZ a.s. nebyli povzbuzováni k tomu, aby se rozhovořili. Autorka práce zde doporučuje, aby pracovníci, kteří mají výběrový pohovor v kompetenci, v oblasti svého celoživotního vzdělávání a v rámci profesního růstu zvýšili vlastní komunikační schopnosti, které by byly zaměřeny na vyšší motivaci druhého člověka k sebeotevření, a to zejména při výběrovém pohovoru.

Sedm (12%) dotazovaných, kterým byl v adaptačním období přidělen mentor, popsalo, že si myslí, že jim jejich mentor nepomohl nebo spíše nepomohl při rychlejším začlenění do společnosti a jejích procesů. Autorka práce zde doporučuje podrobně zjistit, proč má několik málo respondentů tento pocit. Otázkou je, jestli mentor nechtěl či neuměl novému pracovníku předat potřebné dovednosti a odborné znalosti nebo zdali mezi oběma jedinci nevznikly nějaké dílčí interpersonální konflikty.

V každém případě by autorka nadřizovaným, a to nejen v bankovních ústavech, doporučila jmenovat za mentory pouze takové zaměstnance, kteří jsou profesně i lidsky vyzrálí a ve všech důležitých oblastech kompetentní. Mentoři, kteří se dokáží orientovat

nejen ve specifickém prostředí bankovního ústavu, ale umí se taktéž orientovat v problematice mezilidských vztahů. Je nutno si uvědomit, že nový zaměstnanec se adaptuje jednak na kulturu bankovního domu, jednak na vlastní pracovní činnost a na společenské poměry, tj. i mezilidské vztahy v zaměstnání.

Tabulka 16: Akční plán nápravných opatření

<p>Nápravná opatření pro management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vyšší úsilí k včasnějšímu obsazování obchodních či manažerských specializovaných pozic - tvorba a implementace vzdělávacích plánů pro jednotlivé mentory - zvyšování komunikačních schopností personálních specialistů - při získávání pracovníků častěji využít přímé oslovení jedince, sociální sítě a služby personální agentury
<p>Nápravná opatření pro zaměstnance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formulovat a vyjadřovat své požadavky - aktivní vytváření vlastních nástinů východisek - věcně a otevřeně debatovat
<p>Termín plnění: do 30. 04. 2017</p>
<p>Kontrola plnění: opakované dotazníkové šetření a polostrukturované interview říjen 2017</p>

Zdroj: autor práce, 2017 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Bakalářská práce se snažila charakterizovat pojetí získávání, výběru a přijímání pracovníků. Pozornost byla věnována interním a externím podmínkám i zdrojům při získávání pracovníků, byly popsány nezbytné kroky procesu získávání pracovníků. Péče byla věnována metodám i zdravým zásadám výběru. Bylo možno se seznámit s formálními náležitostmi přijímání pracovníků, jejich orientací i adaptací.

Autorka práce se na základě prostudované literatury a na základě porovnání výsledků praktické části domnívá, že problematika oblasti získávání, výběru a přijímání pracovníků v Expobank CZ a.s. v mnoha směrech koresponduje s nejrůznějšími doporučeními odborníků. Kupříkladu s Kociánovou (2010), která upozorňuje na skutečnost, že hned první den nástupu do zaměstnání by měl být zaměstnanec seznámen s předpisy na pracovišti tj. BOZP; se svým pracovním místem; měl by být představen zaměstnavateli anebo pověřené osobě, jež ho bude oporou v adaptačním procesu, měl by se seznámit se spolupracovníky na pracovišti; seznámit se s pracovními úkoly a zařízeními, které bude při vlastní pracovní činnosti používat. Některé názory respondentů z výzkumného šetření praktické části se shodují s názory autorů Armstronga (1999, s. 452) či Bedrnové (2002), Hroníka (2007) i Šafránkové (2007), kteří doporučují nejprve obsadit pracovní místo lidskými zdroji z vnitřních zdrojů, protože je to mnohem výhodnější z hlediska dostatku údajů o konkrétním zaměstnanci i z hlediska motivace a možnosti kariérního postupu. Autorka práce se na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou domnívá, že v Expobank CZ a.s. se neodkloňují například od odborného názoru Komárka (2010, s. 12), který popisuje, že výběr kritérií hodnocení i metody výběru by měly být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, respektovat povahu práce na něm i odpovídajícím požadavků pracovníka. Nebo Hroníka (2007, s. 113-114), který poukazuje na to, že úspěšné výběrové řízení by se mělo opírat o čtyři základní stavební kameny, a to personální anamnézu, testy, rozhovor a reference předchozího zaměstnavatele.

Bakalářská práce se v praktické části snažila potvrdit nebo vyvrátit předem zvolené hypotézy, které byly stanoveny v návaznosti na stanovené cíle práce. Hypotéza H1: Adaptační program pomáhá nově přijatému zaměstnanci k jeho rychlejšímu zapracování a integraci. Většina dotazovaných, kterým byl v adaptačním období přidělen mentor,

uvedla, že jim mentor pomohl při rychlejší začlenění do společnosti a jejích procesů. Více než třetina dotazovaných se cítila být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do 3 měsíců. Skoro tři čtvrtiny dotazovaných se cítila být plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s. do půl roku. *Hypotéza H1 se potvrdila, jelikož všichni dotazovaní si myslí, že jejich adaptačnímu procesu byla věnována dostatečná pozornost.* Hypotéza H2: Při přijímání do vyšších manažerských pozic Expobank CZ a.s. vyžaduje od uchazeče reference předcházejícího zaměstnavatele, neboť na těchto pozicích je již vyžadována určitá konkrétní praxe a zkušenost. Třetina dotazovaných, která byla přijímána do vyšších manažerských pozic, popsala, že Expobank CZ a.s. vždy vyžadovala reference předcházejícího zaměstnavatele. Přestože, zbývající dvě třetiny nebyly přijímány do vyšších manažerských pozic, *Hypotéza H2 se potvrdila, jelikož všichni respondenti, kteří byli přijímáni do vyšších manažerských pozic, uvedli skutečnost, že Expobank CZ a.s. uplatňovala vždy nárok na reference předchozího zaměstnavatele.* Hypotéza H3: Do Expobank CZ a.s. jsou přijímáni pracovníci s minimálně středoškolským vzděláním, neboť jejich práce tuto kvalifikaci vyžaduje. Z výsledků šetření je patrné, že všichni dotazovaní zaměstnanci v Expobank CZ a.s. mají minimálně nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské. *Hypotéza H3 se potvrdila.*

Očekávaný přínos bakalářské práce pro praxi příslušného oboru se zakládá na kompaktním popisu teoretických podkladů v problematice získávání, výběru a přijímání pracovníků. Autorka práce si uvědomuje, že pro vedoucího pracovníka je nutné mít znalosti a aktuální informace, které se pojí s uvedenou problematikou. Očekávaný přínos bakalářské práce pro další rozvoj vědního oboru pro praxi Expobank CZ a.s. spočívá v možnosti porovnání výsledků z přístupných výzkumných šetření zaměřených na problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků v bankovní sféře v jiných bankovních domech. Na základě komparace lze posléze doporučit bankovním ústavům jednotnou metodiku, vhodnou pro oblast získávání, výběru a přijímání pracovníků.

Cílem bakalářské práce bylo popsat problematiku získávání, výběru a přijímání pracovníků v bankovní sféře a na základě zakotvených teoretických poznatků analyzovat jejich funkcionalitu. Pomocí empirického výzkumu identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření ke zlepšení stávajícího procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOMÁREK, J. 2010. *Základy Managementu II*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola Karla Engliš, a.s., 58 s. ISBN 978-80-86710-19-8.

KOUBEK, J. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

- KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUDLOW, R., PANTON, F. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-252-2.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: H&H Vyšehradská, s. r. o., 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- REJF, L. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. 2006. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- STÝBLO, J. 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2007. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 39 s. ISBN 978-80-86946-58-8.
- ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 108 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., ISBN 80-85605-04-X.

ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 171 s. ISBN 80-244-1085-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ROBBINS, S., COULTER, M. 2012. *Management*. 11th ed. Boston: Prentice Hall, xxviii, 643 p. ISBN 0132163845.

Seznam použitých internetových zdrojů

HLAĎO, P. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. [online]. 2011. [cit. 2016-11-21]. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 134 s. Dostupné Z WWW: <http://vychovavzdelavani.cz/pedagogickyvyzkum.pdf>>. ISBN 978-80-7375-544-7.

PATEROVÁ, I. *Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR*. *Economia*. [online]. 2008. [cit. 2016-10-29]. Dostupné Z WWW: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf .

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR - Human resources - Lidské zdroje

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	14
-------------------------------------------------------------------	----

Seznam tabulek

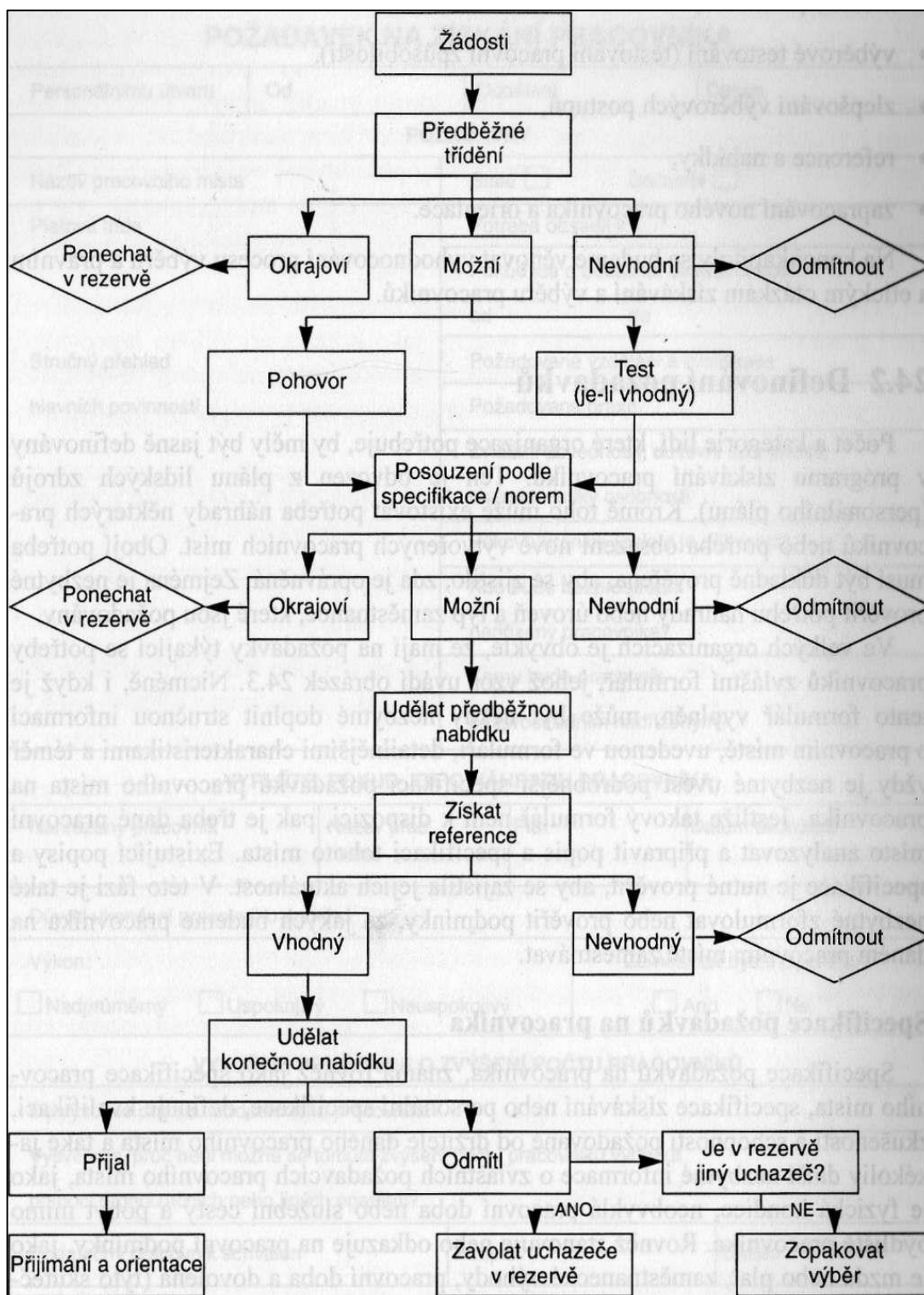
Tabulka 1: Věk respondentů.....	42
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	42
Tabulka 3: Délka pracovního poměru respondentů v Expobank CZ a.s.....	43
Tabulka 4: Vzdělání respondentů	43
Tabulka 5: Odpovídal popis pracovního místa, na které byl respondent přijímán skutečné práci v Expobank CZ a.s.....	48
Tabulka 6: Jakým způsobem při hledání současného zaměstnání v Expobank CZ a.s. získal respondent informace o volném pracovním místě	49
Tabulka 7a: Klady i zápory obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů pracovních sil.....	50
Tabulka 7b: Klady i zápory obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů pracovních sil.....	51
Tabulka 8: Spokojenost respondentů s postupem výběrového řízení v Expobank CZ a.s.	52
Tabulka 9: Názor respondentů na výběrový pohovor v Expobank CZ a.s.....	52
Tabulka 10: Reference předcházejícího zaměstnavatele.....	53
Tabulka 11: Seznámení respondenta s kolegy a pracovním týmem.....	54

Tabulka 12: Názor respondenta na jeho adaptační proces.....	54
Tabulka 13: Přidělení mentora v adaptačním období.....	54
Tabulka 14: Pomoc mentora k rychlejšímu začlenění do společnosti a jejích procesů.....	55
Tabulka 15: Doba, kdy se respondent cítil/a plnohodnotným členem v Expobank CZ a.s.....	55
Tabulka 16: Akční plán nápravných opatření.....	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Postupové schéma získávání pracovníků	I
----------------------------------------------------------------	----------

Příloha A - Postupové schéma získávání pracovníků



Zdroj: Armstrong (1999, s. 445)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Monika Zlámalová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Problematika získávání, výběru a přijímání pracovníků v bankovní sféře

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.