

**UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Mirka Sedláčková

**Analýza vyhledávání, získávání a výběru nových
zaměstnanců v Pojišťovně České spořitelny, a.s.,
Vienna Insurance Group**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER PART TIME STUDIES

2011 – 2013

DIPLOMA THESIS

Mirka Sedlackova

**Analysis of the search, recruitment and selection of
new employees in Pojistovna Ceske sporitelny, a.s.,
Vienna Insurance Group**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Bartak, DrSc

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 11. 3. 2013

Mirka Sedláčková

Anotace

Diplomová práce vychází z poznatků a znalostí z prostudované odborné literatury. Práce je zpracovávána deduktivní metodou, kde se poznatky získané z odborných děl autorů, kteří se danou problematikou zabývají, ověřují praktickým výzkumem ve společnosti. V rámci vlastního šetření je uplatněno pozorování, rozhovor, analýza dokumentů a dotazníkové šetření na centrální pobočce Pojišťovny České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group v Pardubicích. Cílem práce je zjistit, jaká je aktuální situace ve společnosti, jaké jsou používané metody při vyhledávání a výběru zaměstnanců a jaká je spokojenost zaměstnanců s jejich aktuální pozicí. Dále jsou na základě zjištěných skutečností navržena možná řešení pro zlepšení současného stavu.

Klíčové pojmy

Personální plánování, personální řízení, rozmisťování pracovníků, spokojenost zaměstnanců, vnitřní zdroje pracovních sil, vnější zdroje pracovních sil, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, význam práce pro člověka.

Annotation

The master thesis is based on knowledge learned from reference literature. While composing the thesis, deduction method was used. It means knowledge learned from reference literature whose authors specialized in given topic are verified by social research in practice. Research itself was carried out in headquarters of Pojistovna Ceske sporitelny, a.s., Pardubice, and included observation, interviews, documents analysis and questionnaire survey. The objective of the thesis is to examine the situation of society, methods used during searching for new employees and their admission, and whether and how current employees are satisfied with their job position. Based on result of their search author suggests suitable solutions how to improve present situation.

Keywords

Employees allocation, employees' satisfaction, external work force sources, internal work force sources, meaning of work for a human being, personnel management, personnel planning, searching for employees, selection of employees.

Obsah:

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	10
1.1 Funkce personálního řízení	12
1.2 Personální řízení a význam práce pro člověka.....	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.1 Druhy a zdroje personálního plánování	18
3 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
4 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍCH SIL.....	24
4.1 Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	24
4.2 Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	25
5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	27
5.1 Fáze výběru zaměstnanců	28
6 POSTUPY PŘI VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	31
6.1 Vybrané metody užívané při výběru nových zaměstnanců.....	31
6.2 Praktický postup při výběrovém řízení	32
7 ROZMISŤOVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	34
PRAKTICKÁ ČÁST	35
8 METODIKA.....	35
8.1 Metody	35
8.1.1 Kvalitativní metody	35
8.1.2 Kvantitativní metody	36
9 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V PČS	38
9.1 Představení společnosti	38
9.2 Aktuální personální situace	40
9.3 Umístění a pracovní prostředí společnosti	43
9.4 Aktuální zaměstnanecké benefity	44
9.5 Výběrové metody používané v PČS	46
10 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA KONKRÉTNÍ POZICI.....	49
10.1 Popis a specifikace pracovního místa	49

11	REALIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	53
11.1	Předkolo	53
11.2	První kolo	55
11.2.1	Úvodní část.....	55
11.2.2	Druhá část.....	56
11.3	Druhé kolo.....	57
11.3.1	Harmonogram a části AC	59
11.4	Výsledky AC a vyhodnocení výběrového řízení	62
11.4.1	Výsledky AC	62
11.4.2	Vyhodnocení výběrového řízení.....	65
11.5	Zhodnocení výběrového řízení na pracovní pozici a návrhy na zlepšení	66
12	SPOKOJENOST NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	68
12.1	Sestavení dotazníku.....	68
12.1.1	Část dotazníku k náborovým metodám	68
12.1.2	Část dotazníku k výběrovému řízení	69
12.1.3	Část dotazníku ke spokojenosti s pracovní pozicí	69
12.2	Realizace průzkumu	70
12.3	Vyhodnocení průzkumu	71
12.3.1	Náborové metody	71
12.3.2	Výběrové řízení	76
12.3.3	Spokojenost s pracovní pozicí	79
12.3.4	Výsledky v individuálních komentářích.....	82
13	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	84
13.1	Výsledky v oblasti náborových metod.....	84
13.1.1	Návrhy na zlepšení v oblasti náborových metod.....	85
13.2	Výsledky v oblasti výběrového řízení.....	85
13.2.1	Návrh na zlepšení v oblasti výběrového řízení.....	86
13.3	Výsledky v oblasti spokojenosti s pracovní pozicí	86
13.3.1	Návrhy na zlepšení v oblasti spokojenosti s pracovní pozicí	87
	Závěr	88
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
	Seznam použitých českých zdrojů	91

Seznam použitých zahraničních zdrojů.....	92
Seznam použitých internetových zdrojů	92
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	93
Seznam obrázků	93
Seznam grafů.....	93
Seznam tabulek	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou personálního řízení a plánování. Detailněji je potom zaměřena na vyhledávání, získávání a výběr nových zaměstnanců. Téma bylo vybráno na základě subjektivního zájmu autorky o tuto problematiku a také jako volné navázání na její bakalářskou práci, která se zabývala vybranými aspekty firemní kultury. Zaměřením se na navazující problematiku tak byly rozšířeny vědomosti z oblasti personálního řízení v širším kontextu. Velkou roli hrál i fakt, že právě Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group (dále jen PČS) dovolila zpracovávat první i druhou absolventskou práci na téma, které se této společnosti týká a poskytla pro ni potřebné zázemí, materiály a podporu. Téma, cíl i finální podoba zpracování práce byla konzultována s managementem společnosti. Veškeré materiály související s PČS byly poskytnuty společností se souhlasem personálního oddělení.

Teoretická část této práce vychází z odborných děl autorů, kteří se zabývají danou problematikou. Je zde nastíněn význam, funkce a cíl personálního řízení a plánování. V kontextu udržitelnosti plánování lidských zdrojů je okrajově zmíněna spokojenost lidí se svým pracovním životem v České republice a dále také problematika pracovní mobility, která s těmito fakty úzce souvisí. Dále diplomová práce zdůrazňuje multidisciplinárnost personálního plánování, zmiňuje související obory, které nelze při této činnosti opomenout a ukazuje také na důležitost komplexnosti problematiky. Dalším tématem, kterým se práce zabývá, je vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců. Popisuje zde vybrané metody, které se používají, a interní i externí zdroje, se kterými se v průběhu výběrového řízení na určitou pozici pracuje. Problematika personálního řízení, plánování a výběru nových zaměstnanců je velmi široká a ve svém důsledku těžce uchopitelná v celé její šíři, a proto jsou teoretická východiska zaměřena právě na ta fakta, která se mohou aplikovat na praktický výzkum v PČS.

Praktická část této práce je zaměřena na analýzu vyhledávání nových zaměstnanců a na průběh výběrového řízení na konkrétní pozici Specialista - oddělení Help desk. Následně analyzuje spokojenost zaměstnanců s jejich aktuální pracovní pozicí v PČS. Pro zjištění potřebných dat a výchozích podkladů k výzkumnému šetření byla zvolena kombinace kvalitativního výzkumu (pozorování, rozhovor a analýza dokumentů) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření). Diplomová práce uvádí relevantní

informace o společnosti a představuje vývoj personální situace v průběhu minulých pěti let až po současnost. Cílem diplomové práce je analyzovat vyhledávací, získávací a výběrové metody v této společnosti a zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovní pozicí a výběrovým řízením, kterým prošli. V závěru této práce se nabízí shrnutí aktuálního stavu ve společnosti a na základě zjištěných skutečností jsou v práci navrhována možná alternativní řešení pro zlepšení současného stavu.

V důsledku již výše zmíněných faktů a četnosti konzultací s managementem společnosti se diplomová práce stává přínosem a získává konkrétní praktický význam, protože plní i funkci závěrečné zprávy z průzkumu s cílem přispět zajímavými relevantními informacemi k rozhodovacím procesům personálního plánování ve firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Problematika personálního řízení je velmi široké téma, které se dá uchopit z řady různých úhlů pohledu. Tomuto tématu se věnuje mnoho zahraničních i tuzemských autorů a různé podoby jeho zpracování je možné najít ve velkém množství publikací. Nabízí se tedy řada variabilních definic, jež se snaží vysvětlit, uchopit a začlenit toto téma. Například v Andragogickém slovníku je personální řízení vnímáno jako: „*Specifická činnost směřující k vytváření předpokladů vedoucích k dosažení souladu zaměstnavatelské organizace a jednotlivých zaměstnanců. Personální řízení je považováno za jednu z vývojových etap personalistiky. Tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na všechny aspekty související s člověkem v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činnosti a výsledků jeho práce.*“¹ Je možné říci, že personální řízení zprostředkovává vztah mezi organizací či firmou, jejími zaměstnanci a cíli a snaží se touto cestou vést k maximální spolupráci mezi všemi subjekty. Cílem je vytvořit efektivní pracovní kolektiv, který dokáže rychle a flexibilně reagovat na případné změny, vést zodpovědně organizaci k jejímu vytyčenému cíli a vizi, a stále zvyšovat její konkurenceschopnost a úspěšnost nejen na trhu práce a služeb.

Úkolem personálního řízení je především zajistit, aby správní lidé obsazovali správné pozice, a tímto zaručili stále se zvyšující úroveň, kvalitu, efektivitu práce a úspěšnost společnosti. Pojem personální řízení je v odborné literatuře často zastupován také názvem řízení lidských zdrojů. „*Smyslem řízení lidských zdrojů je získat do týmu vhodné lidi, dobře je zapracovat, účinně jim zorganizovat práci (pokud možno ve spolupráci s nimi), zabezpečit jim potřebné zdroje a vhodně je motivovat (energizovat jejich chování k cílovému jednání).*“² Je zřejmé, že personální řízení či řízení lidských zdrojů je tedy pro společnost velmi důležitým a nezanedbatelným

¹ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 202. ISBN 978-80-247-3960-1

² PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. s. 186. ISBN 80-200-0950-7

prvkem. Žádná organizace by proto neměla podceňovat právě tuto problematiku a naopak investovat do vlastní společnosti a zaměřit se na to, zda jsou konkrétní pozice obsazeny schopnými a loajálními zaměstnanci, kteří se ztotožňují s firemní kulturou. Zároveň pak zjistit, zda se mohou spolehnout na své personální zázemí s vědomím, že pro úspěšnost společnosti je z personálního hlediska vytvořena maximální podpora.

Velmi důležitá návaznost je mezi personálním řízením, firemní strategií a také personální strategií. Barták uvádí, že „*firemní strategie představuje dlouhodobé zaměření firmy na dosažení předpokládaných podnikatelských cílů.*“³ Lze si tedy představit určitý plán, záměr a cíl, který se organizace snaží svými osvědčenými nebo inovativními postupy naplnit. Zcela jistě by se mělo jednat o promyšlené kroky, které mají vést ke zvyšování výkonu, zkvalitňování služeb a zefektivnění komunikace a k celkovému zlepšení činnosti společnosti. „*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.*“⁴ Personální strategie tedy má jasnou představu o tom, jaké zaměstnance potřebuje k naplnění cílů organizace. Reguluje počet potřebných zaměstnanců, vytváří pro ně adekvátní pracovní podmínky a zajišťuje správné prostředky pro výkon práce na úrovni materiální – vybavení, komunikační zařízení, automobily a na úrovni nemateriálních schopností pracovníka – potřebné vzdělávání, kurzy, rekvalifikace. Jedná se o komplexní péči o zaměstnance, respektování jeho individuálních zvláštností a odlišností. Personální strategie hledá správnou cestu i mezi zaměstnanci a zvolenou firemní kulturou. Protože typ firemní kultury velmi ovlivňuje personální vztahy a také klima na pracovišti. Zároveň, má také vliv na styl vedení lidí a vznik přátelských vztahů mezi zaměstnanci.

³ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. s. 22. ISBN 80-7261-033-3

1.1 Funkce personálního řízení

Personální řízení zajišťuje různé odborné činnosti, které se týkají zaměstnanců již od jejich nástupu do společnosti, přes vlastní působení v pracovním životě až po případný odchod z dané pozice či organizace vůbec. Mezi tyto činnosti lze dle Bartáka zahrnout:

- „plánování lidských zdrojů,
- nábor,
- výběr,
- adaptace,
- vzdělávání,
- hodnocení,
- odměňování,
- plánování rozvoje, kariéry,
- příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,
- ukončení pracovního poměru, outplacig.“⁵

Při zaměření se na konkrétní proces těchto činností, je možné konstatovat, že funkcí personálního řízení je široká řada kroků, které musí zajistit. Patří mezi ně vytváření pracovních míst a jejich analýza, již výše zmíněné personální plánování, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, průběžné hodnocení zaměstnanců, odměňování, regulace a udržování pracovních vztahů a také péče o pracovníky – vzdělávání, zdravotní péče. Důležité jsou i pracovní pomůcky nezbytné k výkonu práce, pracovní prostředí, velká setkání zaměstnanců, kde se mohou potkat s jinými zaměstnanci téže společnosti, se kterými se jinak setkávají pouze prostřednictvím e-mailové nebo telefonické komunikace. Pořádání teambuildingových akcí je důležitý faktor pro vytváření zdravého a fungujícího týmu. A v neposlední řadě je velmi důležitá i zpětná vazba mezi zaměstnancem, jeho pracovním týmem, přímými nadřízenými i vedením společnosti.

⁵ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4

Následující obrázek znázorňuje komplexnost personálního řízení s vytyčením jednotlivých nezbytných personálních činností.

Obrázek 1: Personální činnosti



Zdroj: KS Program. *Personalistika*. [online] © 2. 1. 2013 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_personalistika

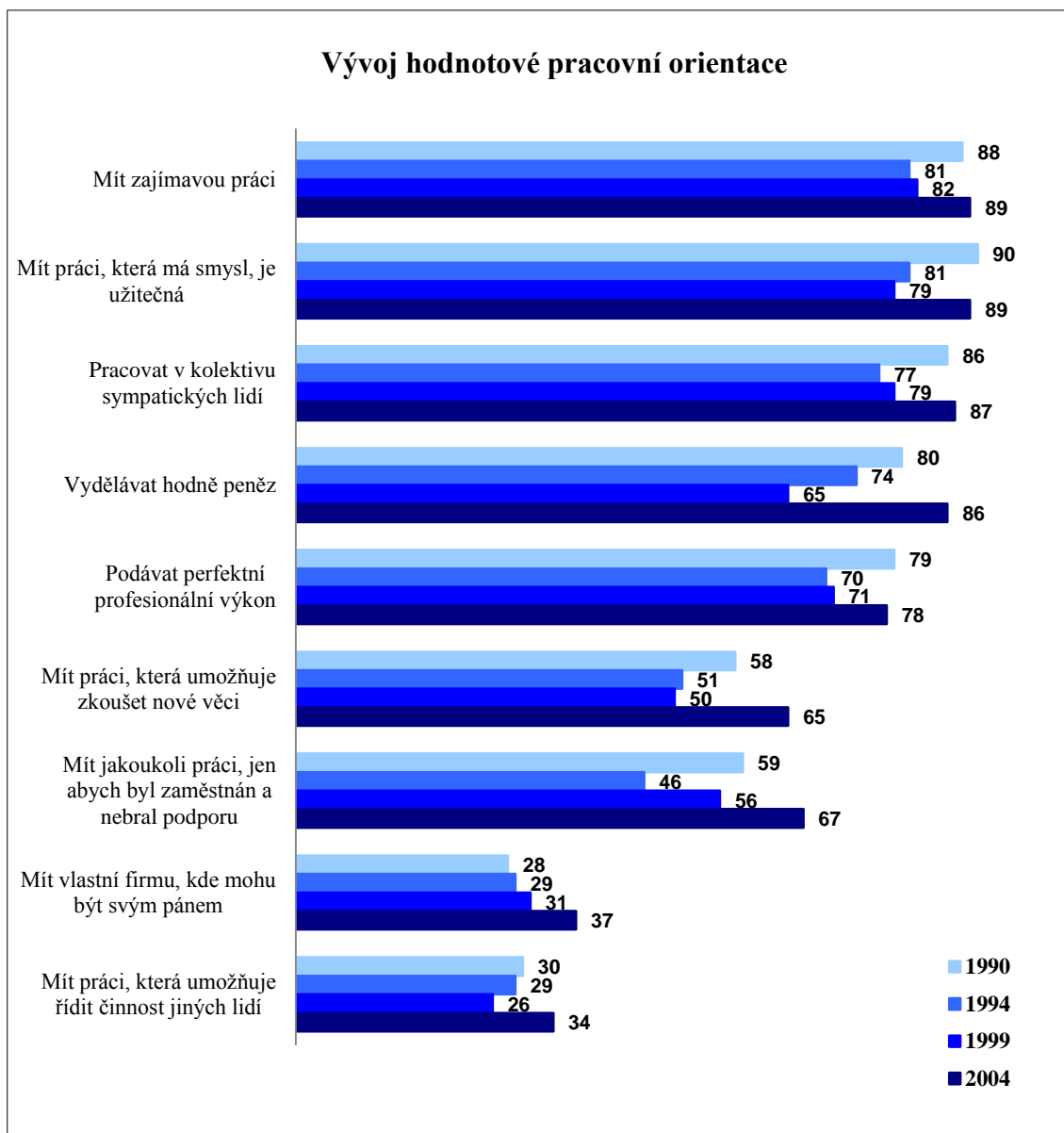
1.2 Personální řízení a význam práce pro člověka

Personální řízení reguluje počet zaměstnanců ve společnosti, vytváří nové pracovní pozice a také ruší, přerozděluje či inovuje pracovní činnosti, které podlehly procesu změn. Přijímáním nových zaměstnanců a také jejich propouštěním ovlivňuje životy mnoha jedinců. Pro většinu lidí je zaměstnání velmi důležitým životním faktorem. Pro některé je jejich práce posláním, pro jiné seberealizací a smysluplností a pro další je rozhodující převážně její ekonomický faktor. Čadová a Paleček uvádí, že největší význam ve svém životě přikládá naprostá většina Čechů své rodině. Ústřední postavení rodiny je následováno velkým důrazem, který je Čechy přikládán pracovnímu životu.⁶ Pracovní život je velmi důležitý nejen v rovině ekonomické, ale také v rovině psychické. Práce umožňuje člověku kontakt s lidmi, možnost seberealizace, aktivizuje lidský potenciál a zvyšuje konkurenceschopnost a upotřebitelnost na trhu práce a samozřejmě také zajišťuje určitý ekonomický standard. Na následujícím grafu je možné vidět vývoj hodnotové pracovní orientace zaměstnanců v České republice v letech 1990 až 2004. Mít zajímavou práci, která je užitečná a dává smysl, je důležitým faktorem pro mnoho lidí, stejně tak vydělávat hodně peněz, což zajišťuje určitý ekonomický standard a také životní jistotu. Oproti tomu, mít absolutní odpovědnost a založit si vlastní firmu a řídit práci ostatních lidí, není až tak vyhledávanou činností.

⁶ČADOVÁ, N., PALEČEK, M. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. s. 133. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2

Být vlastním pánem přináší člověku určitou míru nezávislosti, ale hlavně také mnoho odpovědnosti nejen za sebe, ale i za druhé.

Graf 1: Vývoj hodnotové pracovní orientace mezi zaměstnanci v České republice

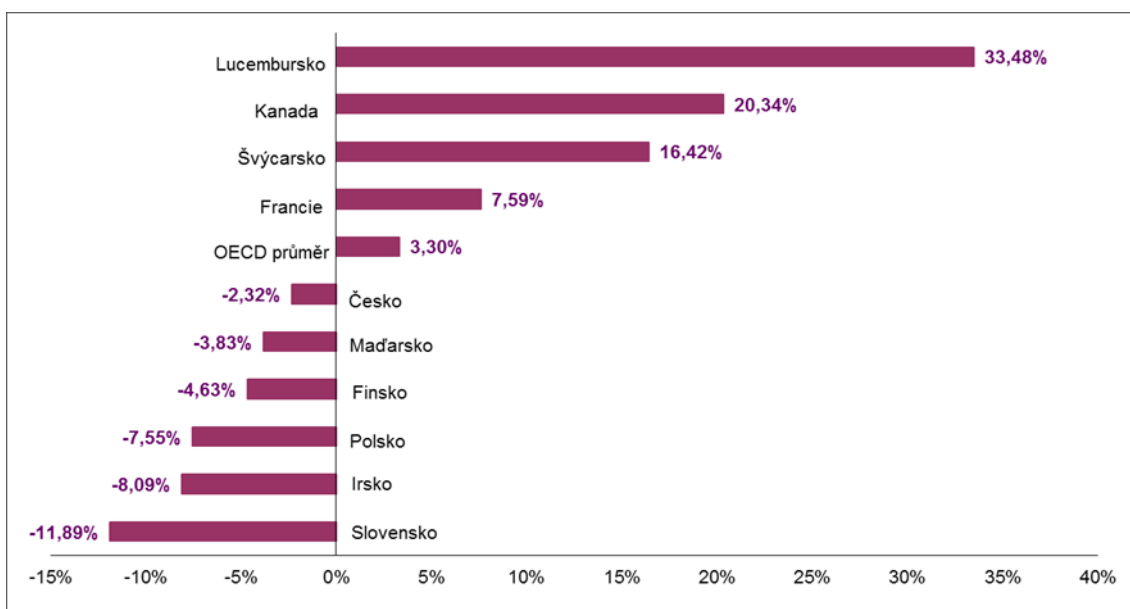


Zdroj: ČADOVÁ, N., PALEČEK, M. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. s. 134. ISBN 80-7330-103-2

Zaměstnanci, pro které je jejich práce velmi důležitá forma seberealizace a osobního naplnění, hledají stále různé, metody a postupy pro jejich vlastní zlepšení a uplatnění. Na trhu práce v České republice je vytvářena rozsáhlá síť rekvalifikačních a vzdělávacích kurzů, která umožňuje neustálý osobnostní a vědomostní růst.

Investice do lidského kapitálu na úrovni osobní či firemní se může například projevit v následném odlivu a přílivu mozků. „Hlavní toky odlivu mozků směřují ze všech částí světa do Spojených států amerických, menší pak směrem do Kanady, západní Evropy a ze samotné západní Evropy do USA a Kanady. Do těchto dvou center směřuje odliv mozků ze zemí střední a východní Evropy (viz obrázek).“⁷ Kvalitní zaměstnanci a specializovaní odborníci mohou být objeveni na mezinárodním trhu práce například headhuntingovou společností anebo mohou v rámci vlastních ambicí zkusit štěstí v zahraničí, kde najdou své uplatnění.

Graf 2: Příliv a odliv mozků v zemích OECD z průzkumu v roce 1997



Zdroj: OECD. Podle Odegov, Zuravlev, 1997, s. 174. In: VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. s. 157. ISBN 978-80-247-3948-9

K problematice dobrovolné migrace zaměstnanců za lepším zaměstnáním a uplatněním je nutné zmínit kulturní odlišnosti a jiné pracovní legislativní podmínky, které se v různých státech liší. Pokud někdo odejde za prací přes půl zeměkoule, musí

⁷VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. s. 157. ISBN 978-80-247-3948-9

se potýkat s různými „nepříjemnostmi“, které jsou při integraci do jiného kulturního prostředí nevyhnutelné.⁸

⁸SEGALLA, M. *Cultural influences on employee termination decisions: firing the good, average or the old?* European Management Journal, 2011. s. 58. ISSN 0263-2373

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je nepřetržitý proces, který musí být opřen o firemní strategii. Tento proces musí být dlouhodobou záležitostí, není tedy možné ho měnit například z měsíce na měsíc. Je zřejmé, že bez zakotveného plánování nemůže sebelepší firemní strategie fungovat, protože by nebyla podpořena správným personálním zázemím. Hroník říká, že *„základním cílem tohoto procesu je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:*

- *„v potřebném počtu,*
- *s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,*
- *s potřebnou praxí,*
- *dostatečně motivovanými, participujícími a kooperativními (loajálními),*
- *připravený k odbornému rozvoji,*
- *ve správný čas,*
- *na správných místech,*
- *za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finančními, časovými, technickými, ale i dalšími lidskými).“⁹*

Efektivní plánování tedy zahrnuje nejen kontinuální vývoj, ale také systematický postup v souladu s vizí organizace a aktuálními či potencionálními personálními zdroji. Je důležité zdůraznit, stále se zvyšující důraz na kvalitu zaměstnanců, jejich připravenost a odbornost. V tomto kontextu je třeba se zmínit o neustálém vzdělávání a sebevzdělávání, které se nutně musí stát prioritou každého člověka, jenž chce být ve své práci úspěšný a ne ho vnímat jako pouhý bič, který nutí lidi chodit do různých kurzů s odevzdanou demotivací k sebevzdělávání. Touha po vzdělávání a vědění je bohužel v dospělém věku nahrazena spíše povinností a jedinou cestou, jak se díky zvyšující nebo požadované kvalifikaci, udržet na své pracovní pozici. *„V podnikovém vzdělávání se nejvíce pozornosti soustředí na získávání kompetencí v oblasti metod. Zaměstnavatelé více pozornost věnují efektivitě učení. Efektivní učení se odvíjí od kvality a přesnosti, vymezení vzdělávacích cílů a zjištění výsledků vzdělávání*

⁹HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. s. 15. ISBN 978-80-254-0698-4

(hodnocení).¹⁰ Ve vztahu k dalšímu vzdělávání je nutné si uvědomit některé faktory, které ho ovlivňují. V České republice je kladen důraz na vzdělávání dospělých teprve relativně krátkou dobu. A právě proto se jako mladé odvětví teprve formuje a rozrůstá. Velmi důležité je legislativní ukotvení, které zaměstnancům umožňuje sebevzdělávání a touto cestou i rozvoj kariérových dovedností. „*Dokáže-li jedinec efektivně nakládat se svými „individuálními zdroji“ a průběžně je rozvíjí, zvyšuje se pravděpodobnost jeho úspěchu, a tím i jeho hodnota a cena, a to nejenom na trhu práce, ale i v osobním a rodinném životě.*“¹¹ Dalším faktorem, jenž ovlivňuje tuto problematiku, je i celospolečenský pohled na vzdělávání zaměstnanců, ekonomické zdroje a motivace jednotlivých zaměstnanců.

2.1 Druhy a zdroje personálního plánování

Rozdělení personálního plánování je možné z různých úhlů pojetí a uchopení této problematiky. Barták rozděluje dle dvou různých hledisek, a to z pohledu časové dimenze a z pohledu druhů personálního plánování. Typy plánů dle časové dimenze rozděluje následovně:

- „*dlouhodobá dimenze (strategická) => cca 3 – 5 let,*
- *střednědobá dimenze (taktická) => 1 až 2,5 roku,*
- *krátkodobá dimenze (operativní) => 0,5 roku.*“¹²

Dle druhého hlediska, kde rozděluje personální plánování dle specifických personálních činností, se zmiňuje o náboru, výběru, přijímání zaměstnanců, dále pak o dalším vzdělávání, hodnocení, rozmisťování, odměňování či penzionování a propouštění zaměstnanců.¹³

Hroník zdůrazňuje důležitost informací a aktuální přehled o trhu práce. Pro každou personální strategii je důležité povědomí o minulém stavu problematiky s jeho vývojem,

¹⁰VETEŠKA, V., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 49. ISBN 978-80-247-1740-8

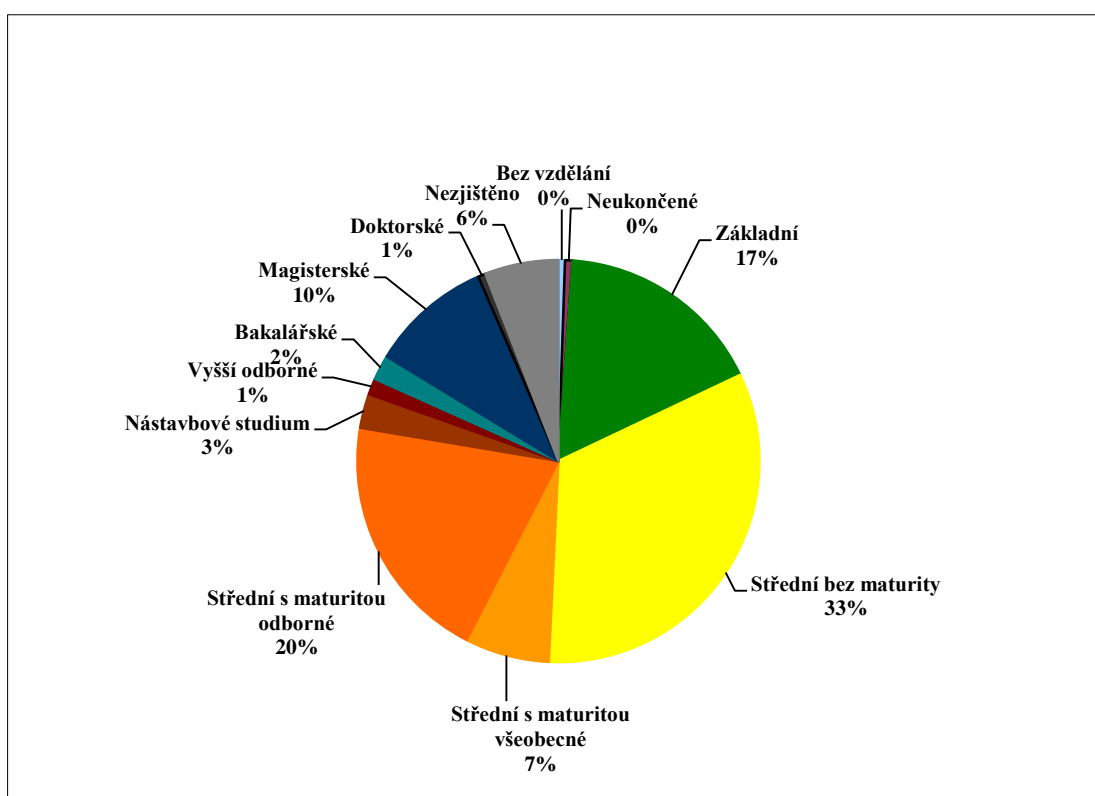
¹¹TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2009. s. 36. ISBN 978-80-86723-80-8

¹²BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 35. ISBN 978-80-7452-020-4

¹³BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 35. ISBN 978-80-7452-020-4

protože jedině tak je personalista „schopen“ odhadnout budoucí vývoj ve svém odvětví a případně mu tak individuálně přizpůsobit personální plánování.¹⁴ Vhled do tohoto stavu umožňují nejrůznější statistiky trhu práce. Pro ilustraci jsou na následujících grafech uvedené míry vzdělanosti a ekonomické aktivity v České republice. Uvedená fakta vycházejí z posledního sčítání lidí, domů a bytů, které bylo uskutečněné v roce 2011.

Graf 3: Obyvatelstvo podle nejvyššího ukončeného vzdělání



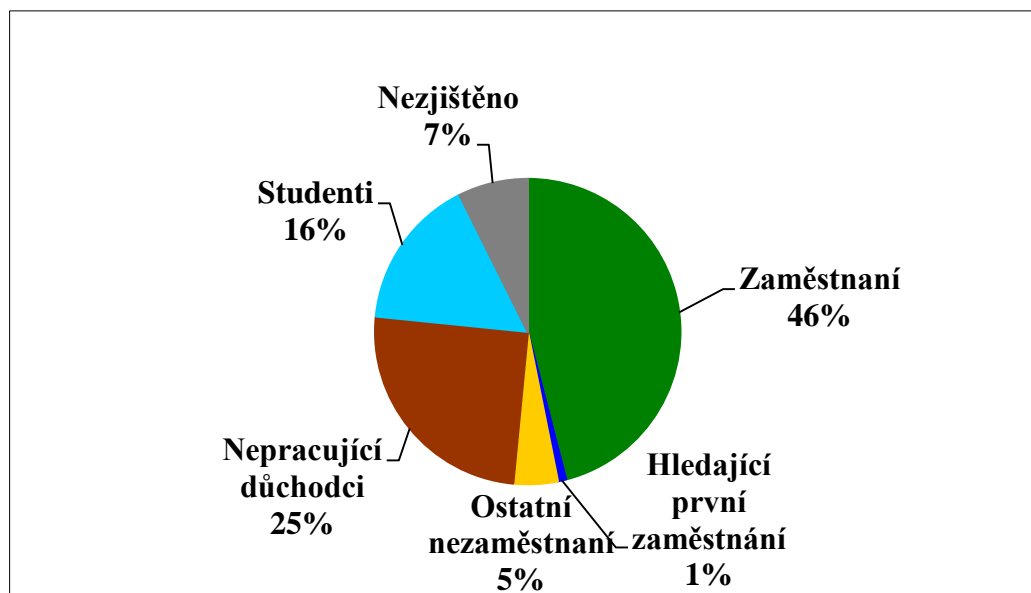
Zdroj: Český statistický úřad. *Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání, věku, pohlaví a národnosti*. [online]. © 17. 2. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=podle-tematu&tu=0&th=&v=&vo=null&vseuzemi=null&void=>

Pro personální plánování je vzdělání obyvatelstva a průzkum dané oblasti, ve které je inzerováno hledání vhodného kandidáta důležitým faktorem. Pokud je na danou pozici požadováno specifické vzdělání, tak průzkumem vzdělání je zjištěno, že je malá

¹⁴ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. s. 16. ISBN 978-80-254-0698-4

pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta v daném městě, pak je vhodným postupem rozšíření inzerce i třeba na celý kraj nebo dokonce i na celou republiku.

Graf 4: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity



Zdroj: Český statistický úřad. *Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání, věku, pohlaví a národnosti*. [online]. © 17. 2. 2013 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=podle-tematu&tu=0&th=&v=&vo=null&vseuzemi=null&void=>

Aktuální míra nezaměstnanosti je 8%, tento údaj je počítán k 31. 1. 2013. Jedná se o tzv. míru evidované nezaměstnanosti. Zdrojem dat o počtech neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Do počtu zaměstnaných se nezapočítávají ženy na mateřské dovolené.¹⁵

¹⁵ Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. © 17. 2. 2013. [cit. 2013-02-17] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

Další rozdělení personálního plánování může být následující:

a) *„Komplexní plánování*

- *zabývá se změnami firemní kultury, etikou,*
- *je reakcí na makro změny (např. globalizace),*
- *představuje proaktivní přístup HR managementu k vytváření změnového prostředí (např. originální přístup prozíravých organizací k rozvíjení kreativity).*

b) *Specifické plánování*

- *změny prováděné v parciálních otázkách řízení lidských zdrojů (např. nábor, výběr zaměstnanců).“¹⁶*

Rozdělení personálního plánování je možné z několika úhlů pohledu a proto může mít mnoho podob a být velmi členité. Armstrong shrnuje tuto problematiku a uvádí, že personální plánování je *„odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení jejich potřeb.“*¹⁷ Personální plánování je tedy náročnou a členitou disciplínou, která má za úkol zajistit efektivní personální zázemí pro zaměstnance i celou společnost. Jeho nejdůležitějšími podklady jsou ucelené přehledy o aktuální personální situaci ve společnosti i ve firmě, pro okamžité a flexibilní řešení aktuálních i budoucích situací.

¹⁶ BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 37. ISBN 978-80-7452-020-4

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 44. ISBN 80-247-0469-2

3 VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vyhledávání a výběr zaměstnanců je klíčovým aspektem personální práce. Právě na přijímání zaměstnanců a vzniku pracovního kolektivu záleží další rozvoj a aplikace personálních činností a je „záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potencialních uchazečů.“¹⁸ Vyhledávání nových adeptů, kteří by mohli přinést do společnosti svůj individuální potenciál, není jenom o posuzování odborných kvalit uchazeče, ale také o celkovém vhledu do personální situace na pracovišti. Hroník problematiku efektivního výběrového řízení, obsazování pozice a vyhledávání zaměstnanců shrnuje jednou větou: „*Nejdříve je potřeba znát „koho co“ a teprve pak „jak a čím“.*“¹⁹

Mezi klasické postupy při vyhledávání zaměstnanců patří nabídka práce zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu, dále je zde možnost inzerce v tisku či rozhlase, oslovení outplacementových agentur a headhuntingových společností či oslovení vlastních zaměstnanců s nabídkou pracovního postupu, rozvoje či změny. Outplacementové agentury si „v průběhu 80. a hlavně 90. let si díky restrukturalizacím firem založily rozsáhlé banky dat o uvolněných pracovnících a zároveň si vytvořily klientelu individuálních zákazníků, což jim dnes umožňuje rozšířit paletu svých tradičních služeb o headhunting či tréninky na rozvíjení manažerských dovedností.“²⁰ Headhunting je velice zajímavá a velmi odborná disciplína vyhledávání kvalifikovaných zaměstnanců, kdy termín „headhunter“ můžeme volně přeložit jako lovec hlav, který se specializuje na vyhledávání odborníků z řad středního a vrcholového managementu a vysoce kvalifikovaných specialistů.²¹

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 357. ISBN 80-247-0469-2

¹⁹ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. s. 101. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

²⁰ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2001. s. 32. ISBN 80-7179-389-2

²¹ KOUBEK, J. *Anglicko – český výkladový slovník personalistiky*. 1. vydání. Praha: Motiv Press, 2003. s. 70. ISBN 80-7261-080-5

Vyhledávání a získávání zaměstnanců lze dle Armstronga rozdělit do tří fází:

1. „Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“²²

Armstrong tedy uvádí nejběžnější a nejlogičtější postup při vyhledávání a vybírání nejvhodnějších kandidátů na danou pozici.

Tabulka 1: Metody vyhledávání dle obsazované pozice

Obsazovaná pracovní funkce	Metody vyhledávání
Exekutiva	
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlasu Samostatné přihlášení
Výkonné pracovní funkce	
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu) Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlasu Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení

Zdroj: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2001. s. 28. ISBN 80-7179-389-2

²²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 353. ISBN 80-247-0469-2

4 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍCH SIL

Při vyhledávání nových pracovních sil se personalista zaměřuje na vnitřní nebo vnější pracovní zdroje. Inzerování pracovní pozice se zde liší v seznámení s požadavky pro širokou veřejnost nebo pro interní zaměstnance. Následující výběrové řízení pak může být naprosto totožné v souladu s danou pozicí.

4.1 Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Hroník se přiklání k tomu, že vyhledávání zaměstnanců především z vlastních zdrojů je velmi upřednostňovaný postup v rámci projektu vzdělávání a kariérových plánů.²³ Mezi vnitřní pracovní zdroje patří zaměstnanci organizace v pracovním poměru. Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je ekonomicky i časově méně náročné a umožňuje kariérní růst a povýšení. Další výhodou je, že tímto způsobem nabízí svým zaměstnancům možnost přechodu na jinou práci a rozšíření jejich znalostí i zkušeností a případně také novou cestu k seberealizaci. A v neposlední řadě zde personalista může uplatnit výsledky z průběžného hodnocení zaměstnanců a ocenit tak zodpovědného a snaživého zaměstnance. Určitou nevýhodou může být fakt, že obsazení pozice zevnitř nemusí přinést případné očekávané změny a sociální vazby, které si zaměstnanec vytvořil na svém pracovišti, zůstanou neporušeny. Následující tabulka nabízí přehled výhod a nevýhod při hledání zaměstnanců ve vlastních řadách organizace.

²³HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. Vydání. Brno: ERA GROUP SPOL. S. R. O., 2002. s. 100. ISBN 80-86517-20-9

Tabulka 2: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost kariérního růstu.	Ne vždy je z čeho vybírat.
Projev participativního stylu řízení.	Výběr na základě principu asimilace.
Ekonomická nenáročnost.	Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů.
Znalost prostředí uchazečem.	Převaha soutěživosti (až rivality) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců.
Znalost způsobilostí a postojů kandidáta.	Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci.
Řízení dle kompetencí	Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici.
Uplatnění Talent Managementu.	Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin, apod.
Cílevědomá personální politika (preference zásluhovostního vůči sociálnímu hledisku).	Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů).
Posilování osobnostní angažovanosti talentů a personálních rezerv.	Náklady na rekvalifikaci, příp. na kurzy manažerských dovedností apod.
Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí.	
Pružné personální plánování.	
Operativnost při obsazování pozic.	
Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů.	

Zdroj: BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 59. ISBN 978-80-7452-020-4

4.2 Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se v mnohém odlišuje oproti vyhledávání ze zdrojů vnitřních. Především nabízí velmi širokou škálu možností inzerce, a tudíž i mnohem širší výběr potencionálních kandidátů. Je ekonomicky i časově náročnější, ale v mnohých případech se právě tento přístup vyplatí, zejména při hledání nových specialistů a talentů, kteří mají přinést do společnosti svěží potenciál. Při tomto vyhledávání se personalista může opřít například o doporučení předchozích zaměstnavatelů uchazeče a není ovlivněn předchozí znalostí kandidáta. Výhodou tohoto postupu je rozbití určitého stereotypu na pracovišti a zapracování nezkušeného kandidáta na pozici dle představ organizace.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů.	Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka).
Záruky personálních agentur za kvalitu výběru.	Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury.
Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím.	Demotivace neuspokojených personálních rezerv.
Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace.	Náročnost socializace, enkulturace a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka.
Snaha nováčka o vybudování pozitivního image.	Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi.
	Riziko neúspěšnosti nováčka.
	Délka trvání výběru pracovníka agenturou.
	Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích.
	Odlíšné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou.

Zdroj: BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4

5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je součástí personální práce, jež nastává jako analýza vybraných uchazečů o pracovní místo, kteří v rámci získávání zaměstnanců byli zařazeni jako vyhovující adepti pro další výběrové řízení. Koubek uvádí tuto definici: „*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu předvýběru, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazeného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (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.*“²⁴ Při výběru zaměstnanců se personální práce opírá nejen o znalosti pracovní pozice a specifických požadavků, které jsou na ni kladeny, ale při procesu výběru jsou požadovány alespoň základní znalosti z jiných vědních oborů, jako je například psychologie, sociologie, ekonomika, právo či etika.

K výběru nových zaměstnanců je užíváno mnoho různých metod. Pro některé pozice jsou na základě specifických požadavků vytvářeny speciální výběrové postupy pro zkvalitnění výběru vhodných kandidátů a eliminaci chyb. Během výběrového šetření je možné využít verbálního i psaného projevu kandidáta, dále je možné použít různé technologie a výběrové testy. Palán ve svém slovníku uvádí nejzákladnější metody při výběru pracovníků a to: „*pohovor s uchazečem, dotazník vyplňovaný uchazečem, životopis uchazeče, reference z předchozích pracovišť, psychometrické testy, skupinové výběrové metody a testy schopností.*“²⁵

²⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. s. 156. ISBN 80-7261-033-3

²⁵PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. s. 228. ISBN 80-200-0950-7

Foot a Hook ve své publikaci zmiňují následující rozšířený přehled metod, které je možné využít během výběrového řízení:

- psychologické testy,
 - schopnosti,
 - inteligence,
 - zájmy,
 - motivace,
 - osobnosti,
- ukázka práce,
- hraní role, demonstrace,
- pozorování při práci,
- assessment centre (diagnosticko – výcvikové programy),
- reference,
- lékařské vyšetření,
- kontrola rejstříku trestů,
- test na detektoru lži,
- grafologie, frenologie, astrologie.²⁶

5.1 Fáze výběru zaměstnanců

Je důležité si uvědomit jak členitý je proces výběru zaměstnanců. Fáze výběru se prolíná s fází získávání a oslovování potencionálních uchazečů o pracovní místo. *„Procesy nábory a výběru jsou těsně spjaty. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat.“*²⁷

Už při samotném sestavování popisu a inzerování pracovního místa dochází k určitému výběru některých uchazečů, protože uvedené specifické požadavky eliminují ty, kteří jim nevyhovují. V rámci procesu získávání se organizace snaží nalákat takové uchazeče, které budou přínosem mezi jejich zaměstnanci a i v této činnosti se snaží využívat

²⁶FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. s. 110 – 111. ISBN 80-7226-515-6

²⁷FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. s. 55. ISBN 80-7226-515-6

sofistikovaných upoutávek tak, aby oslovili právě ty odborníky, o které mají sami zájem. Způsob inzerce a jeho grafické, popřípadě zvukové zpracování je velice důležité, protože se touto cestou svým potencionálním uchazečům představují a vytváří neopakovatelný první dojem.

Koubek ve své publikaci uvádí rozdělení procesu výběru zaměstnanců do dvou fází: předběžné a vyhodnocovací. Předběžná fáze je v podstatě reakcí na nově vzniklé nebo právě uvolněné pracovní místo a je možné ji charakterizovat ve třech následujících krocích:

- a) Detailní popis pracovního místa - definice příslušného pracovního místa základní pracovní podmínky.
- b) Specifikace pracovního místa - formulace konkrétních znalostí, schopností, osobnostních vlastností a potřebné kvalifikace.
- c) Nabídka zaměstnání – popis konkrétních požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti uchazeče.

Vyhodnocovací fáze je po shromáždění informací od požadovaného počtu zájemců o práci, analýzou a vlastním výběrovým šetřením mezi uchazeči. Tato fáze lze rozdělit do jednotlivých kroků, které nemusí být vždy vyčerpány úplně, ale pouze výjimečně je ke kvalitnímu výběru použit třeba jen jeden krok.

- a) Analýza informací, dokumentů, dotazníků či životopisů.
- b) Předběžný pohovor, doplnění potřebných informací.
- c) Testování.
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního kandidáta.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.²⁸

Výše uvedené fáze výběru jsou jeho nejzákladnějším rozdělením. Každé personální oddělení se přizpůsobuje jednotlivým výběrovým řízením dle jejich konkrétní specifikace

²⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. s. 162-163. ISBN 80-7261-033-3

a odlišností. Individuální přístup ke každému výběrovému vzorku uchazečů je velmi podstatný, protože právě ten, zaručuje kvalitní finální výběr a zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti přijatého kandidáta a jeho přínosu pro firmu.

6 POSTUPY PŘI VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo zmíněno výše, výběr těch nejlepších kandidátů pro určitou pozici, je multidimenzionální problematikou, která je spjatá nejen s poznatky z personálního řízení či andragogiky, ale také s poznatky z jiných humanitních oborů. Specialista výběru kandidátů na určitou pracovní pozici se tak stává parciálním „odborníkem“ v několika disciplínách najednou. Při výběrovém řízení by personalista měl kromě běžných postupů a metod využívat také méně obvyklých metod jako je analýza profilů na sociálních sítích nebo sebezprezentace na jiných internetových stránkách a posoudit případně úroveň zabezpečení informací o kandidátech na veřejně dostupných sítích. Mezi nejpoužívanější postupy při výběru zaměstnanců se používá studium životopisu, dotazníkové šetření, různé osobnostní testy, assessment centra, testy schopností, znalostí a dovedností či skupinové metody výběru.

6.1 Vybrané metody užívaných při výběru nových zaměstnanců

Životopis, který je také označován zkratkou CV (curriculum vitae), je psaný soubor údajů o daném člověku. *„Nejčastěji se jedná o přehled vzdělání, průběh zaměstnání, přehled schopností a dovedností, údaje o absolvovaném dalším vzdělávání.“*²⁹ Zpracování a forma životopisu se v rukou specialisty HR stávají prvním dojmem, který uchazeč vytvoří. V tomto souboru by neměla chybět ani například fotografie, záliby či speciální schopnosti a dovednosti, kterými by mohl uchazeč zaujmout.

Dotazník pro zájemce o zaměstnání je *„prostředkem pro vytvoření standardizované informace o uchazeči.“*³⁰ Jedná se o souhrnné základní informace, které v průběhu procesu výběru poskytují rychlou orientaci. Tento dotazník se po přijetí daného kandidáta zakládá většinou do osobního spisu zaměstnance a stává se potom zdrojem informací evidence zaměstnanců.

²⁹PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 58. ISBN 978-80-247-3960-1

³⁰ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 367. ISBN 80-247-0469-2

Testy pracovní způsobilosti jsou speciální testy, které při výběru zaměstnanců mají za úkol odhalit kvalitu, schopnosti, dovednosti a případné limity uchazečů. Palán uvádí, že se může jednat o širokou typologii testů nejrůznějšího obsahu, rozsahu i zaměření, které se používají dle situace, schopností posuzovatelů a někdy i módy.³¹ Mezi tyto testy mohou patřit testy inteligence, osobnosti, docility (vzdělavatelnosti), čestnosti (integrity), jazykové testy či testy zvláštních dovedností a postojů.

Při skupinových metodách výběru zaměstnanců je ve velké míře uplatňován princip kolektivní spolupráce. Uchazeči o práci jsou zpravidla postaveni před vykonstruovaný úkol nebo situaci a cílem je ukázat kolektivního ducha, zdravou míru asertivity, prosazení vlastních názorů a postojů, ale také umění naslouchat, zapojit všechny členy týmu a přednést specifická kolektivní řešení. Výstupem této metody není správné řešení dané situace, ale posuzování uchazečů na základě schopnosti spolupráce.

Assessment centra (dále jen AC) je stále více užívaná metoda výběru, při které jsou přítomni interní odborníci, ale jsou také přizváni externí specialisté z různých oblastí. AC je časově poměrně náročná metoda. „*Pro AC je charakteristické, že probíhá „mimo chod“ firmy a výhradně „tváří v tvář“, protože se jedná především o zjišťování měkkých dovedností, které mohou být věrohodně patrné jen v živé interakci.*“³² Během této výběrové metody je využíváno řady různých technik – představení se a sebeprezentace, individuální a skupinové úkoly, ukázka řešení konkrétní situace, testy jazykové vybavenosti, prostorové představivosti, vedení, kooperace, reakce na různé podmínky bez předchozí přípravy i po přípravě.

6.2 Praktický postup při výběrovém řízení

Každé výběrové řízení vyžaduje individuální přístup a specifický postup. Ten záleží na vybrané metodě výběru, počtu kandidátů a složení výběrové komise. Přesto společné faktory výběrových řízení je možné popsat. Při příchodu kandidáta na předem určené místo je velmi důležité už samotné zahájení a úvod tohoto procesu, protože právě

³¹PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. s. 215. ISBN 80-200-0950-7

³²HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. Vydání. Brno: ERA GROUP SPOL. S. R. O., 2002. ISBN 80-86517-20-9

to vytváří první dojem kandidáta o jeho budoucím pracovišti a úrovni profesionálního přístupu k zaměstnancům. Po nezbytném přivítání kandidáta bývá uveden do místnosti, ve které probíhá výběrové řízení danou metodou – pohovor, dotazník, počítačová gramotnost a podobně. Některé procesy výběru jsou doplněny o seznámení kandidáta s jeho budoucím pracovištěm – místem, kde bude vykonávat svou práci. Je také velmi důležité zjistit požadavky a představy kandidátů o svém budoucím pracovním uplatnění v dané společnosti. Nejprve se zjistí finanční a nefinanční motivace kandidátů. A poté některé společnosti prezentují nabízené možnosti dané pozice, jak finanční, tak nefinanční (benefity). Nefinanční odměňování zaměstnanců je nástroj společnosti k vhodné a efektivní motivaci zaměstnanců. Nemusí se jednat jenom o vlastní zaměstnance, ale zajímavou nabídkou benefitů mohou být přilákání vhodní uchazeči o pracovní pozice, stabilizování současných zaměstnanců a také odměňování úspěšných či nadstandardního pracovní výkon. Armstrong dělí zaměstnanecké výhody následovně:

- penzijní systémy – jedna z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy,
- osobní potřeby – dovolená, sport, rekreace,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody – dotované stravování, příplatky na oblečení, služební telefony, PC,
- nehmotné výhody.³³

Po seznámení kandidáta se společností, samotném výběrovém procesu, posouzení a zaznamenání výběrové komise schopností a dovedností uchazeče o práci následuje příslušné rozloučení s kandidátem a informování o potencionálním termínu rozhodnutí o výsledku výběrového řízení.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 637-638. ISBN 80-247-0469-2

7 ROZMISŤOVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Rozmístování nových zaměstnanců do organizace je praktická realizace a cíl personálního řízení a plánování. Hlavním aspektem této problematiky je propojení schopností, kompetencí i osobnostních vlastností zaměstnance s jeho novou pozicí, tak aby byl co nejvíce využit jeho pracovní výkon a potenciál. Koubek uvádí, že „rozmišřování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“³⁴ Noví zaměstnanci si vždy na své nové pracovní místo přináší celou řadu zkušeností z pracovního i osobního života, které se během procesu práce mohou stát velkým přínosem, ale také určitou překážkou. Proto je také důležité již při výběrovém řízení odhalit nebo alespoň poodkrýt některé z těchto skutečností pro nejlepší možné zařazení zaměstnance do jeho budoucího týmu.

Po přijetí pracovníka do firmy a seznámení se s jeho novou pozicí je velmi důležité překonat prvotní nesnáze spojené s cizím prostředím, novými spolupracovníky a neznámými faktory, které ovlivňují pracovní výkon. Je nezbytné vytvořit příznivý postoj a vztah zaměstnance k podniku. Efektivita a rychlé zapracování jsou rovněž pro organizaci velmi rozhodující pro stabilizaci pracovního týmu a případnou eliminaci pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance.³⁵

Rozmístování zaměstnanců je tedy možné uchopit jako aktivní proces, kterému předchází řada již výše zmíněných procesů jako je získávání, vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Souhrn těchto všech činností má vždy jednotný cíl, a to vybrat na požadované místo kvalifikovaného zaměstnance, který na dané pracovní pozici bude vhodnou a správnou investicí pro firemní cíl, úkol a vizi.

³⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. s. 221. ISBN 80-7261-033-3

³⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: GradaPublishing, 2002. s.405. ISBN 80-247-0469-2

PRAKTICKÁ ČÁST

8 METODIKA

Výzkumná problematika této práce je zaměřena na analýzu vyhledávání, získávání, a výběru nových zaměstnanců v PČS. Cílem výzkumu je analyzovat a popsat metody, které tato společnost používá při hledání vhodných kandidátů a jejich výběru pro zajištění vhodných a kvalifikovaných zaměstnanců, jež ve společnosti tvoří důležitou personální podporu v cestě k cíli za prosperující a konkurenceschopnou firmou.

Tato problematika byla konzultována s managementem společnosti a personálním oddělením. PČS umožnila provést ucelené pozorování v rámci jednoho výběrového řízení, a to od tvorby popisu pracovního místa, přes jeho inzerci a jednotlivá kola výběrového řízení až po konkrétní výběr zaměstnanců a jejich vstupního školení. Dále PČS poskytla velmi důležité podkladové materiály, bez kterých by tato práce nemohla být zpracována.

8.1 Metody

Pozorování, rozhovory a analýza dokumentů byly součástí kvalitativního výzkumu. Složkou kvantitativního výzkumu bylo dotazníkové šetření. Kombinace kvalitativního i kvantitativního výzkumu byla použita z důvodu komplexního vhledu do vybrané problematiky. Kvantitativní výzkum potvrzuje zvolené hypotézy a kvalitativní výzkum poskytuje vysvětlení pro vybrané aspekty, které souvisí s náborovými a výběrovými metodami a spokojeností zaměstnanců s jejich aktuální pracovní pozicí.

8.1.1 Kvalitativní metody

Pozorování

V rámci zpracování této práce bylo vybráno pozorování jako důležitý aspekt pro vhled autorky do současné situace v PČS. Pozorování bylo využíváno v průběhu celého zpracování práce, protože autorka měla umožněn přístup do objektu PČS, jednotlivých pracovišť a hlavně jí bylo dovoleno sledovat konkrétní výběrové řízení

na vybranou pozici od vytváření popisu pracovního místa až po vstupní školení vybraných zaměstnanců. Pozorování mělo za úkol seznámit autorku s atmosférou na pracovišti a konkrétními postupy a metodami zvolenými pro náborové a výběrové procesy v PČS. Správná validita a reliabilita této metody byla zajištěna skutečností, že během pozorování byla vyvinuta maximální snaha pozorovat to, co má být pozorováno a to spolehlivě s přesným zachycením pozorovaných jevů.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů byla velmi důležitá pro získání specifických údajů o společnosti a vytvoření podkladů popisujících aktuální personální situaci v PČS. Podklady byly využívány v průběhu celé práce, protože umožňují vysvětlení určitých jevů – popis zaměstnaneckých benefitů, počet zaměstnanců, formuláře doplňující informace o uchazečích a podobně.

Rozhovor

Pro objasnění využívaných náborových a výběrových metod byl využit rozhovor se specialistou HR, který zodpovídal dotazy, jež se týkaly dané problematiky. V rámci rozhovoru byla důležitá interakce mezi autorkou a manažerem HR, kdy byla domluvena spolupráce pro dotazníkové šetření a poskytnuty potřebné materiály pro zpracovávání práce.

8.1.2 Kvantitativní metody

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vybráno z důvodu získání velkého množství informací za poměrně krátkou dobu. „*Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.*“³⁶ Počet respondentů byl určen dle požadavků managementu a aplikován na zaměstnance, kteří ve společnosti působí po dobu kratší

³⁶CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 163. ISBN 978-80-247-1369-4

než 2 roky. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v přílohách (viz příloha A) a průběh dotazníkového šetření popsán v samostatné kapitole.

Hypotézy

V dotazníkovém šetření jsou testovány níže uvedené hypotézy:

- Hypotéza číslo 1: Zvolené náborové metody jsou vhodné k získávání potřebného počtu kvalitních uchazečů.
- Hypotéza číslo 2: Nadpoloviční většina přijatých uchazečů považuje metody výběrového řízení za náročné a motivující k získání práce.
- Hypotéza číslo 3: Uspokojivá finanční motivace zaměstnanců zajišťuje spokojenost s jejich pracovní pozicí.

9 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V PČS

Praktická část této práce je rozdělena do tří pasáží. První je zaměřena na představení společnosti, nastínění aktuální personální situace a přehled výběrových metod, které jsou v PČS používány. Další část se zabývá analýzou výběrového řízení na jednu specifickou pozici Specialista – oddělení Help desk. Závěr praktické části se týká dotazníkového šetření, které má za cíl zjistit úroveň spokojenosti nových zaměstnanců společnosti pracovními pozicemi a odhalit jejich subjektivní hodnocení spojené s výběrovou metodou, kterou byli vybráni.

9.1 Představení společnosti

PČS byla českým soukromým kapitálem založena v roce 1992. V lednu 1993 zahájila pod názvem Živnostenská pojišťovna svoji pojišťovací činnost. Jejím cílem bylo poskytovat pojišťovací služby především pro nastupující podnikatelskou sféru. S rozvojem pojišťovací činnosti se začala rozšiřovat také nabídka pojistných programů pro občanskou veřejnost.

V roce 1995 uvedla PČS na trh jako první pojišťovna v České republice pojištění velmi vážných onemocnění, při kterém dochází k pojistnému plnění již v případě diagnózy choroby. Důležitým mezníkem v historii pojišťovny byl v roce 1995 kapitálový vstup České spořitelny, který přinesl kromě potřebného kapitálu zázemí nejsilnější finanční skupiny v České republice. Důležitost kvalitní akcionářské struktury se prokázala již v roce 1997, kdy byl celý pojistný trh negativně zasažen dopady rozsáhlých záplav.

Vlivem transformace České spořitelny a celé její finanční skupiny začala pojišťovna od 17. září 2001 vystupovat pod novým názvem Pojišťovna České spořitelny. Změna obchodního názvu souvisí se změnou firemních barev, jmen a log celé Finanční skupiny České spořitelny, které vycházejí z kompozice jejího většinového majitele – Erste Bank.

S ohledem na vývoj pojišťovacího trhu v České republice a Evropské unii a rovněž s ohledem na to, že Česká spořitelna a skupina Erste Bank se specializuje na oblast životního pojištění a bankopojištění, se akcionáři Pojišťovny České spořitelny rozhodli, koncem roku 2003 prodat neživotní část pojišťovny společnosti Kooperativa.

Od roku 2004 se Pojišťovna České spořitelny specializuje pouze na prodej životního pojištění, a to prostřednictvím pobočkové sítě České spořitelny a vybraných externích sítí. Vybrané produkty neživotního pojištění však nabízí Finanční skupina České spořitelny svým klientům prostřednictvím strategického partnera i nadále.

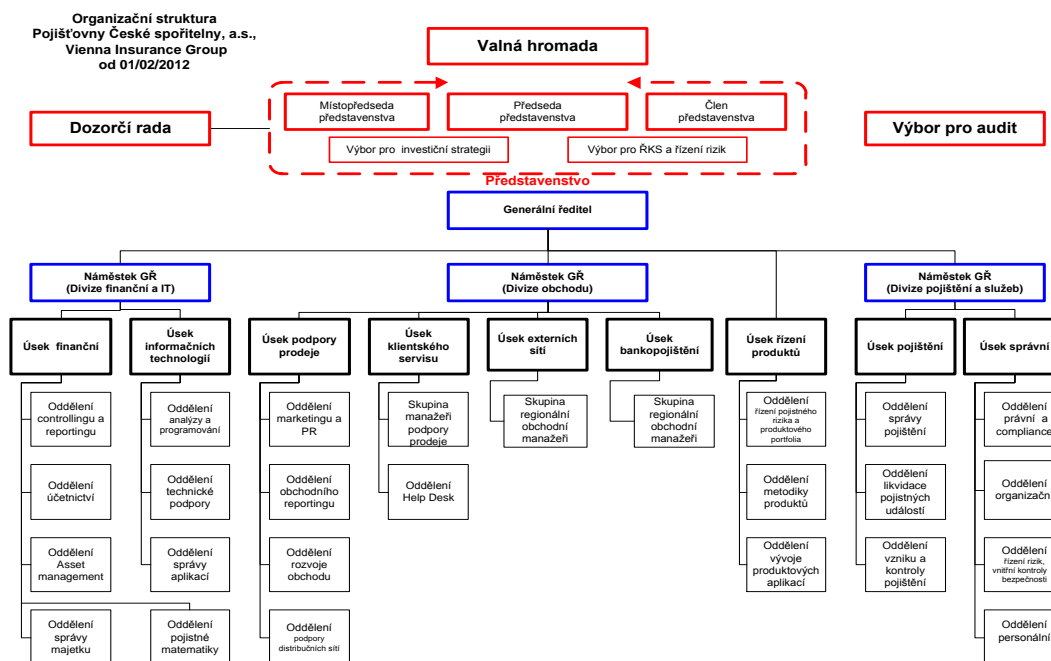
Během roku 2006 posílila Pojišťovna České spořitelny své postavení na trhu životního pojištění a obhájila tak své místo mezi pěti nejvýznamnějšími životními pojišťovnami. Kromě toho získala titul Pojišťovna roku 2006 v kategorii životního a úrazového pojištění v anketě, kterou pořádala Asociace českých pojišťovacích makléřů. Počet klientů Pojišťovny České spořitelny přesáhl hranici půl milionu.

Pojišťovna České spořitelny se v září 2008 stala součástí pojišťovací skupiny Vienna Insurance Group. V témže roce bylo Investiční životní pojištění FLEXI INVEST 2008 vyhlášeno vítězem v kategorii Životní pojištění roku 2008 v soutěži MasterCard Banka roku 2008. 2008, za který současně získalo ocenění Stříbrná koruna v kategorii Životní pojištění. Zároveň byla v roce 2008 oceněna Asociací českých pojišťovacích makléřů jako Pojišťovna roku 2007 v životním pojištění a produkt FLEXI získal nejvyšší ocenění v kategorii Pojistný produkt. Společnost byla dále oceněna jako nejlepší pojišťovna v oblasti likvidace a inovace pojistných produktů.

V rámci jednání mimořádné valné hromady akcionářů 20. března 2009 byl změněn název společnosti na: „Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group“. Jedná se tedy o přidání dodatku k stávající obchodní firmě, který zdůrazňuje příslušnost k rakouské pojišťovací skupině. Nové obchodní jméno Pojišťovny České spořitelny doprovází také změna loga společnosti. V rámci nového loga pojišťovny zmizel grafický prvek odkazující na příslušnost do skupiny Erste a naopak přibyl dovětek Vienna Insurance Group.³⁷

³⁷ Pojišťovna České spořitelny a.s., Vienna Insurance Group. *Výroční zpráva*. [online] © 2. 1. 2013 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>

Obrázek 2: Organizační struktura PČS

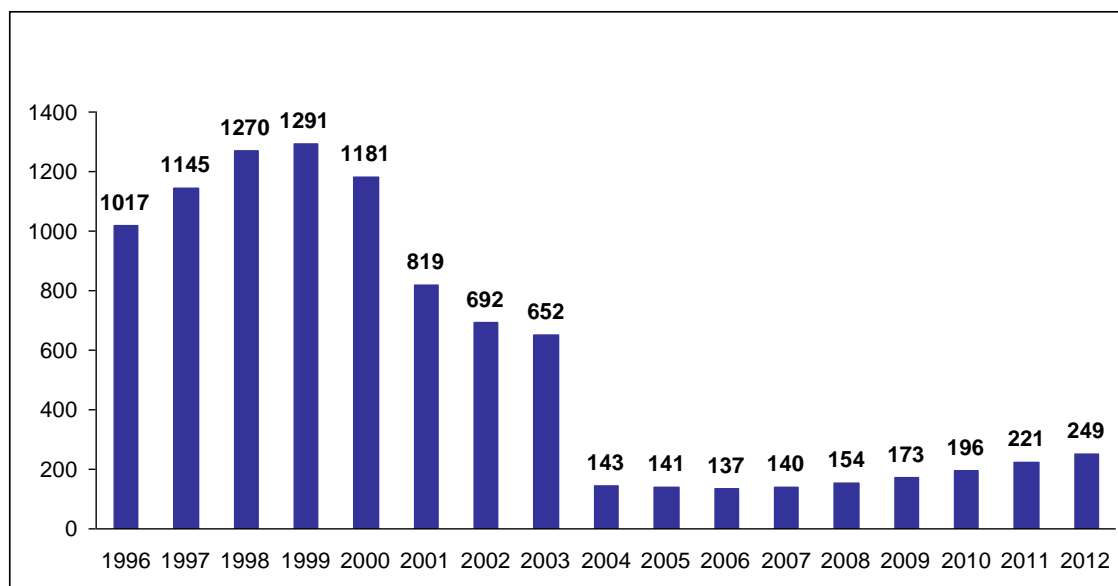


Zdroj: Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group. *Výroční zprávy*. [online] © 2. 1. 2013 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocnizpravy/>

9.2 Aktuální personální situace

PČS je velmi dynamická společnost, která se v průběhu let stala jedním z největších specialistů v oblasti životního pojištění a patří také mezi pravidelně oceňované pojišťovny v České republice. Aktuální počet zaměstnanců k 5. 2. 2013 je 252 a z toho přímo na centrále PČS v Pardubicích je zaměstnáno 198 zaměstnanců. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v letech 1996 – 2012.

Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců v PČS v letech 1996 – 2012

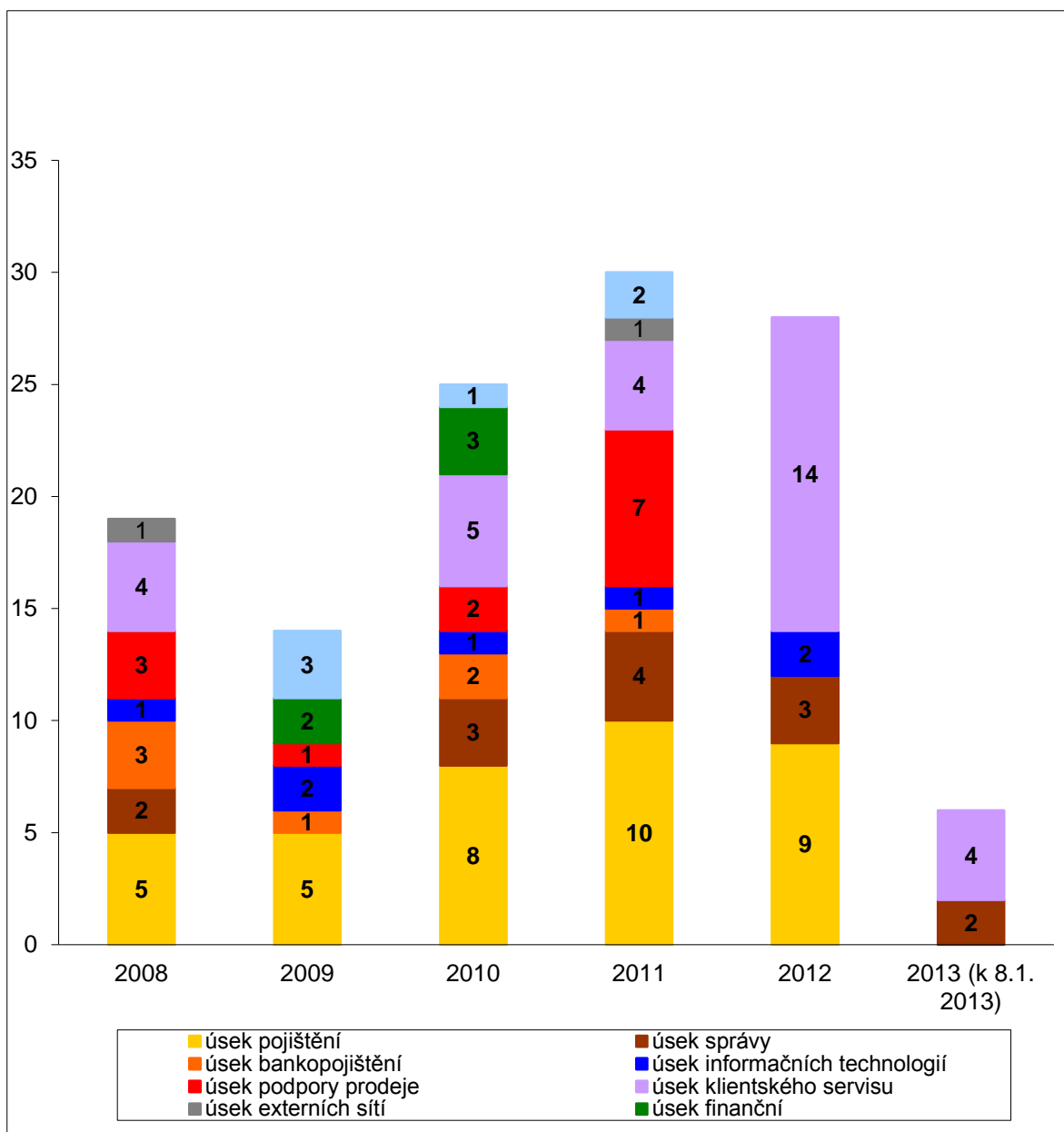


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)³⁸

V roce 1999 zaznamenala společnost rekordní počet zaměstnanců v její historii. Během let 2000 a 2001 byla pojišťovna transformována, což vedlo ke snížení počtu zaměstnanců. V roce 2003 akcionáři se rozhodli o prodeji neživotní části pojišťovny společnosti Kooperativa. V rámci této restrukturalizace byl opět značně snížen počet zaměstnanců, ale v následujících čtyřech letech zůstal počet zaměstnanců pojišťovny stabilizován. Od roku 2008 se PČS opět rozrůstá a přijímá do svých řad nové zaměstnance.

³⁸Podklady pro vytvoření tohoto grafu mi byly poskytnuty PČS, jedná se o interní materiály společnosti, které nemohou být interpretovány v přílohách.

Graf 6: Vývoj přírůstku zaměstnanců v letech 2008 - 2013



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)³⁹

Na tomto grafu je znázorněn nárůst počtu zaměstnanců od roku 2008. Počty nově přijatých zaměstnanců jsou rozděleny dle úseků, do kterých byly přijaty. V letech 2011 a 2012 byly doplněny především stavy zaměstnanců v úseku klientského servisu a úseku pojištění, které byly vyvolány růstem pojistného kmene a tím i zvýšenými nároky na obsluhu klientů pojišťovny. Dále byly navýšeny personální kapacity

³⁹Podklady pro vytvoření tohoto grafu mi byly poskytnuty PČS, jedná se o interní materiály společnosti, které nemohou být interpretovány v přílohách.

pro zabezpečení činností spojených s vývojem produktů. Nová strategie prodeje v České spořitelně měla dopad i změnu organizační struktury v divizi obchodu a posílení klientského servisu o celkem 6 manažerů podpory prodeje.

9.3 Umístění a pracovní prostředí společnosti

Sídlo společnosti má velmi strategické umístění v centru města, kde je velmi dobrá dostupnost MHD a také široká síť obchodů. Zaměstnanci společnosti mají tedy cestu do práce i z práce velmi usnadněnou. Budova společnosti má čtyři patra, ve kterých jsou situovány jednotlivé kanceláře, open space office, call centrum, konferenční místnosti a samozřejmě je na každém patře sociální zařízení a kuchyňský koutek.

Pracovní prostředí působí v této společnosti velmi vyrovnaně a přátelsky. Základní firemní kultura PČS by se dala definovat dle Hroníka jako kultura „jízdy na jistotu“, protože jde o pojišťovnu, která charakterem své podnikatelské činnosti spadá do této kategorie. Vysvětlení je prosté, až v případě pohrom a živelných katastrof se zjistí, zda pojišťovna pracuje správně a efektivně, což se může projevit až za mnoho let. Z historického hlediska právě tuto situaci zažila PČS za katastrofických povodní v roce 2002. Na úspěšné likvidaci v té době se zásadním způsobem podílel úsek zajištění a výpočtu pojistných rizik. V důsledku zvládnutí této náročné situace si PČS získala pověst jedné z největších a nejspolehlivějších pojišťovacích společností na českém trhu.

Ovšem jak vyplývá z teorie firemní kultury, v rámci společnosti jednotlivá oddělení mohou mít vlastní subkultury, která je odlišná od té základní. Tak je tomu také v tomto případě, kdy firemní kultura personálního oddělení a úseku klientského servisu je subkulturou „přátelských experimentů“⁴⁰, která je charakteristická týmovou prací, je zde kladen důraz na spolupráci a komunikaci a jsou zde podporovány přátelské vztahy na pracovišti. Pracovníci se navzájem dobře znají a tento trend je zde podpořen teambuildingovými aktivitami. Pro srovnání je možné uvést, že na rozdíl od těchto oddělení je na úsecích externích sítí, prodeje a bankopojištění pravděpodobně převládající subkultura „ostrých hochů“. Další subkulturou, která se dá mezi úseky PČS najít, je subkultura „mašliček“, ve které pracují účetní oddělení všech firem. Všichni

⁴⁰HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. s. 69. ISBN 978-80-254-0698-4

zaměstnanci PČS jsou obeznámeni s kodexem etiky v pojišťovnictví (viz příloha B), kterým se musí svědomitě řídit.

9.4 Aktuální zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci jsou motivováni k lepšímu výkonu zajímavými benefity:

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům je poskytována 1 stravovací poukázka v hodnotě až 80 Kč za odpracovanou směnu, (příspěvek zaměstnavatele činí 55 % hodnoty stravovací poukázky + příspěvek ze sociálního fondu). Nárok vzniká vždy ode dne nástupu do pracovního poměru.

Zdravotní volno

PČS umožňuje zaměstnancům využít pro překlenutí jejich dočasné zdravotní indispozice zdravotní volno s náhradou mzdy ve výši základní mzdy, a to v rozsahu maximálně 5 dní za kalendářní rok, bez nutnosti doložení potvrzení lékaře o zdravotní neschopnosti. Pokud zaměstnanec nastoupí do pracovního poměru v průběhu roku, může využít pouze poměrnou část zdravotního volna. Nevyčerpané zdravotní volno se neproplácí ani nepřevádí do následujícího roku.

Pracovní volno s náhradou mzdy

Osamělým zaměstnancům pečujícím o dítě ve věku do 15 let (u invalidních dětí ve věku do 26 let s podmínkou, že dítě není umístěno v zařízení sociální péče), se poskytuje 1 x za kalendářní čtvrtletí jeden den pracovního volna s náhradou mzdy. Stejný postup je i u těhotných žen počínaje 4. měsícem těhotenství do dne nástupu na mateřskou dovolenou.

Pracovní volno na charitu

Na účast při charitativní akci, kterou vyhlásí Česká spořitelna a s., nebo Nadace České spořitelny se zaměstnanci poskytne pracovní volno (s náhradou mzdy) v maximální výši 2 dny za kalendářní rok. Účast zaměstnance na dané charitativní akci je možná pouze za předpokladu, že to umožní provozní podmínky a se souhlasem svého manažera.

Dovolená na zotavenou

Zaměstnanec má nárok na celkem 5 týdnů dovolené, tj. 25 pracovních dnů za kalendářní rok. V případě, že neodpracoval celý kalendářní rok, má nárok na poměrnou část za odpracovanou dobu.

Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnanci mohou čerpat příspěvek na penzijní připojištění ve výši 5 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální pojištění, max. 1 000Kč/měsíc (poměr příspěvku zaměstnavatele a zaměstnance činí 1:1).

Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnanci mohou dále čerpat příspěvek na životní kapitálové pojištění (pouze uzavřené v rámci Pojišťovny České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group). V kombinaci s penzijním připojištěním činí příspěvek 24 000Kč ročně, maximálně však do výše ročního pojistného placeného zaměstnancem.

Skupinové pojištění odpovědnosti zaměstnanců

Zaměstnanci si mohou sjednat pojištění odpovědnosti zaměstnanců pro případ zákoníkem práce stanovené odpovědnosti pojištěného zaměstnance) za škodu vzniklou zaměstnavateli při plnění úkolů v pracovněprávním vztahu nebo v přímé souvislosti s nimi u společnosti Kooperativa za zvýhodněných podmínek. Pojištění se sjednává se spoluúčastí ve výši 10 %. Plnění pojistitele z jedné pojistné události činí 90 % z předepsané částky, kterou je pojištěný povinen zaplatit zaměstnavateli jako náhradu škody a za kterou odpovídá podle příslušných právních předpisů, max. však sjednaný limit pojistného plnění. Pojištění zaniká ke dni, ke kterému byl ukončen hlavní pracovní poměr.

9.5 Výběrové metody používané v PČS

Pro správnou analýzu je důležité zjistit aktuální stav personální strategie v PČS. Pro tuto problematiku byla vybrána metoda rozhovoru se specialistou HR společnosti. Rozhovor se uskutečnil 12. 10. 2012 na centrální pobočce v Pardubicích.

1. *Jak byste charakterizovala firemní strategii Pojišťovny České spořitelny?*

V PČS si klademe za nejdůležitější cíl být pro naše klienty důvěryhodným partnerem se širokou sítí poboček, která nabízí flexibilní a kvalitní produkty životního pojištění. Naším heslem je „integrita“ – soulad toho co děláme a říkáme. Stěžejními pilíři tohoto hesla je kreativita, otevřená komunikace, právo dělat chyby, vzájemný respekt, orientace na zákazníka a selský rozum. Každému zaměstnanci nabízíme možnost převzít zodpovědnost za svoji profesionální budoucnost v PČS a vytváříme vhodné podmínky pro rozvoj jednotlivců i týmů. V období 2012 – 2015 jsme si stanovili tyto konkrétní cíle:

- zůstat vyhledávaným zaměstnavatelem,
- posunout se na druhé místo v oblasti běžně placeného pojistného,
- zvýšit zisk na 1mld. Kč před zdaněním, podle standardu IFRS.

2. *Jakým způsobem probíhá vyhledávání a získávání nových zaměstnanců?*

Na každou pozici, kterou v této společnosti obsazujeme, je vypsáno interní a externí výběrové řízení. Interní řízení je inzerováno na Intranetu společnosti a pro externí výběrové řízení je využívána inzerce v médiích. Budoucí potencionální zaměstnanci a kandidáty výběrového řízení se snažíme oslovit moderním pracovním prostředím v centru města, dynamickým stabilním pracovním kolektivem, zázemím mezinárodní finanční skupiny, samozřejmě také zajímavými zaměstnaneckými benefity a možnostmi kariérního růstu.

3. *Jaké metody používáte při výběrových řízeních? Proč právě tyto?*

V průběhu mého působení v této společnosti se mi nejvíce osvědčila jako prvotní eliminace kandidátů analýza zaslaných životopisů. Už samotné zpracování CV

kandidátem může často vypovídat o jeho určitých kvalitách a vlastní praxi. Analýzu životopisů používám při výběru na každou pozici. Výběrové metody se liší dle náročnosti obsazované pozice. Ale většinou se v prvním kole opíráme o pohovor se specialistou personálního oddělení a manažerem určitého úseku, který hledá vhodného kandidáta na vyhlášenou pozici. Mezi doplňkové metody bych zařadila různé psychologické testy, testy osobnosti, pozornosti, pečlivosti, testy počítačové gramotnosti a podobně. Mezi oblíbené, ale méně často používané metody výběru patří Assessment centra, které využíváme ve spolupráci s externími zdroji.

4. Jakým způsobem přizpůsobujete výběrová řízení dané pozici?

Naše personální agenda využívá několik konceptů výběrového řízení, z nichž každý je vypracován pro určitý typ pozice, tím myslím například manažerské pozice, pozice backoffice nebo pozice v obchodě. Koncept výběrového řízení na manažerskou pozici probíhá zpravidla formou AC, která je zaměřena především na schopnosti vedení, motivace a komunikace v týmu. Pro pozice backoffice je volen koncept, který sleduje především schopnosti kandidáta na úrovni pečlivosti, spolehlivosti, počítačové gramotnosti, znalosti obchodní korespondence a odolnosti vůči stresu. Koncept výběrového řízení, který je zaměřen především na komunikaci, dobré vyjadřovací schopnosti, řešení problémů a práci pod tlakem, je nejčastěji používán pro výběr na pozice v obchodním úseku.

5. V jakých médiích nejčastěji inzerujete nabídky práce?

Nejčastěji používáme inzerci na internetu. Nejvíce ve spolupráci s portály www.jobs.cz a www.prace.cz. Dále také inzerujeme volná pracovní místa pro širokou veřejnost na našich internetových stránkách www.pojistovnacs.cz a také využíváme interní komunikaci v podobě Intranetu. V minulosti jsme pro inzerci využívali také místní tisk, inzertní tisk a dokonce i rádio a firemní časopis. Od nástupu internetu a jeho rozšíření jsme se rozhodli inzerovat už jen pomocí právě tohoto média, které využívá v této době už snad téměř každý. Pro nás znamená mnoho výhod, ale především levnou, přehlednou a rychlou cestu k inzerování nabízené pracovní pozice.

6. *Spolupracujete s Úřadem práce v Pardubicích?*

S Úřadem práce v Pardubicích spolupracujeme a vždy hlásíme volné pracovní pozice.

7. *Používáte výběrovou metodu AC?*

Ano, Assessment centra patří mezi výběrové metody které v PČS používáme při výběru zaměstnanců.

8. *Spolupracujete při výběrových řízeních s externími společnostmi?*

Při výběrových řízeních spolupracujeme s externími společnostmi v rámci metody Assessment centre.

9. *Patří mezi vaše výběrové metody headhunting?*

Ve výjimečných případech se společnost obrací na externí společnost, která se zaměřuje na vyhledávání specialistů a odborníků. O tuto spolupráci se jedná, pouze pokud naše společnost hledá kandidáty na specifické pozice, které nejsou běžně inzerovány na trhu práce nebo na top manažerské pozice.

10. *Využíváte metodu zpětné vazby o výběrovém řízení s přijatým kandidátem?*

Ano, věříme, že zpětná vazba je velmi užitečná nejen pro naši společnost a náš personální management, ale také pro přijaté i odmítnuté kandidáty.

11. *Jak byste charakterizovali úskali při výběru zaměstnanců do vaší společnosti?*

Některé pracovní pozice jsou charakteristické vysokým stupněm specializace, například pojistný matematik. V této době ještě není dostupná dostatečná kvalifikace pro tuto práci, protože tento obor je málo rozšířený a většina kandidátů hlásící se na tuto pozici nemá potřebnou praxi.

12. *Jaká je největší motivace pro uchazeče, kteří se chtějí stát součástí pracovního kolektivu v PČS?*

Naši potencionální zaměstnanci jistě ocení moderní pracoviště v centru města Pardubic, širokou nabídku zajímavých benefitů, mladý a dynamický pracovní kolektiv, vzdělávací možnosti i pravděpodobnost kariérního růstu.

10 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA KONKRÉTNÍ POZICI

PČS v říjnu roku 2012 hledala vhodné kandidáty na pozici: Specialista oddělení Help desk. Popis pracovního místa byl vytvořen HR manažerem na základě žádosti managementu. Inzerát (viz příloha C) nabízející volné pracovní místo byl uveřejněn na firemním Intranetu a na internetovém portále www.jobs.cz v termínu 19. 10. – 19. 11. 2012, uzávěrka pro posílání životopisů byla stanovena na 19. 11. 2012. Do tohoto termínu úsek lidských zdrojů v PČS obdržel celkem 84 životopisů, ze kterých bylo vybráno 22 kandidátů. Tito byli pozváni na první kolo výběrového řízení. Cílem výběrového řízení bylo získat 8 vhodných a kvalitních zaměstnanců. Pro konkrétní ilustraci průběhu výběrového řízení byla vytvořena časová osa (viz příloha D), která znázorňuje postup při výběrovém řízení na konkrétní pozici od vytváření popisu pracovního místa až po vstupní školení nově přijatých zaměstnanců.

10.1 Popis a specifikace pracovního místa

Název pracovní pozice: Specialista - oddělení Help desk.

Charakteristika práce: Telefonická a e-mailová podpora obchodní služby – manažerů a obchodních manažerů:

- příprava podkladů pro řešení dotazů a požadavků obchodních partnerů,
- samostatná řešení dotazů a požadavků obchodních partnerů,
- komunikace s ostatními odděleními pojišťovny.

Aktivní komunikace s obchodními partnery.

Aktivní komunikace s klienty v oblasti retenčních aktivit.

Další činnosti související s podporou obchodních partnerů.

<p>Vybavení:</p>	<p>Kancelář – open space office.</p> <p>Stolní PC.</p> <p>Telefon, telefonní headset.</p>
<p>Pracovní podmínky:</p>	<p>Běžný hluk související s provozem v open space office.</p> <p>6 – týdenní pracovní provoz upravený na 4 směny:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 týdny – 07:00 – 15:30 - 2 týdny – 07:30 – 16:00 - 1 týden – 08:30 – 17:00 - 1 týden – 09:45 – 18:15
<p>Požadované vzdělání:</p>	<p>Min. SŠ vzdělání ukončené maturitní zkouškou.</p>
<p>Požadované schopnosti:</p>	<p>Základní znalost AJ.</p> <p>Uživatelská znalost MS Office, internet.</p> <p>Praxe v oblasti pojišťovnictví, bankovníctví, obchodní činnosti nebo na help linkách výhodou.</p>
<p>Požadované osobnostní charakteristiky:</p>	<p>Komunikační dovednosti – schopnost srozumitelně formulovat v psaném i mluveném slově.</p> <p>Obchodní myšlení.</p> <p>Vysoké pracovní nasazení, flexibilita, týmová spolupráce.</p> <p>Ochota vzdělávat se a rozvíjet.⁴¹</p>

⁴¹Pozorování – popis pracovní pozice byl vytvářen při přítomnosti autorky.

Na základě popisu pracovního místa byla vytvořena kritéria výběru vhodných uchazečů, dále je také možné uvést přehled těchto kritérií na základě jejich váhy a odvození z hierarchie požadavků na způsobilost uchazečů.

Tabulka 4: Přehled kritérií dle priority

Priorita	Kritérium
Nejvyšší	Komunikační dovednosti.
Velmi vysoká	Vysoké pracovní nasazení.
Vysoká	Flexibilita.
Vysoká	Týmová spolupráce.
Střední	Ochota vzdělávat se a rozvíjet se.
Střední	Obchodní myšlení.
Nízká	Komunikace v anglickém jazyce.

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴²

Na základě těchto kritérií bylo koncipováno výběrové řízení a vybrány metody (viz níže) směřující k nalezení nejvhodnějších zaměstnanců. Nejvyšší prioritou se staly komunikační dovednosti, vysoká míra flexibility a důraz byl také kladen na týmovou spolupráci. Na druhé straně nízkou prioritou se stala komunikace v anglickém jazyce z důvodu hlavní náplně práce – telefonická a e-mailová podpora manažerů a oblastních prodejců, která probíhá v českém jazyce.

V rámci výběru zaměstnanců je důležitá otázka získání nejvhodnějšího uchazeče, ale také problematika nejvhodnějšího výběru. Výběrové řízení by mělo být zaměřeno na přednosti kandidáta, ale také by mělo odhalit nedostatky, kterými disponuje a analyzovat, zda je možné, aby odváděl kvalitní pracovní výkon a rozvíjel je k vlastnímu prospěchu. Při porovnávání žádoucích kritérií je možné nalézt tři možné výstupy. Kandidát, který je takto vyhodnocen, protože splňuje požadavky společnosti nad rámec kritérií, nemusí být v nové práci spokojen, protože nedosáhne kvalitního uplatnění a naplnění. Nejvhodnější kandidát je takový, který splňuje požadovaná kritéria a jeho schopnosti a znalosti jsou v rovnováze s požadavky na danou pozici.

⁴² Tabulka byla zpracována na základě poskytnutých informací HR managementem a v průběhu pozorování.

Nevhodný kandidát je takový, který nesplňuje daná kritéria a má značné nedostatky, které by komplikovaly jeho pracovní výkon. Je tedy zásadní vybrat takového kandidáta, který bude přínosem pro společnost, ale také bude spokojený se svým pracovním místem a osobním rozvojem na této pozici.

11 REALIZACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

11.1 Předkolo

V předkole samotného výběrového řízení proběhla odborná eliminace nevhodných nebo nevyhovujících kandidátů dle životopisů, které kandidáti zaslali na personální oddělení PČS. Hlavními důvody pro vyřazení jednotlivých kandidátů bylo především nevyhovující vzdělání, nedostatečná nebo žádná praxe, dále hrubé chyby v životopisu (pravopisné chyby, nedostatečné údaje, chyby v kontaktních údajích uchazeče). Dalším faktorem byla i vzdálenost bydliště kandidáta z důvodu několika směnného provozu. Výběrové předkolo a sestavení prvního seznamu vhodných kandidátů, kteří jsou pozváni do prvního kola výběrového řízení, je práce HR manažera nebo specialisty. Do předkola zkoumaného výběrového řízení bylo zasláno celkem 84 životopisů, ze kterých bylo vybráno 22 kandidátů pro telefonické a e-mailové oslovení a pozvání k prvnímu kolu do PČS. Eliminace uchazečů probíhala 21. - 22. 11. 2012. Následující den 23. 11. 2012 byla sestavena pozvánka do dalšího kola pro vybrané uchazeče, která jim byla zaslána e-mailem a zároveň asistentka HR manažera tyto kandidáty oslovila telefonicky.

Tabulka 5: Seznam kandidátů – 1. kolo

Pohlaví	Věk	Vzdělání	Odborné zaměření	Praxe	Cizí jazyk	Subjektivní charakteristika
Kandidát A						
žena	-	VŠ (Ing.)	Informační management	Administrativa, klientský servis	AJ, FJ	Analytické myšlení, samostatnost
Kandidát B						
žena	28	VŠ (Mgr.)	Evropská studia	Asistentka, telefonní operátorka	AJ, SP	Pečlivost, vysoké pracovní nasazení
Kandidát C						
žena	-	VŠ (Ing.)	Ekonomika a management	Recepční, hosteska	AJ, NJ	Flexibilita, komunikativnost
Kandidát D						
muž	27	VŠ (Ing.)	Dopravní management	Supervizor, deputy manager	AJ, FJ	-
Kandidát E						
muž	26	VŠ (Bc.)	Humanitní studia	Administrativa, asistent pedagoga	AJ, NJ	Odolnost vůči stresu, vytrvalost
Kandidát F						
muž	31	SŠ	obchod	Team leader, operátor	AJ	Prodejní dovednosti

Pohlaví	Věk	Vzdělání	Odborné zaměření	Praxe	Cizí jazyk	Subjektivní charakteristika
Kandidát G						
žena	28	VŠ (Ing.)	Hospodářská politika	Administrativa, recepce	AJ, NJ	-
Kandidát H						
muž	28	SŠ	Obchod	Telefonní operátor	AJ	-
Kandidát I						
muž	21	SŠ	Potravinářství	Telefonní operátor	AJ	Komunikativnost, práce v týmu
Kandidát J						
žena	22	SŠ	obchod	administrativa	AJ,FJ, SPJ	-
Kandidát K						
muž	-	VŠ (Ing.)	Management podniku	Obchodní asistent	AJ, NJ	-
Kandidát L						
muž	-	SŠ	Strojírenství	Likvidátor, technik	-	Důslednost, pečlivost
Kandidát M						
muž	31	SŠ	Obchod	Operátor, junior manager	AJ, NJ	Flexibilita, komunikativnost
Kandidát N						
žena	21	SŠ	Obchod	Operátor výroby, úklidové práce	AJ	Svědomitost, zodpovědnost
Kandidát O						
žena	21	SŠ	Informatika	Moderátor, reportér, průvodce	AJ, NJ, IJ	-
Kandidát P						
žena	-	VŠ (Bc.)	Veřejná ekonomika a správa	Operátor ve výrobě	AJ	Vytrvalost, cílevědomost
Kandidát Q						
žena	-	VŠ (Bc.)	Management sportu a kultury	Samostatný referent, project manager	-	-
Kandidát R						
muž	23	SŠ	Ekonomika a administrativa	Finanční poradce	-	-
Kandidát S						
muž	40	SŠ	Elektrotechnika	Finanční a bankovní poradce	AJ, RJ	Zodpovědnost, pečlivost, praxe
Kandidát T						
Žena	40	SŠ	Ekonomie	Bankovní poradce	-	Znalost bankovníctví, zodpovědnost
Kandidát U						
muž	47	VŠ (Bc.)	Podnikání a administrativa	Osobní bankéř, Specialista řízení	AJ, RJ	Prodejní dovednosti, empatičnost
Kandidát V						
žena	-	SŠ	Strojírenství	Administrativa, asistentka	RJ, AJ	-

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴³

⁴³Tabulka byla vytvořena na základě analýzy dokumentů (studium životopisů).

K prvnímu kolu výběrového řízení byli pozváni kandidáti, kteří byli na základě posouzení životopisu uznáni jako vhodní vykonávat inzerovanou pozici. Mezi vybranými kandidáty bylo 10 uchazečů s VŠ vzděláním a 12 uchazečů se SŠ vzděláním. Z dostupných informací, které byly uvedeny v životopisech, bylo možné odhadnout, že věkový průměr kandidátů byl 28,9 let. Na tuto pozici se tedy hlásili spíše absolventi VŠ bez velké praxe anebo naopak lidé se SŠ vzděláním, kteří disponovali několika lety praxe v administrativě a poradenství, podíl mužů a žen byl stejný.

11.2 První kolo

11.2.1 Úvodní část

První kolo výběrového řízení probíhá v PČS dle slov specialisty HR jako „seznamovací kolo“ pro obě strany. V tomto případě mělo podobu přijímacího pohovoru. Kandidáti byli rozděleni dle abecedy do dvou skupin po 11 členech a dle rozřazení byli pozváni na pohovor 29. 11. nebo 30. 11. 2012. V tomto kole byla kandidátovi představena společnost a pracovní pozice, na jejíž výběrové řízení se přihlásil. Kandidát měl dostatečný prostor pro sebereprezentaci a zodpovězení otázek. První kolo v této společnosti probíhá variabilní formou, která se vždy aktuálně přizpůsobuje uchazeči, který se účastní pohovoru. U tohoto kola byl přítomen HR manažer a vedoucí oddělení, do kterého se hledal nový zaměstnanec.

Každý kandidát v prvním kole hned na začátku vyplnil „vstupní personální dotazník“ (viz příloha E), který se stává podkladem pro výběrovou komisi. V případě přijetí uchazeče se potom tento dotazník eviduje v interních informačních materiálech o zaměstnancích společnosti. Další materiál, který uchazeč v tomto kole vyplňuje je „test nedokončených vět“, tento test je standardní a obsahuje tyto věty:

- a) Práce pro mne znamená...
- b) V minulém zaměstnání jsem především vynikal svou...
- c) Někdy mám obavu, že...
- d) Nejvíce mne rozčilí, když...
- e) V současné době mým hlavním cíle je...

- f) Mojí nejslabší stránkou je...
- g) Hrdý jsem nejvíce na...
- h) Vždycky jsem si tajně přál...
- i) Mojí nejsilnější stránkou je...

„Test nedokončených vět“ slouží pro subjektivní posouzení kandidáta zkušební komisí bez asistence třetí osoby či psychologa. Pro doplnění nedokončených vět neexistuje správné řešení, posuzování jejich ukončení je pouze subjektivním aspektem v rámci výběrového řízení.

Atmosféra úvodní části prvního kola výběrového řízení by mohla být popsána jako forma přátelského rozhovoru, kde je dostatečný prostor pro obě strany k vlastnímu vyjádření. Snaha navodit klidnou atmosféru měla za cíl nechat projevit kandidáta, jakým způsobem se chová, pokud není pod tlakem, a také seznámit kandidáta se společnostmi bez psychického vypětí z výběrového řízení.

11.2.2 Druhá část

Po představení kandidáta a vyplnění „vstupních“ materiálů do výběrového řízení bylo pro uchazeče připraveno několik úkolů a modelových situací. Způsob plnění těchto úkolů má ukázat schopnosti a alespoň částečně odhalit některé vlastnosti nebo reakce ve specifických situacích. Cílem této části je poukázat na silné a slabé stránky uchazečů, odhalit míru pečlivosti, schopnost práce pod tlakem, pohotovost, rychlost, příjemné vystupování, schopnost komunikace, formulování vět a spolupráce. Úkoly v tomto výběrovém řízení byly následující:

- a) Test pozornosti (viz příloha F)
 - zaměření: práce pod tlakem, pohotovost, všímavost, pečlivost.
- b) Test přesnosti (viz příloha G)
 - zaměření: rychlost, pečlivost.

c) Písmeno

- zaměření: komunikace, týmová spolupráce, zpětná vazba.

d) Telefon

- zaměření: pohotovost, komunikace, formulace vět, řešení problému, zpětná vazba.

Druhá část prvního kola výběrového řízení měla za úkol odhalit silné a slabé stránky kandidátů, byla vytvořena atmosféra, ve které se uchazeči cítili pod tlakem času i psychického vypětí. Hlavními aspekty, které byly sledovány, byly pečlivost, schopnost komunikace a spolupráce.

Po seznámení kandidátů s podmínkami společnosti a požadavky na pracovní pozici, analýzy životopisů, vstupního personálního dotazníku, testu nedokončených vět a s přihlédnutím k subjektivnímu individuálnímu hodnocení jednotlivých částí výběrovou komisí, bylo vybráno 14 kandidátů pro postup do druhého kola výběrového řízení. Rozhodnutí o postoupení a pozvánka do dalšího kola či informace o nepostoupení bylo rozesláno 3. 12. 2013. Uchazečům, kteří nepostoupili do druhého kola výběrového řízení, byla nabídnuta možnost zpětné vazby a telefonní kontakt pro případné dotazy. 3 kandidáti, kteří nepostoupili do dalšího kola, této možnosti využili a během telefonického rozhovoru s HR manažerem s nimi byly probrány důvody „neúspěchu“ a doporučeny návrhy na zlepšení prezentace jejich vlastní osoby.

11.3 Druhé kolo

Druhé kolo výběrového řízení se uskutečnilo během jednoho dne, a to 10. 12. 2012. Pro toto kolo byla zvolena metoda Assessment centre (dále jen AC), která byla zajištěna externí firmou. Během celého dne byla zajištěna veškerá personální podpora PČS (HR manažer, specialista HR, vedoucí oddělení Help desk) a externími odborníky (koordinátor, psycholog). K druhému kolu výběrového řízení byli pozváni vybraní kandidáti, kteří byli dopředu informováni o průběhu a časové náročnosti AC.

Tabulka 6: Seznam kandidátů – 2. kolo

Pohlaví	Věk	Vzdělání	Odborné zaměření	Praxe	Cizí jazyk	Subjektivní charakteristika
Kandidát B						
žena	28	VŠ (Mgr.)	Evropská studia	Asistentka, telefonní operátorka	AJ, SP	Pečlivost, vysoké pracovní nasazení
Kandidát D						
muž	27	VŠ (Ing.)	Dopravní management	Supervizor, deputy manager	AJ, FJ	-
Kandidát E						
muž	26	VŠ (Bc.)	Humanitní studia	Administrativa, asistent pedagoga	AJ, NJ	Odolnost vůči stresu, vytrvalost
Kandidát F						
muž	31	SŠ	obchod	Team leader, operátor	AJ	Prodejní dovednosti
Kandidát G						
žena	28	VŠ (Ing.)	Hospodářská politika	Administrativa, recepce	AJ, NJ	-
Kandidát K						
muž	-	VŠ (Ing.)	Management podniku	Obchodní asistent	AJ, NJ	-
Kandidát L						
muž	-	SŠ	Strojírenství	Likvidátor, technik	-	Důslednost, pečlivost
Kandidát N						
žena	21	SŠ	Obchod	Operátor výroby, úklidové práce	AJ	Svědomitost, zodpovědnost
Kandidát O						
žena	21	SŠ	Informatika	Moderátor, reportér, průvodce	AJ, NJ, IJ	-
Kandidát P						
žena	-	VŠ (Bc.)	Veřejná ekonomika a správa	Operátor ve výrobě	AJ	Vytrvalost, cílevědomost
Kandidát Q						
žena	-	VŠ (Bc.)	Management sportu a kultury	Samostatný referent, project manager	-	-
Kandidát T						
Žena	40	SŠ	Ekonomie	Bankovní poradce	-	Znalost bankovníctví, zodpovědnost
Kandidát U						
muž	47	VŠ (Bc.)	Podnikání a administrativa	Osobní bankěř, Specialista řízení	AJ, RJ	Prodejní dovednosti, empatičnost
Kandidát V						
žena	-	SŠ	Strojírenství	Administrativa, asistentka	RJ, AJ	-

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴⁴

⁴⁴Tabulka byla vytvořena na základě analýzy dokumentů (studium životopisů) a pozorování prvního kola výběrového řízení.

Do druhého kola výběrového řízení postoupilo celkem 14 kandidátů. Z prvního kola postoupilo 6 uchazečů se SŠ vzděláním (50% z vybraných do prvního kola) a 8 uchazečů s VŠ vzděláním (80% z vybraných do prvního kola). Věkový průměr kandidátů se dle dostupných informací ze životopisů jen nepatrně zvýšil na 29,9 let. Podíl žen a mužů se změnil v poměru 8:6.

11.3.1 Harmonogram a části AC

K výběrové metodě AC si PČS přizvala externí firmu, se kterou dlouhodobě spolupracuje pro zajištění maximální personální podpory v oblasti odborníků na tuto výběrovou metodu. AC byla vybrána z důvodu náročnosti vykonávání dané pozice. AC mělo za úkol odhalit kvality kandidátů především v práci pod tlakem, spolupráci s týmem, schopnosti rychlé, srozumitelné a efektivní komunikaci a také samostatné i týmové řešení krizových situací. Harmonogram dne byl upraven podle počtu zúčastněných uchazečů o pracovní místo. AC probíhalo celý den, kandidáti byli pozváni na 9:00 hodin ráno. Celé výběrové řízení probíhalo ten den paralelně ve dvou nebo jedné místnosti dle potřeby.

Tabulka 7: Harmonogram AC

Assessment centre Časový harmonogram 14 kandidátů												
	Před AC	Realizace AC										Po AC
čas	8:30– 9:00	9:00– 9:20	9:20–9:45	9:45– 10:40	10:40– 10:50	10:50– 12:00	12:00– 13:00	13:00– 14:10	14:10– 14:40	14:40– 15:45	15:45– 16:00	16:00– 16:30
místnost A/B	Příprava místností a materiálů, porada hodnotitelů.	Přivítání kandidátů vysvětlení účelu AC, programu a jeho role.	Osobnostní dotazník Big Five.	Velké setkání zaměstnanců.	Přestávka	Dovednost	Oběd	Picasso	Přestávka	Call centrum	Závěr, rozloučení se s kandidáty.	Hodnocení individuálních úloh, zpracování vyhodnocení, předání materiálů.
úloha			Individuální práce	Týmová práce		Dialogová úloha		Dialogová úloha ve dvojici		Týmová práce		

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴⁵

Osobnostní dotazník BIG Five

- NEO pětifaktorový osobnostní inventář je časově nenáročná metoda (60 položek na 10-15 minut) poskytující údaje o úrovni pěti obecných dimenzí osobnosti (Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenosti, Přívětivost,

⁴⁵ Harmonogram byl zpětně vytvořen na základě pozorování během AC.

Svědomitost). Je využitelná ve výzkumných studiích i v klinické, poradenské a pracovní psychologii.

- **Neuroticismus** zjišťuje individuální rozdíly v emocionální stabilitě a labilitě. Jedince, kteří dosahují vysokého skóre neuroticismu, lze snadno přivést do rozpaků, cítí se zahanbeni, nejistí, nervózní, úzkostní, intenzivně prožívají strach, obavy nebo smutek. Emocionálně stabilní jedinci, dosahující nízkého skóru na této škále, jsou obvykle klidní, vyrovnaní, bezstarostní a stresující situace je nevyvedou snadno z míry.
- Jedinci, kteří dosahují vysokého skóre **extraverze**, se popisují jako společenší, sebejistí, aktivní, hovorní, energičtí, veselí a optimističtí. Lidé s nízkým skóre se popisují jako uzavření, zdrženliví, nezávislí a samostatní.
- **Otevřenost vůči zkušenosti**. Lidé dosahující vysokého skóre v této dimenzi mají živou představivost, jsou citliví na estetické podněty, vnímaví k vnitřním pocitům, upřednostňují rozmanitost, jsou zvědaví, mají nezávislý úsudek. Často se chovají nekonvenčně, zkoušejí nové způsoby jednání a dávají přednost změně. Osoby s nízkým skóre mají sklon ke konvenčnímu chování a konzervativním postojům a jejich emoční reakce jsou často utlumeny.
- **Přívětivost** je dimenze postihující interpersonální chování. Opačné póly škály charakterizuje altruismus, schopnost porozumět druhým, sklon důvěřovat druhým, upřednostnění spolupráce a naopak nepřátelství, egocentrismus, tendence ke znevažování cizích záměrů a k soutěži na místě spolupráce.
- **Vztah k práci**, aktivní proces plánování, organizování a realizace úkolů zjišťuje dimenze Svědomitost. Osoby dosahující vysokého skóre na této škále se popisují jako cílevědomé, ctižádostivé, pilné, vytrvalé, systematické, s pevnou vůlí, disciplinované,

spolehlivé, přesné a pořádné. Osoby s nízkým skóre se označují za nedbalé, lhostejné, naplňující své cíle s malým zaujetím.⁴⁶

Velké setkání zaměstnanců

- Kandidáti jsou rozděleni do dvou týmů, do kterých dostanou patřičné materiály pro zpracování zadaného úkolu. Mají dohromady cca 50 minut na vytvoření harmonogramu činností vlastního týmu pro zajištění velkého setkání zaměstnanců PČS. K dispozici mají program, který na tomto setkání musí dodržet, a také některé přípravné činnosti, které jsou již zajištěny.
- Sledované kompetence: týmová práce, analytické myšlení, priority.

Dovednost

- Dovednost je individuální úkol pro každého kandidáta. Cílem je naučit výběrovou komisi nějaké činnosti nebo dovednosti. Doba přípravy každého je 10 minut a pro naučení je vyhrazen čas 5 minut.
- Sledované kompetence: zvládání zátěže, komunikace, důvtip, pohotovost.

Picasso

- Picasso je dialogová úloha v určených dvojicích. Úkolem této dvojice je podle pokynů jednoho z kandidátů nakreslit předem neznámý obrázek. Dvojice k sobě sedí zády, jeden má v ruce prázdný papír a tužku, druhý geometrický obrázek.
- Sledované kompetence: schopnost vedení, formulace, pohotovost, pozornost.

Call centrum

- Kandidáti pracují v týmech (jiných než u „Velkého setkání zaměstnanců“) na zadaném úkolu, který spočívá ve vyřešení krizové situace v call centru. I přes stabilní dostatečný počet zaměstnanců v tomto oddělení není výkon práce dostatečně efektivní a rychlý. Cílem týmu je navrhnout analýzu problému a případné řešení této situace.

⁴⁶HŘEBÍČKOVÁ, M., URBÁNEK, T. *Big five: Neo pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five – FactorInventory P. T. Costy a R. R. McCrae)*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2001. s. 7. ISBN 80-86471-06-3

- Sledované kompetence: týmová práce, řešení problému.

11.4 Výsledky AC a vyhodnocení výběrového řízení

11.4.1 Výsledky AC

Výsledky AC byly rozpracovány do výsledkových záznamových archů jednotlivých kandidátů. Na každém archu je graf, který vychází z výsledků NEO pětifaktorového osobnostního inventáře Big Five a doporučení o vhodnosti či nevhodnosti daného kandidáta. Pro ilustraci jsou předloženy výsledky úspěšného a neúspěšného uchazeče.

Tabulka 8: Výsledky kandidáta N, který ve výběrovém řízení neuspěl.

AssessmentCentre_Kandidát N_17.12.2012													
NEO pětifaktorový osobnostní inventář_BIGFive													
<p><i>Svědomitost</i> Organizovanost, vytrvalost a motivace v chování zaměřené na cíl; důslednost, spolehlivost.</p>	<table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>NEO Big Five Results for Candidate N</caption> <thead> <tr> <th>Dimenze</th> <th>Skóre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S (Svědomitost)</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>P (Přívětivost)</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>O (Otevřenost)</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>E (Extraverze)</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>N (Neuroticismus)</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Dimenze	Skóre	S (Svědomitost)	62	P (Přívětivost)	70	O (Otevřenost)	50	E (Extraverze)	35	N (Neuroticismus)	75
Dimenze		Skóre											
S (Svědomitost)		62											
P (Přívětivost)		70											
O (Otevřenost)		50											
E (Extraverze)	35												
N (Neuroticismus)	75												
<p><i>Přívětivost</i> Míra kvality mezilidských vztahů – v myšlenkách, pocitech, chování.</p>													
<p><i>Otevřenost</i> Proaktivní hledání, učení se novým věcem a získávání zkušeností, mentální flexibilita.</p>													
<p><i>Extraverze</i> Kvantita a intenzita mezilidských vztahů, stupeň celkové aktivity a energie, potřeba vyhledávat nové kontakty.</p>													
<p><i>Neuroticismus</i> Míra přizpůsobení se vs. Emoční nestabilita. Identifikuje osoby náchylné na duševní nepohodu, které zle zvládají vypjaté a náročné situace, může reagovat neadekvátně (vysoký výsledek).</p>	<p><i>Dosažené výsledky:</i> Klíčové dimenze jsou Neuroticismus – tzv. adekvátní výsledek je mezi 10 – 50; Otevřenost – ideální je vyšší skóre (50 a více). Ostatní dimenze určují povahové vlastnosti člověka a také vysoké výsledky jsou v normě pro danou pozici.</p>												

Zhodnocení kandidáta: NEDOPORUČEN

Zdůvodnění:

Kandidát v úlohách neprojevil očekávanou úroveň motivace pro výkon a výsledky. Spolupracoval ve vybraných úlohách. V komunikaci nebyl ani po opakovaných upozorněních věcný a konkrétní. V dialogu převládá obhajující styl před konstruktivním. Ve skupinové komunikaci byl spíše uzavřenější a individualistický. Po upozornění na chybu ve vypracování nereagoval kriticky, ale obranně.

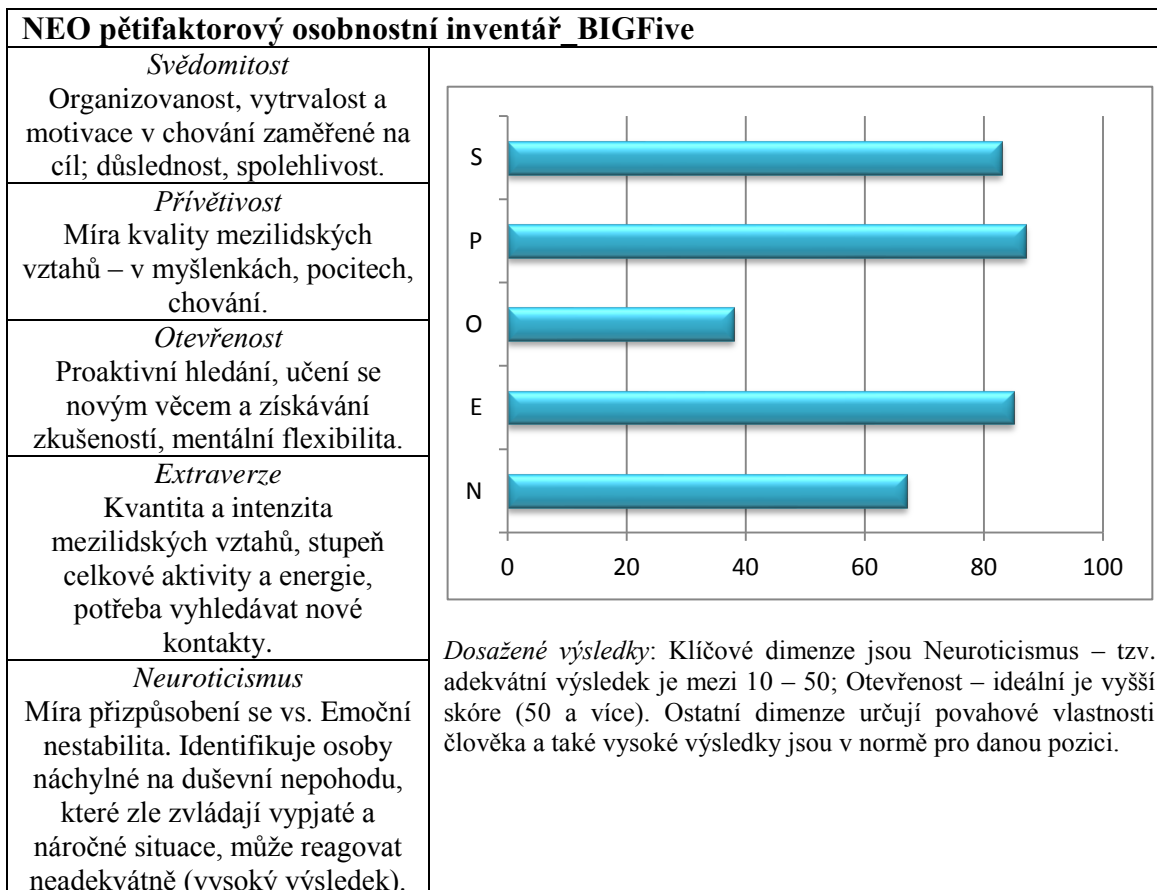
Osobnostní dotazník uvádí vysokou míru neuroticismu. Je to snížená schopnost zvládat stres a zátěžové situace. Je to možné vysvětlení chování kandidáta v průběhu AC. Zároveň nízké skóre přívětivosti a extroverze je důvodem nízkého zájmu o budování a udržování kvalitních mezilidských vztahů.

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴⁷

⁴⁷ Schéma bylo vytvořeno na základě pozorování během AC a analýzou dokumentů poskytnutých materiálu personálním oddělením nutných k jeho vytvoření.

Tabulka 9: Výsledky kandidáta B, který ve výběrovém řízení uspěl.

AssessmentCentre_Kandidát B_17.12. 2012



Zhodnocení kandidáta: DOPORUČEN

Zdůvodnění:

Kandidát se zapojoval v rámci úloh adekvátně a vše vypracoval správně dle zadání. Když při prvním skupinovém úkolu udělal tým chybu, v následující úloze se jí vyvaroval. V analytických úkolech projevil velkou schopnost učit se, když využil nové poznatky z podkladových materiálů, které mu byly poskytnuty v rámci přípravy k řešení zadaných úloh. Vypracované úkoly uměl relevantně okomentovat a obhájit. Pokud udělal chybu, při vytčení jí akceptoval. V týmových úkolech komunikoval s ostatními věcně a směřoval k rychlému řešení.

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴⁸

⁴⁸ Schéma bylo vytvořeno na základě pozorování během AC a analýzou dokumentů poskytnutých materiálů personálním oddělením nutných k jeho vytvoření.

11.4.2 Vyhodnocení výběrového řízení

Na základě doporučení externí firmy, která realizovala AC, a rozhodnutí vedoucího oddělení Help desk byli vybráni kandidáti uvedení níže v seznamu. S výsledky výběrového řízení byli všichni kandidáti seznámeni telefonicky a e-mailem 17. 12. 2013, úspěšní uchazeči byli zároveň vyzváni k nástupu a vstupnímu školení nových zaměstnanců (viz příloha H) na 2. 1. 2013.

Tabulka 10: Seznam přijatých uchazečů

Pohlaví	Věk	Vzdělání	Odborné zaměření	Praxe	Cizí jazyk	Subjektivní charakteristika
Kandidát B						
Žena	28	VŠ (Mgr.)	Evropská studia	Asistentka, telefonní operátorka	AJ, SP	Pečlivost, vysoké pracovní nasazení
Kandidát D						
Muž	27	VŠ (Ing.)	Dopravní management	Supervizor, deputy manager	AJ, FJ	-
Kandidát E						
Muž	26	VŠ (Bc.)	Humanitní studia	Administrativa, asistent pedagoga	AJ, NJ	Odolnost vůči stresu, vytrvalost
Kandidát F						
Muž	31	SŠ	obchod	Team leader, operátor	AJ	Prodejní dovednosti
Kandidát G						
Žena	28	VŠ (Ing.)	Hospodářská politika	Administrativa, recepce	AJ, NJ	-
Kandidát L						
Muž	-	SŠ	Strojírenství	Likvidátor, technik	-	Důslednost, pečlivost
Kandidát Q						
Žena	-	VŠ (Bc.)	Management sportu a kultury	Samostatný referent, project manager	-	-
Kandidát T						
Žena	40	SŠ	Ekonomie	Bankovní poradce	-	Znalost bankovníctví, zodpovědnost

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)⁴⁹

Na základě dvoukolového výběrového řízení bylo vybráno celkem 8 kandidátů. Na základě dostupných informací je možné konstatovat, že věkový průměr přijatých uchazečů je 30 let, podíl mužů a žen je stejný a 5 uchazečů disponuje vysokoškolským vzděláním a 3 uchazeči mají vzdělání středoškolské.

⁴⁹Tabulka byla vytvořena na základě analýzy dokumentů (studium životopisů) a pozorování výběrového řízení.

11.5 Zhodnocení výběrového řízení na pracovní pozici a návrhy na zlepšení

Výběrové řízení na pozici specialisty oddělení podpory obchodních služeb a retenčních aktivit bylo koncipováno komplexně a zohledňovalo specifické požadavky na danou pozici. Toto výběrové řízení bylo rozděleno do několika výběrových kol, ve kterých kandidáti projevovali různou úroveň svých schopností, znalostí a dovedností. Úkoly, které kandidáti plnili, byly zaměřeny na speciální požadavky, které zaměstnanci na této pozici musí splňovat. Pro kandidáty byla vytvořena atmosféra, která simulovala atmosféru, ve které by mohli potencionálně pracovat. Vstřícný přístup výběrové komise byl doplňován řešením krizových a modelových situací či prací pod tlakem. Kandidáti měli možnost oslovit výběrovou komisi schopností komunikace, spolupráce i individuálního přístupu.

Výběrové řízení bylo náročné na použité výběrové metody, protože bylo velmi členité i časově vytížené. Je možné konstatovat, že bylo úspěšné, protože na jeho konci bylo vybráno 8 kandidátů, kteří nastoupili do práce ke vstupnímu školení dne 2. 1. 2013. Zde je nutné dodat, že výběrová komise byla s výsledkem výběrového řízení spokojena a nové zaměstnance bez výhrad přijala do svého pracovního týmu k zapracování. Na konci výběrového řízení využilo možnost zpětné vazby celkem 5 uchazečů, kterým byly poskytnuty jejich výsledky z AC pro vlastní pochopení výsledků. Výběrové řízení splnilo svůj cíl, protože mělo za úkol vybrat 8 vhodných kandidátů pro doplnění existujícího pracovního týmu. Aktuální informace z 27. 2. 2013 může potvrdit, že tyto noví zaměstnanci byli týmem přijati a doposud žádný z nich tuto pracovní pozici ve zkušební době neopustil.

Cílem této části výzkumného šetření bylo popsat a analyzovat používané metody v PČS při výběrovém řízení. Tento cíl je možné považovat za splněný včetně návrhu možných řešení pro zlepšení aktuálního stavu.

Na základě zjištěných faktů pozorování a analýzou dokumentů je možné navrhnout následující zlepšení v procesu výběrového řízení:

Přijímací pohovor

- V rámci úvodní části prvního kola výběrového řízení je poskytnut velký prostor pro otázky uchazeče. Koncepce seznamovacího rozhovoru namísto pohovoru by mohla poskytnout možnost většího uvolnění uchazeče a přinést tak lepší obraz o jeho osobnosti. Při pohovoru má uchazeč neustálý pocit, že je analyzován a posuzován, a nad svými dotazy více přemýšlí, proto by bylo vhodné doporučit zvážení této možnosti vedení seznamovacího kola s více přátelskou tváří.

Etické aspekty výběru

- Uchazeči, kteří byli pozváni do prvního kola výběrového řízení, by se měli prokázat náležitým dokladem o získaném vzdělání, kvalifikaci, případně rekvalifikaci, doporučením či referencí od minulých zaměstnavatelů. Analýzou dokumentů uchazeče je možné eliminovat případné nesrovnalosti mezi vlastní prezentací uchazeče a požadavky na danou pozici, jež by mohly být odhaleny až v průběhu adaptačního procesu.

12 SPOKOJENOST NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

12.1 Sestavení dotazníku

Návrh dotazníku byl konzultován a upravován dle přání vedení společnosti. V dotazníku byly použity škálové uzavřené i otevřené otázky. Ve škálových otázkách byla znázorněna škála od 1 do 6, kde hodnocení 1 – 3 znamenalo negativní hodnocení a 4 – 6 znamenalo pozitivní hodnocení. Vedle použité škály byla nabídnuta i možnost „nevím“. Škála byla záměrně koncipována na sudý počet odpovědí, z důvodu eliminace možnosti uchýlení se při odpovídání k tzv. „zlatému středu“. V uzavřených otázkách byla nabídnuta baterie odpovědí a vždy ještě jedna odpověď „jiné“ s možností konkretizace. V závěru dotazníku byl vyhrazen otevřený prostor pro respondenty k vyjádření vlastního názoru. Téma dotazníku a kvantitativní část výzkumného šetření byla zaměřeno na tři oblasti.

- Náborové metody (3 otázky).
- Výběrové metody (4 otázky).
- Spokojenost zaměstnanců se svou pracovní pozicí (4 otázky).

12.1.1 Část dotazníku k náborovým metodám

Otázky k této části dotazníku byly uzavřené s možností výběru několika možností a volnou možností „jiné“. Cílem bylo zjistit vybrané faktory týkající se náboru. Zda jsou náborové metody dostačující a efektivní.

- Otázky:
1. Odkud jste se dozvěděla o výběrové pozici?
 2. Co Vás nejvíce oslovilo ke snaze získat Vaši současnou pozici?
 3. Které faktory týkající se zaměstnání pro Vás byly nejvíce důležité při hledání práce?

12.1.2 Část dotazníku k výběrovému řízení

Část dotazníku zaměřená na výběrové řízení, které respondent absolvoval, má za cíl zjistit, k jakým metodám výběru se PČS v minulých dvou letech nejčastěji přiklání a jak formu výběrového řízení vnímali zaměstnanci. Otázka č. 4 byla koncipována jako uzavřená otázka s přidanou možností „jiné“. Ostatní otázky v této části byly doplněny škálou 1 – 6.

Otázky: 4. Jakou formou probíhalo výběrové řízení, kterým jste prošel/prošla?

5. Výběrové řízení obsahovalo náročné úkoly.

(velmi náročné - nenáročné)

6. Výběrové řízení bylo motivující k získání práce.

(nemotivující - motivující)

7. Náplň práce je shodná s náplní práce prezentovanou při výběrovém řízení.

(souhlasím – nesouhlasím)

12.1.3 Část dotazníku ke spokojenosti s pracovní pozicí

Šetření týkající se pracovní spokojenosti bylo formulováno do škálových otázek a na závěr byl poskytnut prostor k vlastnímu názoru a vyjádření. Spokojenost s pracovní pozicí byla posuzována dle vybraných faktorů – uspokojení, atmosféra pracoviště, finanční a nefinanční motivace, náplň práce.

8. Vaše současná práce Vás baví a uspokojuje.

(neplatí - platí)

9. Hodnocení atmosféry pracoviště, ve kterém pracujete.

(nepříjemná - příjemná)

10. Finanční motivace současné práce je motivující.

(nesouhlasím - souhlasím)

11. Nefinanční motivace (benefity, místo, tým) mne dostatečně uspokojuje.

(nesouhlasím - souhlasím)

12.2 Realizace průzkumu

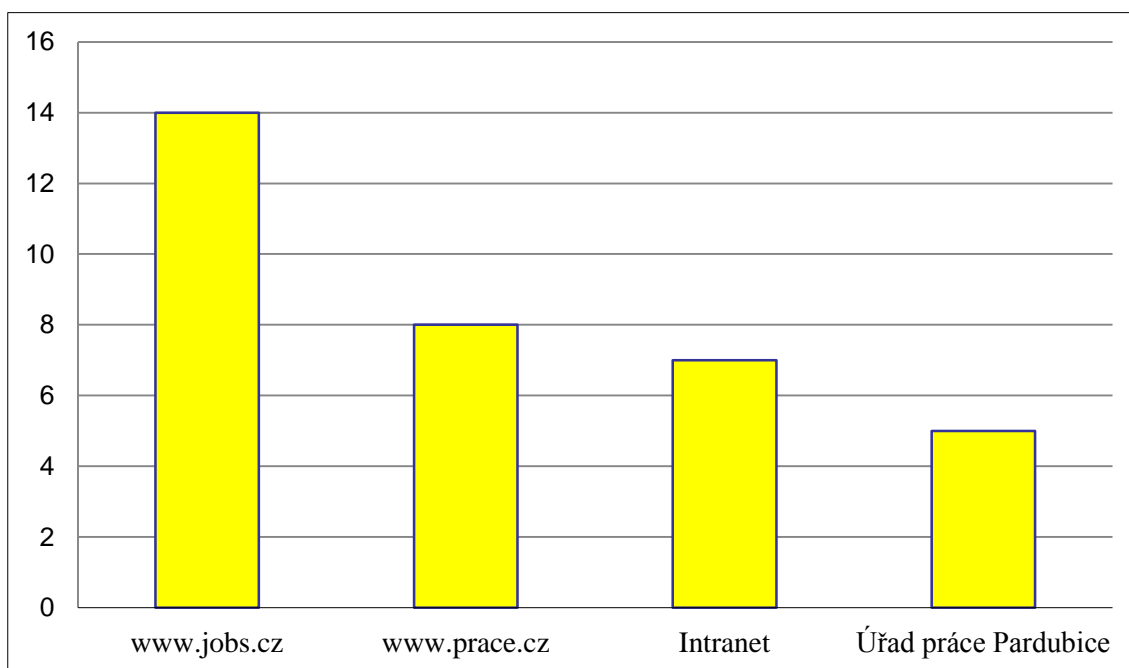
Dotazníkové šetření probíhalo během jednoho týdne (4. – 8. 2. 2013) mezi „novými“ zaměstnanci na centrále této společnosti v Pardubicích. Po konzultaci s managementem byl výzkumný vzorek zaměřen na zaměstnance, kteří působí ve společnosti méně než dva roky. Tento výzkumný vzorek tedy byl dohromady určen celkem pro 39 nových zaměstnanců. Na začátku týdne byly distribuovány dotazníky zaměstnancům ve spolupráci s personálním oddělením. Vyplňování dotazníku probíhalo bez asistence tazatele, ale při distribuci byli respondenti upozorněni na případnou možnost obrátit se s dotazy týkajícími se dotazníku na specialistu HR. Této možnosti nikdo nevyužil. Dotazník byl rozdělen na tři části. Úvodní část se týkala spokojenosti zaměstnanců se svou pracovní pozicí a náplní práce, další část dotazníku byla zaměřena na výběrové řízení, kterým zaměstnanci prošli, a závěrečná část dotazníku sbírala základní sociodemografická data o respondentech, kteří se průzkumu zúčastnili. Na konci výzkumného týdne byly dotazníky vybrány ke zpracování. Dotazníky byly vráceny správně vyplněné a s 87% návratností (34 dotazníků). Vysoká návratnost dotazníků svědčí o zájmu zaměstnanců a absenci jejich lhostejnosti k pracovnímu prostředí a pracovní pozici. Existuje zde potenciální riziko zkreslení dat při vyplňování bez asistence tazatele. Zkreslení mohlo případně vzniknout kolektivním vyplňováním otázek, společnou diskuzí nad dotazníkem či vysokým pracovním vytížením a nedostatkem času při vyplňování. Toto riziko se nedá vždy jednoznačně a snadno eliminovat, z toho důvodu byli respondenti při distribuci dotazníku ubezpečeni o naprosté anonymitě jejich osoby a o cíli výzkumného šetření.

12.3 Vyhodnocení průzkumu

Vyhodnocení výzkumného šetření bylo realizováno v týdnu 11. – 15. 2. 2013. Relativně nízký počet respondentů je důvodem pro méně obsáhlé závěry z tohoto průzkumu. Je ale důležité zmínit, že tento nízký počet respondentů je dán personální strategií v této společnosti, protože aby šetření bylo efektivní a splňovalo požadavky managementu PČS, tak bylo zaměřeno na nové zaměstnance, kteří pracují na centrále pojišťovny maximálně dva roky. 39 respondentů je tedy maximální možný vzorek, který bylo možné zkoumat. Vyhodnocení tohoto průzkumu nabízí konkrétní výsledky, které jsou důležitou zpětnou vazbou pro management společnosti, nejsou však zobecnitelné i na ostatní detašovaná pracoviště PČS, protože popisují konkrétní situaci vybraných jedinců.

12.3.1 Náborové metody

Graf 7: Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?



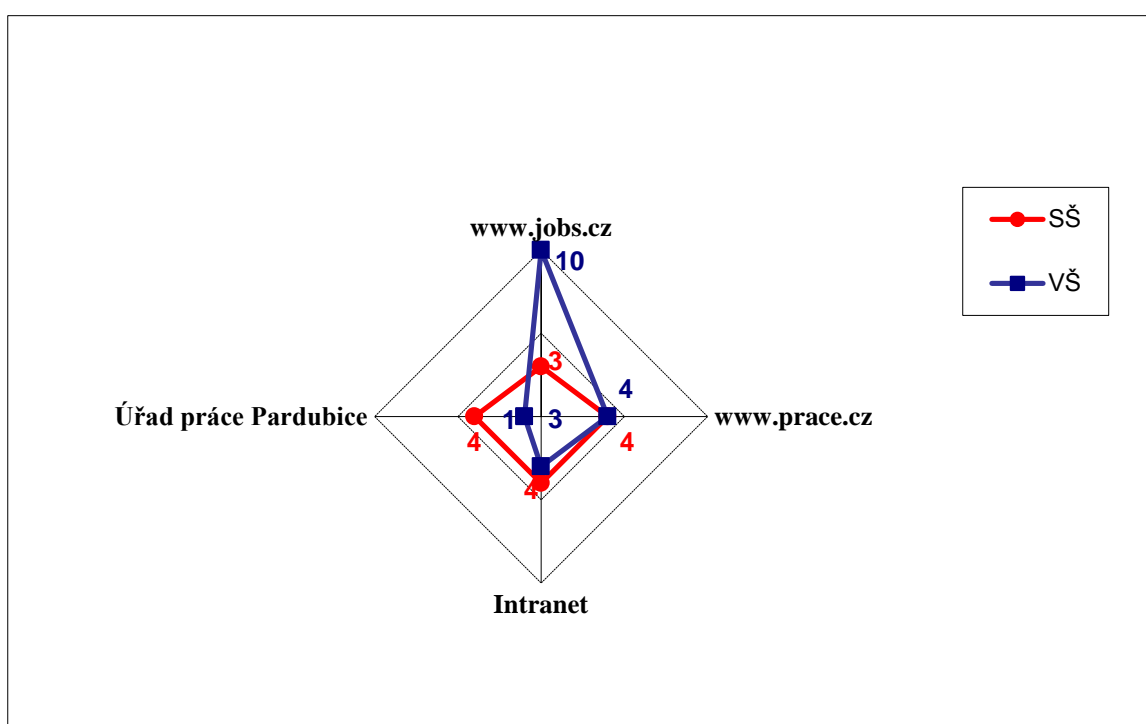
Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno v rozhovoru s HR specialistou PČS nejvíce inzeruje nabídku zaměstnání na portálu www.jobs.cz, což tento obrázek potvrzuje. Inzerce na internetu přilákala celkem 64,7% respondentů, 20,5% respondentů využilo nabídku na firemním

Intranetu a po úspěšném výběrovém řízení změnili svoji pozici za pozici, která pro ně byla patrně lákavější než ta stávající. Přesto, že společnost přímo nespolupracuje s Úřadem práce v Pardubicích, ale pouze hlásí volné pozici, tak v průběhu posledních dvou let bylo necelých 15 % uchazečů o práci vybráno právě díky jejich vlastní iniciativní spolupráci s Úřadem práce.

Nabídka volných pracovních míst prostřednictvím internetu se tedy jeví být pro tuto společnost jako efektivní způsob nabídky práce potenciálním uchazečům.

Graf 8: Informace o pozici podle vzdělání



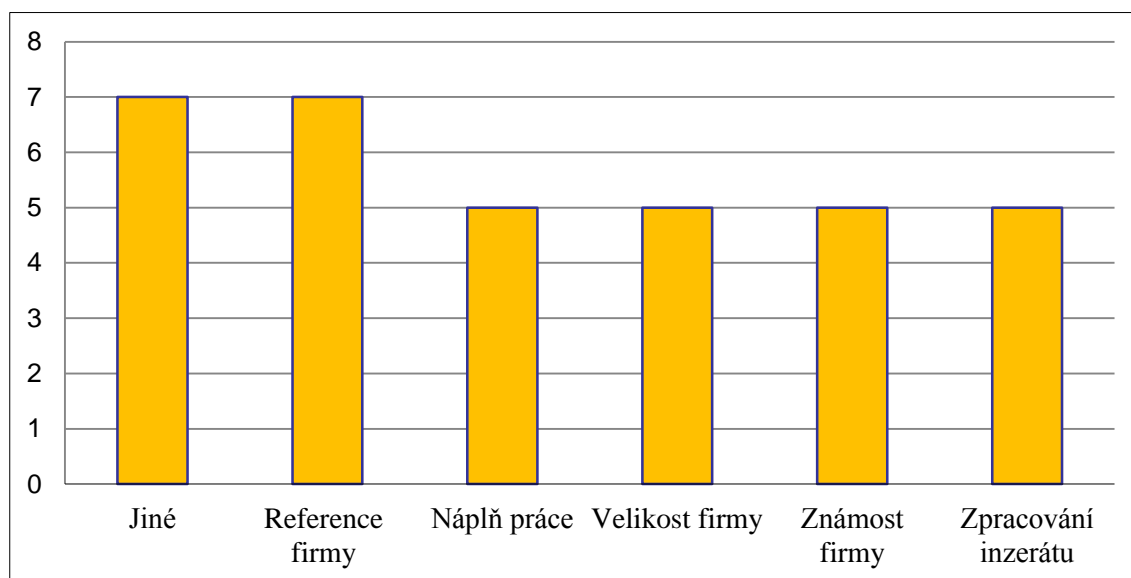
Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Vysokoškolsky vzdělaní respondenti se dozvěděli o volné pozici nejčastěji na serveru www.jobs.cz, pouze jeden respondent se o nabízené pozici dozvěděl prostřednictvím Úřadu práce. Středoškolsky vzdělaní respondenti hledají volné pozice přes všechny kanály, na kterých PČS inzeruje nabídku volného pracovního místa.

Respondenti s VŠ vzděláním se tedy více spoléhali na vlastní iniciativu a vlastní zdroje při hledání práce a respondenti se SŠ vzděláním se uchýlili i k pomoci od úřadu práce. Tento fakt by mohl být vysvětlen věkem respondentů.

Většina respondentů (77,7%) s VŠ vzděláním patřila při hledání práce k čerstvým absolventům, kteří většinou nezamířili přímo na úřad práce, ale naopak se snaží zaujmout potenciální zaměstnavatele dosavadní praxí při studiu, flexibilitou a touhou učit se novým věcem.

Graf 9: Otázka č. 2: Co Vás nejvíce oslovilo ke snaze získat Vaši současnou pracovní pozici?

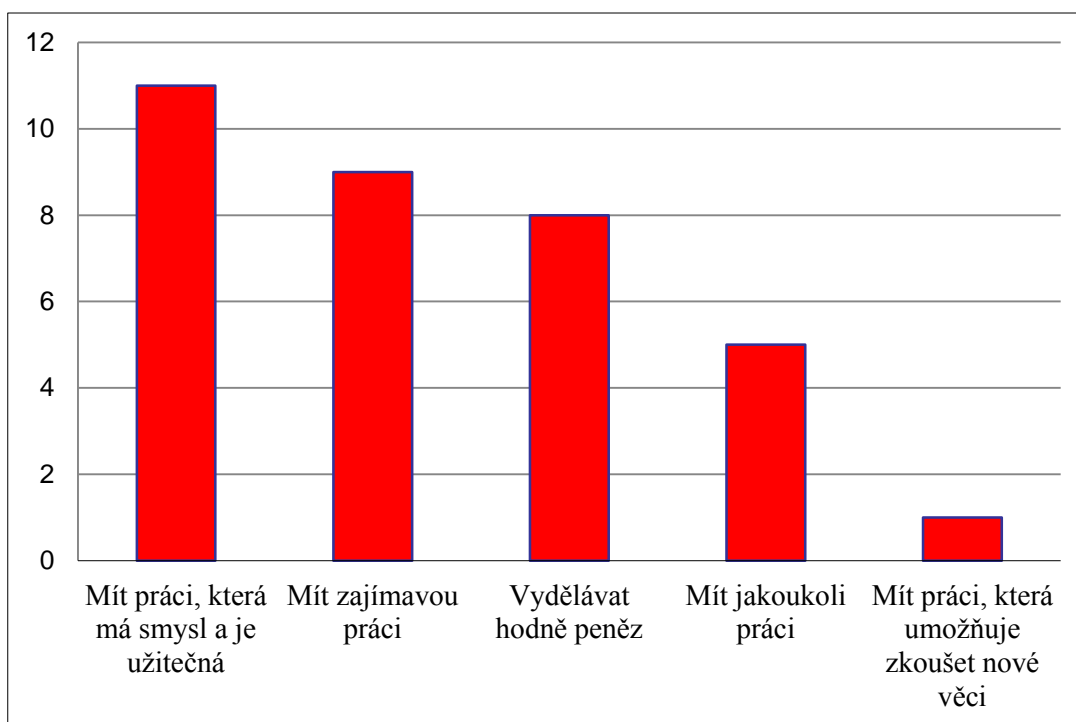


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Faktory, které nejvíce motivovaly respondenty v době, kdy se hlásili na příslušné pracovní místo, byly v dotaznících uváděny vcelku vyrovnaně. O něco málo více zaujaly respondenty reference firmy. Náplň práce, velikost a známost firmy a zpracování inzerátu byly hodnoceny naprosto stejně.

V této otázce byla celkem 7x zvolena možnost jiné a využití prostoru pro vlastní konkretizaci respondentem. Jako motivující faktory byly označovány respondenty především doporučení od známých či kolegů, výhodná situovanost společnosti, historie společnosti a zajímavé benefity.

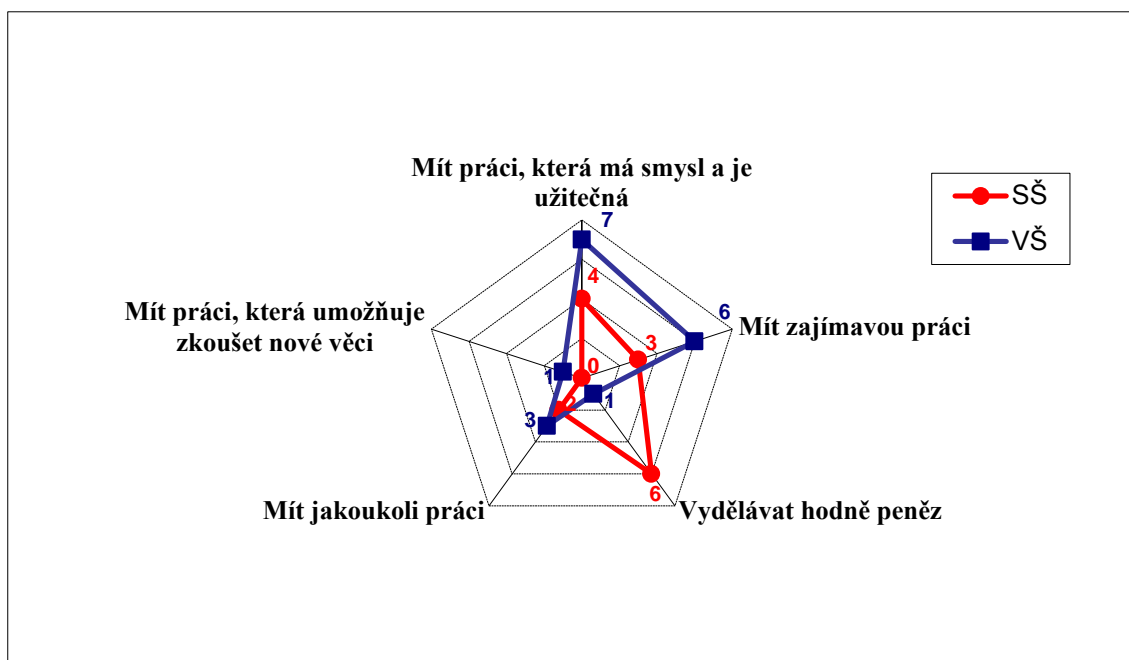
Graf 10: Otázka č. 3: Které faktory týkající se zaměstnání pro Vás byly nejvíce důležité při hledání práce?



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Při hledání nové práce bylo pro respondenty prioritní najít práci, která má smysl a je užitečná, zároveň zajímavá a nabízející možnost vydělávat hodně peněz. Tyto výsledky nejsou překvapivé, protože korespondují s grafem 1, ve kterém je nastíněn vývoj hodnotové pracovní orientace mezi zaměstnanci v České republice. Stejně jako v roce 2006, kde Čadová a Paleček interpretují vývoj hodnotové pracovní orientace v letech 1990 - 2004, tak i v této době v roce 2013 je hlavní prioritou mít zajímavou práci, protože práce, která člověka baví ho pravděpodobně i profesně uspokojuje a zároveň motivuje k dalšímu vzdělávání a osobnostnímu rozvoji.

Graf 11: Faktory při hledání práce podle vzdělání

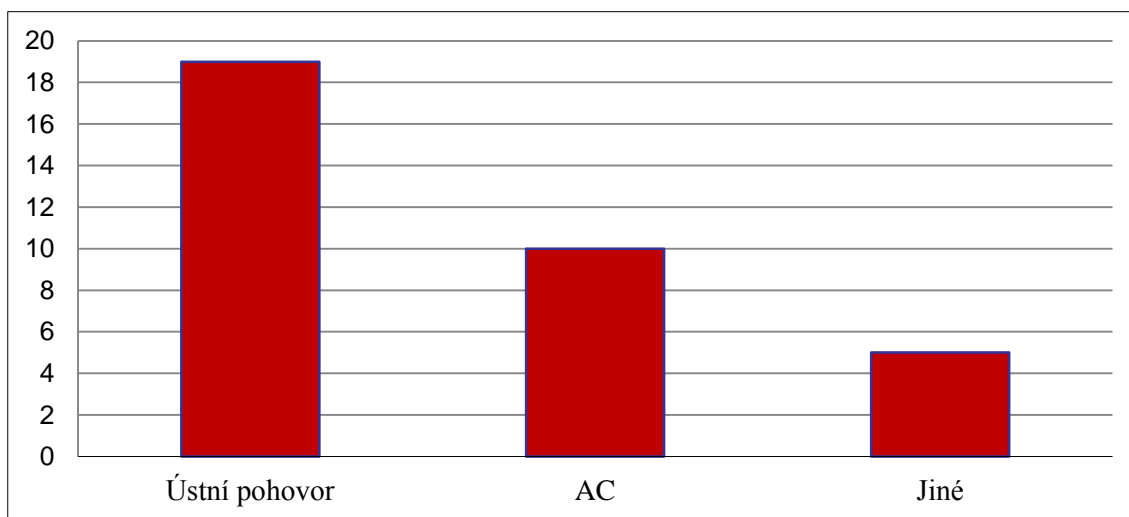


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Faktory "Mít práci, která má smysl a je užitečná" a "Mít zajímavou práci" jsou nejvíce motivující pro respondenty s VŠ vzděláním. Pro středoškolsky vzdělané respondenty je nejdůležitějším faktorem při hledání práce finanční odměna. Tento fakt je možné vysvětlit možnými individuálními ambicemi jednotlivých respondentů. U absolventů VŠ je vysoká pravděpodobnost touhy po uplatnění získaných vědomostí ze studia. Práce, ve které mohou zúročit a uplatnit své zkušenosti a znalosti, se pak pro ně stává zajímavá a užitečná. Vedle této možnosti seberealizace samozřejmě stojí i finanční motivace, která v této době nemůže být opomenuta. Zhruba 60% respondentů si v hodnotové orientaci zvolilo právě tyto faktory před možností vydělávat mnoho peněz nebo mít jakoukoli práci.

12.3.2 Výběrové řízení

Graf 12: Otázka č. 4: Výběrové řízení, kterým jste prošel/prošla probíhalo formou:

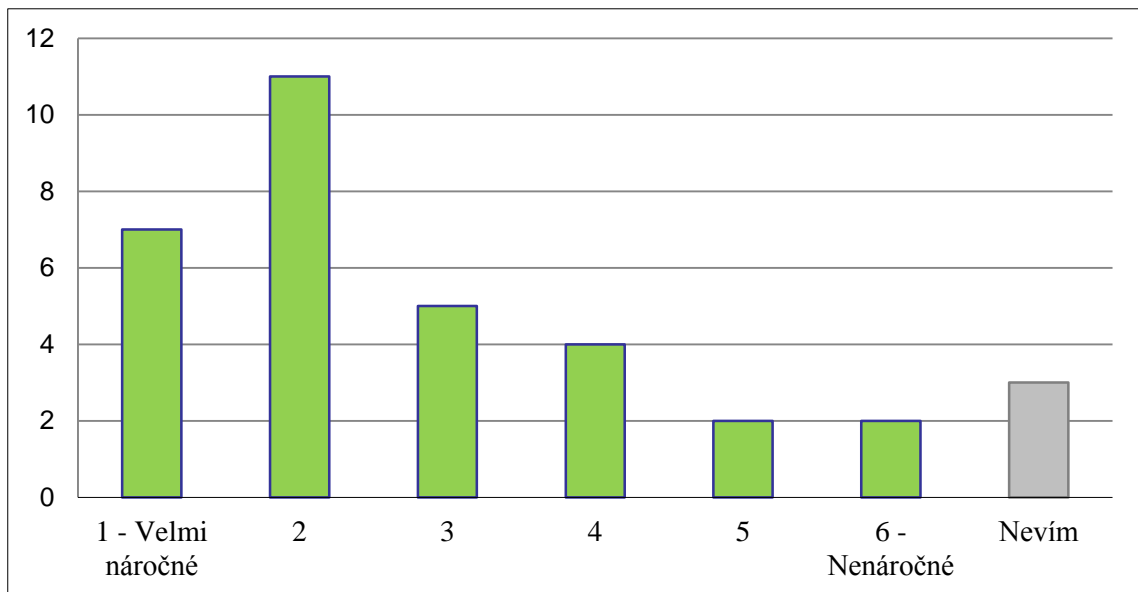


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Výběrové řízení formou AC je nejčastěji využíváno u manažerů (40 % případů oproti 28 % u ostatních pozic). Stejně často je využíváno v divizi obchodu a v divizi služeb (33 % výběrových řízení). Naopak divize finanční a IT tuto formu výběrového řízení nepoužívá. Tyto výsledky potvrzují metody výběru, které byly prezentovány v osobním rozhovoru s HR specialistou PČS využívá metodu AC převážně při výběru manažerů, ale také například při výběru zaměstnanců call centra či obchodních zástupců společnosti.

Metoda AC není používána při výběru zaměstnanců do finanční a IT divize. Tyto pozice jsou v této společnosti velmi často detailně specializovány a vždy je vytvořena vlastní metoda výběru ověřující specifické znalosti a dovednosti a především vhodnou odbornost pro danou pozici. 5 respondentů uvedlo možnost jiné, tuto odpověď doplnili o vysvětlení, kde uváděli různé osobnostní a psychologické testy či modelové situace.

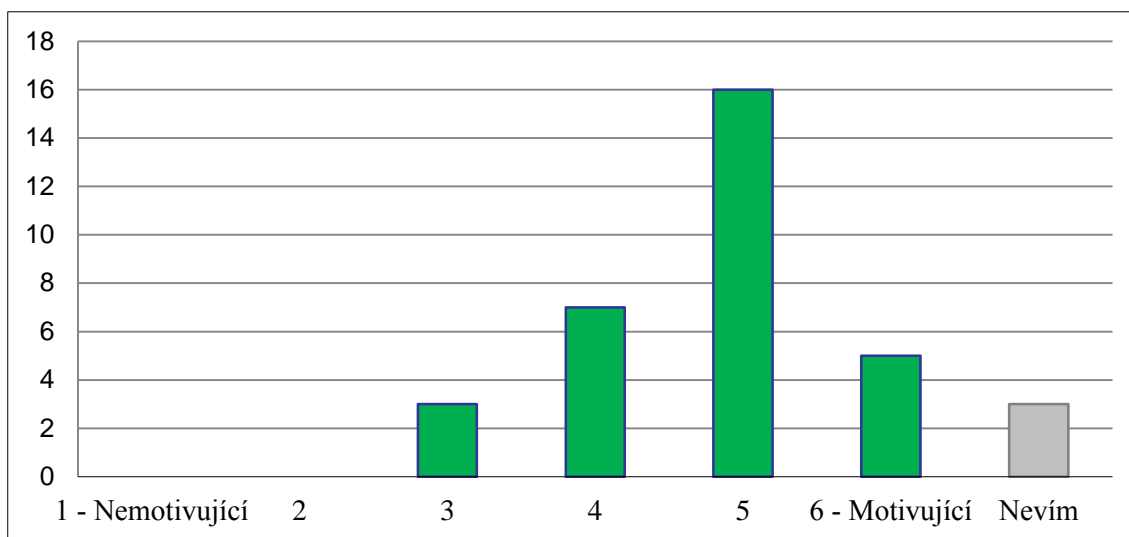
Graf 13: Otázka č. 5: Náročnost výběrového řízení



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Výběrové řízení považují za nejvíce náročné respondenti z divize finanční a IT - 100 % respondentů hodnotí známkami 1 - 3. Naopak pouze 61 % respondentů z divize služeb považují výběrové řízení za náročné (hodnocení známkami 1 - 3). Jak již bylo řečeno výše, výběrová řízení na pozice IT podpory a finanční analytiky jsou velmi specifická z důvodu vysokých požadavků společnosti právě na tyto pozice. Pro zpětnou vazbu pro společnost jsou tyto výsledky nejen důležité, ale také výborným hodnocením koncepce právě těchto výběrových řízení. Naopak respondenti z divize služeb hodnotí výběrová řízení spíše průměrně. Celkem 53% respondentů se přiklání k hodnocení, že výběrové řízení je velmi náročné nebo náročné.

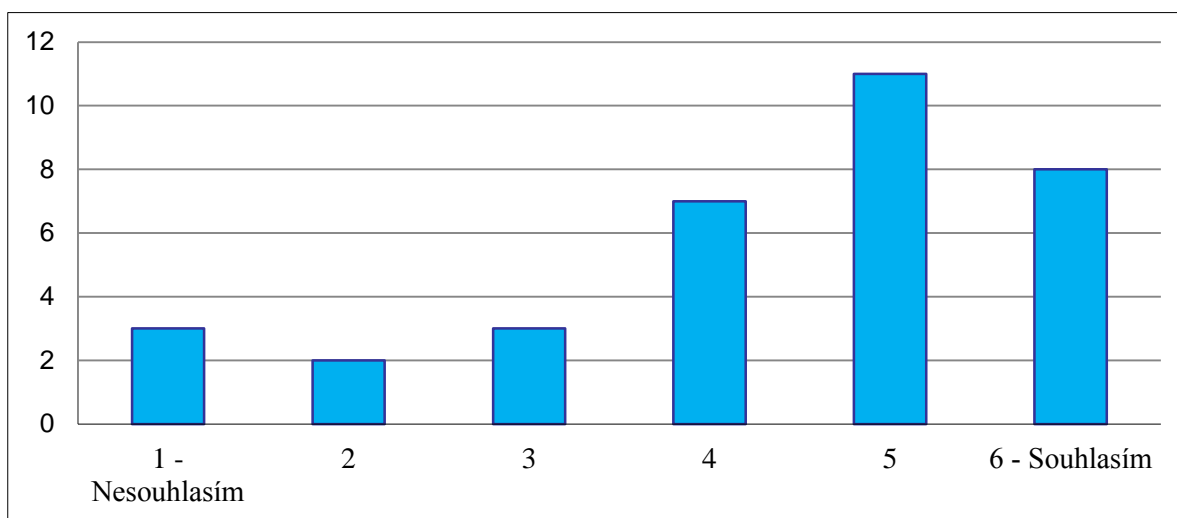
Graf 14: Otázka č. 6: Bylo výběrové řízení motivující k získání práce?



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Celých 82 % respondentů hodnotí motivaci k získání práce při výběrovém řízení na škále 4 – 6.

Graf 15: Otázka č. 7: Náplň práce je shodná s náplní práce prezentovanou při výběrovém řízení.



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

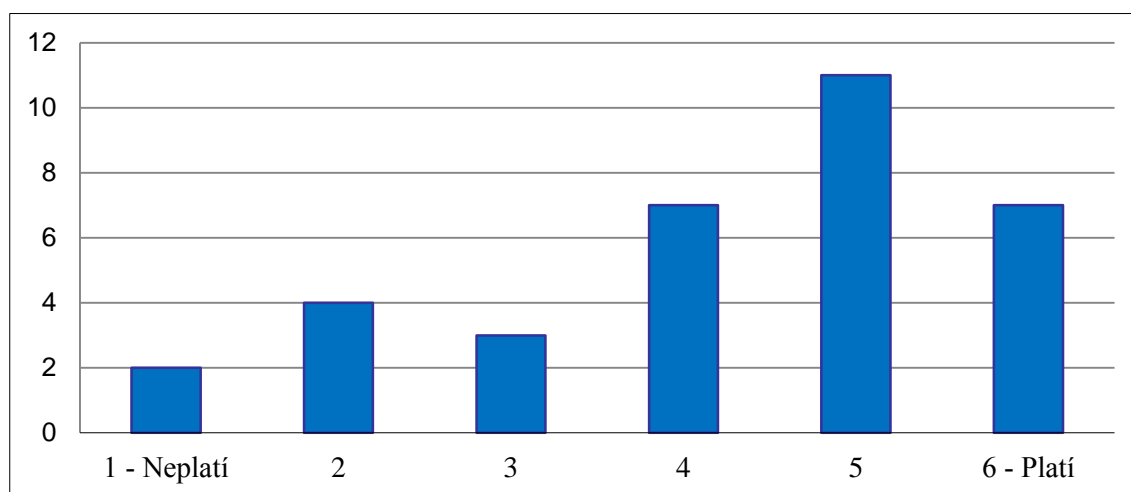
76 % respondentů spíše souhlasí s tím, že náplň práce je stejná jako ta, která jim byla prezentována při výběrovém řízení. Náplň práce není shodná s náplní práce

prezentovanou při výběrovém řízení u respondentů pracujících v divizi služeb na nemanážerských pozicích.

Toto je možné vysvětlit dynamikou této doby, neustálým rozvojem společnosti a stále se měnícími potřebami zákazníků. Zaměstnanci v divizi služeb musí být proto velmi flexibilní a ochotní se učit novým věcem. Technologická podpora v divizi služeb se velmi rychle vyvíjí a PČS drží krok s moderními technologiemi, tudíž zaměstnanci se často mění pracovní postupy zpracovávání a řešení problémů.

12.3.3 Spokojenost s pracovní pozicí

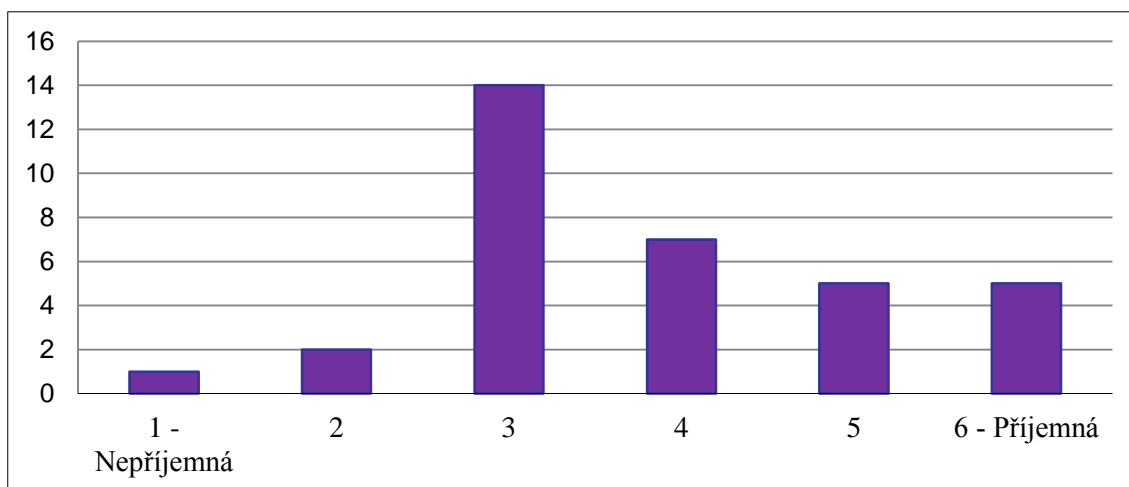
Graf 16: Otázka č. 8: Současná práce mě zajímá, baví a uspokojuje.



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Současná práce neuspokojuje zejména řadové zaměstnance z divize služeb (6 respondentů) a z divize obchodu (2 respondenti). Ostatní odpovědi respondentů je možné brát jako pozitivní vzhledem k odpovědím na škále 4 – 6.

Graf 17: Otázka č. 9: Hodnocení atmosféry pracoviště.

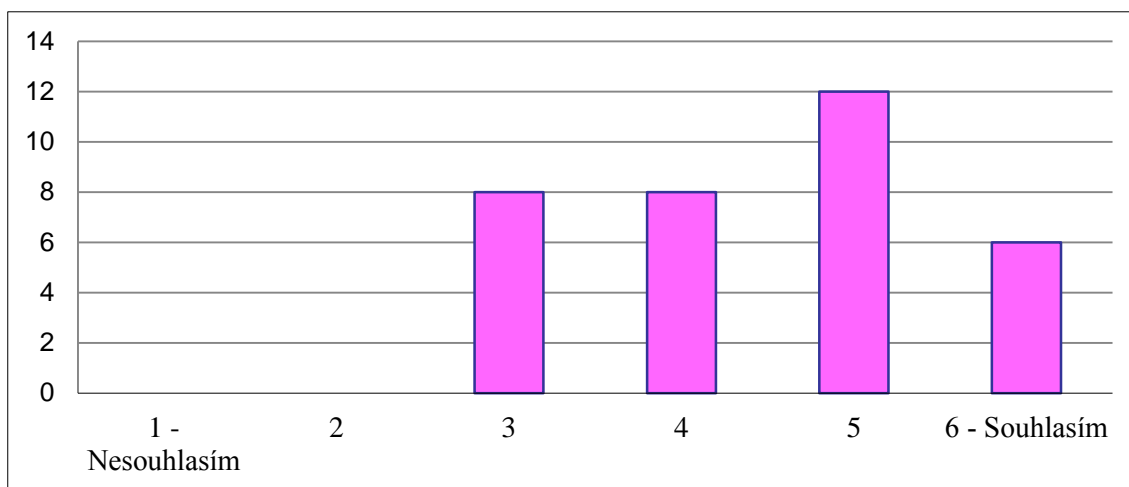


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Atmosféra pracoviště je nejslabším místem hodnocení spokojenosti zaměstnanců. 50 % respondentů hodnotí atmosféru pracoviště jako spíše nepříjemnou. Nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci divize služeb (67 % respondentů hodnotí známkou 3 a nižší). Naopak 75 % zaměstnanců divize obchodu hodnotí atmosféru pracoviště jako příjemnou.

Negativní hodnocení atmosféry pracoviště u divize služeb je nejvíce způsobeno prostředím pracoviště. Tito zaměstnanci pracují v moderním prostředí s nejnovějšími technologiemi, ale velkou nevýhodou je velká kancelář typu open space office, která nemůže nabídnout potřebné soukromí, a zaměstnanci jsou v neustálé interakci, což může často způsobit nepříjemnou atmosféru.

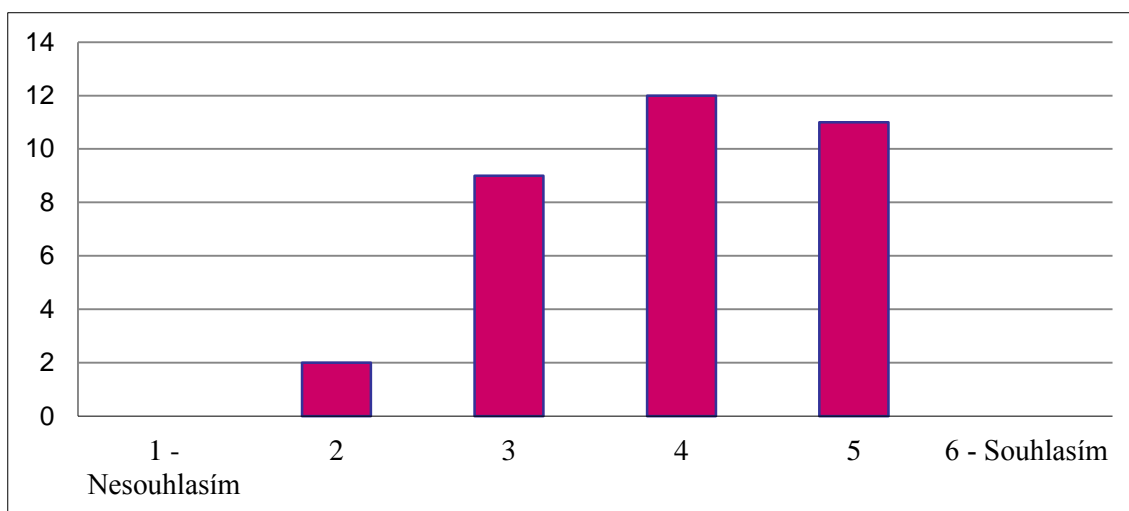
Graf 18: Otázka č. 10: Finanční motivace současné práce je motivující.



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Finanční motivace současné práce není moc motivující pro zaměstnance divize služeb a to pro respondenty se SŠ i VŠ vzděláním. Naopak 76 % respondentů hodnotí finanční motivaci na škále 4 – 6 a tím souhlasí, že finanční motivace jejich současné práce je spíše motivující.

Graf 19: Otázka č. 11: Nefinanční motivace mne dostatečně uspokojuje.

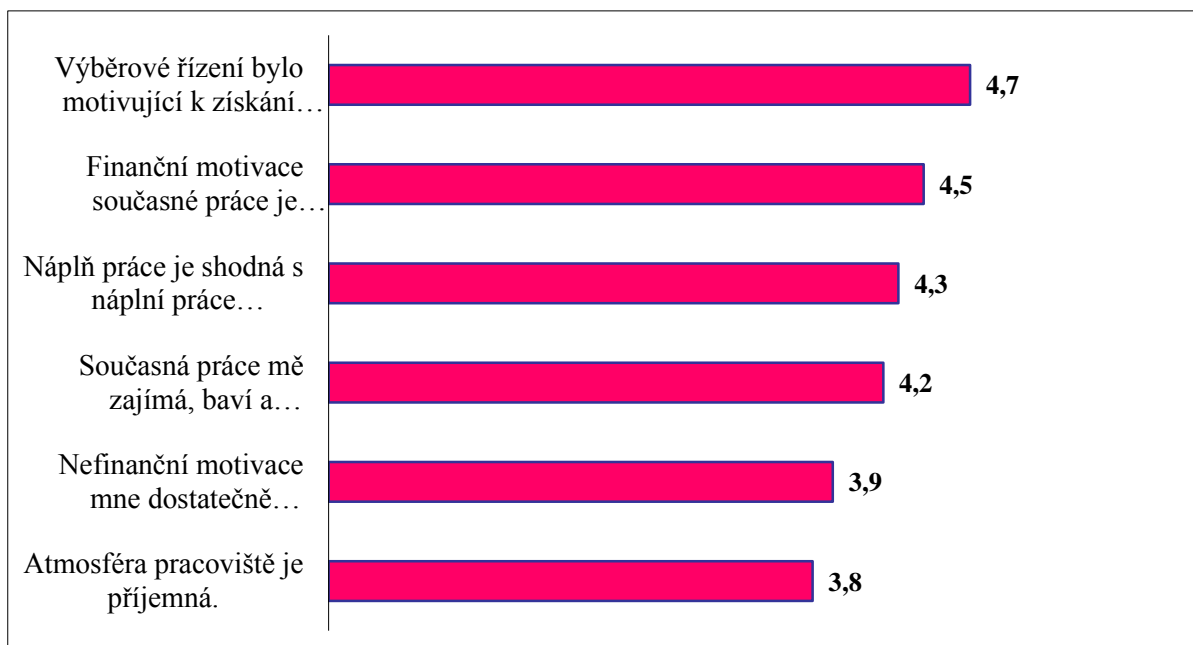


Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Žádný z respondentů se nepřiklonil k naprostému souhlasu či nesouhlasu s tímto výrokem. 67 % procent respondentů uvedlo, že nefinanční motivace je pro ně spíše uspokojující, zbylých 33% není s nefinanční motivací úplně spokojeno.

Nefinanční motivace v této společnosti zahrnuje řada aspektů – zaměstnanecké benefity, atmosféra pracoviště, umístění pracoviště, pracovní kolektiv a další.

Graf 20: Škálové otázky – celkové zhodnocení



Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Ke slabším stránkám hodnocení výběrového řízení a pracovní pozice patří atmosféra pracoviště a nefinanční motivace (benefity, místo, kolektiv).

Naopak nejlépe je hodnoceno výběrové řízení, které uchazeče motivuje k získání práce. A druhý nejlépe hodnocený faktor je finanční motivace pracovní pozice.

12.3.4 Výsledky v individuálních komentářích

Na závěr dotazníku měli respondenti možnost zhodnotit vlastními slovy pozitivní i negativní aspekty, které vnímají při své práci v PČS. Této možnosti využilo 19 respondentů. Pro názornost je zde přiložena tabulka, která ilustruje kladné i záporné hodnocení jednotlivých respondentů.

Tabulka 11: Výsledky individuálních komentářů

Výsledky individuálních komentářů	
Pozitivní hodnocení	Negativní hodnocení
Velmi zajímavé benefity (9x)	Komunikace v týmu
Pracovní tým	Mnoho pracovníků v kanceláři
Teambuilding	Open space office
Vybavení kanceláře, umístění společnosti	Hluk na pracovišti
Dresscode – uvolněný	
Pracovní vztahy	

Zdroj: Sedláčková M. (vlastní zpracování)

Velmi pozitivně hodnotili respondenti benefity, které PČS svým zaměstnancům nabízí. Mezi dalšími pozitivně zmiňovanými kategoriemi bylo uspořádání pracovního týmu, pořádání teambuildingových akcí, jiní respondenti si zase cení vybavení kanceláře, moderních pracovních pomůcek a výhodného umístění společnosti. Uvolněný dresscode, který by se dal pojmenovat jako sportovní elegance, jistě ocení také většina zaměstnanců.

Negativně hodnocené kategorie se staly kancelář typu open space, mnoho zaměstnanců v kanceláři a hluk na pracovišti. Všechny tyto kategorie jsou vzájemně propojené, je bohužel faktem, že výkon práce je v kancelářích tohoto typu náročnější, jediným možným zlepšením je odstranění této kanceláře a vytvoření většího soukromí pro zaměstnance.

Cílem kvantitativní části výzkumu bylo verifikovat či falzifikovat stanovené hypotézy. Dále ověřit v praxi zda metody a postupy, které informantka při rozhovoru poskytla, jsou pravdivé a efektivní. Zjistit, jak jsou spokojeni zaměstnanci se svou aktuální pracovní pozicí a v neposlední řadě, poskytnout respondentům prostor pro vlastní vyjádření a zhodnocení pracovního života v PČS a využít tyto podklady pro další zpracování během výzkumu. Zpracování práce cíl naplnilo.

13 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

13.1 Výsledky v oblasti náborových metod

Analýzou výběrového řízení na konkrétní pozici, rozhovorem s manažerem HR a dotazníkovým šetřením je možné konstatovat, že PČS věnuje velkou pozornost právě této problematice. Z rozhovoru vyplývá, že pro inzerci volných pracovních míst je primárně volena možnost inzerce na internetu, společnost však nezapomíná na interní zaměstnance a jejich kariérní růst a proto v rámci primární inzerce využívá i firemní intranet. Okrajové spolupráci s Úřadem práce v Pardubicích se společnost nevyhýbá, ale zároveň ji nevyhledává. Inzerát není zpracováván žádným speciálním odborníkem, ale je starostí HR managementu. Inzerát na konkrétní pracovní pozici byl koncipován rovnoměrně a stručně. Kandidáti v něm mohli najít přesné požadavky a specifikaci dané pozice. Doba inzerce vyhledávané pracovní pozice byla 1 měsíc, což je touto společností považováno za vhodnou a dostatečnou dobu pro iniciativu kandidátů. Vzhledem k obdržení celkového počtu 84 životopisů, je možné konstatovat, že tato doba inzerce je dostatečná.

Mezi hlavní motivaci respondentů získat práci právě v PČS byly zmiňovány především kladné reference a doporučení známých či kolegů, což svědčí o dobrém jménu společnosti a pevném postavením na trhu práce i služeb. Dalším kladným faktorem pro PČS je fakt, že respondenti uvedli, že v době hledání jejich pracovního místa měli primární zájem o zajímavou práci, která je smysluplná a užitečná, to znamená, že v této společnosti hledají uplatnění a jsou vybíráni kandidáti, kteří mají o práci zájem jako o kvalitní seberealizaci s možností osobního rozvoje, což z nich dělá potenciální kvalitní a loajální zaměstnance. Pro další konkrétní případ je vhodné uvést, že na sledované výběrové řízení bylo odesláno 84 životopisů, ze kterých bylo vybráno 22 kandidátů a pozváno k výběrovému řízení, a z nich bylo vybráno požadovaných 8 nových zaměstnanců pro rozšíření pracovního týmu obchodu a retenčních služeb.

Z hlediska těchto faktorů, je možné uvést, že hypotéza č. 1 je pravdivá a náborové metody, používané v PČS jsou vhodné k získávání potřebného počtu kvalitních uchazečů.

13.1.1 Návrhy na zlepšení v oblasti náborových metod

V oblasti náborových metod je možné uvést následující návrhy na zlepšení:

Inzerát

Zlepšení či propracování grafického designu inzerátu, který působí poněkud stroze a obyčejně. Propracované logo, barvy a image společnosti by bylo vhodné využít i při tvorbě inzerátu.

Obsahem inzerátu by mohl být i určitý výčet zaměstnaneckých benefitů, který by nalákal větší počet kvalitních uchazečů.

Inzerování

PČS by mohla rozšířit inzerci svých nabídek i do místního tisku (Pardubický deník, Mladá fronta Dnes...). Inzerát v místním periodiku by byl současně i reklamou PČS.

13.2 Výsledky v oblasti výběrového řízení

PČS využívá široké škály výběrových metod. Primárně se zaměřuje na ústní výběrové pohovory, které jsou nestrukturované a okamžitě se individuálně přizpůsobují kandidátům. HR specialista v PČS splňuje kritérium velmi zkušeného odborníka, který umí flexibilně reagovat na tyto potřeby. Ústní pohovory jsou zde doplňovány různými testy osobnosti, pozornosti, pečlivosti, počítačové gramotnosti, dále také HR specialista koncipuje speciální testy, které měří specifické požadavky na danou pozici. Pro výběr na manažerské a specifické pozice je používána metoda AC, kdy PČS vždy spolupracuje s externími společnostmi tak, aby zajistila přítomnost kvalifikovaných odborníků (psycholog), kteří jsou renomovaní pro výběr kvalitních zaměstnanců. Dle analýzy výběrového řízení na konkrétní pracovní pozici je možné uvést, že v této společnosti jsou kombinovány různé metody výběrového řízení, kdy je možné využít ústního pohovoru, testování i metody AC. PČS se tedy snaží o maximální vyčerpání metod výběru, pokud je to v dané situaci žádoucí.

Dle dotazníkového šetření, které v rámci této práce v PČS proběhlo, je možné konstatovat, že respondenti byli s výběrovým řízením, které absolvovali, spokojeni. Pro tuto společnost je velmi důležité, že respondenti uváděli, že výběrové řízení bylo

motivující k získání práce v této společnosti. Koncepce výběru tedy respondentům dokázala představit společnost jako perspektivního zaměstnavatele se silným postavením na trhu. Maximální náročnost výběrového řízení uvedlo 100 % respondentů z finanční divize a divize IT, naopak ale pouze 61 % respondentů z divize služeb a obchodu uvedlo, že výběrové řízení bylo spíše náročné.

Hypotéza č. 2 se potvrdila. Je možné říci, že PČS při výběrových řízeních používá vysoce efektivní metody a díky tomu vybírá kvalitní zaměstnance, o čemž svědčí personální strategie společnosti i vývoj personálního obsazování v průběhu působení společnosti na trhu v České republice. 53% respondentů uvedlo, že výběrové řízení je spíše náročné a 82% respondentů, že je motivující k získání práce.

13.2.1 Návrh na zlepšení v oblasti výběrového řízení

V rámci výzkumného šetření, které v této společnosti proběhlo, je možné navrhnout následující nápady na zlepšení:

Výběrové řízení

- Zaměření se na náročnost výběrového řízení. Zajistit hloubkovou analýzu již uskutečněných výběrových řízení za podpory zpětné vazby od nových zaměstnanců společnosti a určit faktory, které zaměstnanci považují za méně náročné během výběrového řízení – koncepce testů, málo práce pod tlakem, komunikace.

Průběh výběrového řízení

- Pro další zvýšení motivace a informovanosti kandidáta o jeho potenciálním pracovní pozici je možné doporučit v rámci výběrového řízení (např. při 2. a 3. kole) co nejvíce detailní seznámení kandidáta s jeho novým pracovním místem – kancelář, pracovní tým, vybavení.

13.3 Výsledky v oblasti spokojenosti s pracovní pozicí

Společnost PČS patří k velmi vyhledávaným zaměstnavatelům v Pardubickém kraji, o čemž svědčí početný zájem uchazečů o volné pracovní pozice. Jak je zmíněno výše v informacích o společnosti, PČS nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů a výhodné

umístění pracoviště v centru města Pardubic. Dle dotazníkového šetření je možné říci, že zaměstnanci společnosti jsou se svou pracovní pozicí spokojeni. Pro zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a PČS je nejdůležitější faktor, že zaměstnanci uvedli, že je jejich aktuální práce baví, zajímá a uspokojuje a i jejich finanční odměna je dostatečně motivující pro výkon jejich pracovních povinností. Menší spokojenost zaměstnanců je možné najít v oblasti nefinanční odměny a atmosféry pracoviště. V této problematice by bylo vhodné další výzkumné šetření pro definování přesných faktorů, které tuto nespokojenost působí.

Je možné konstatovat, že hypotéza č. 3 je pravdivá, protože výzkumné šetření dokázalo, že finanční motivace zaměstnanců je uspokojivá a zároveň, že zaměstnanci jsou se svoji aktuální pracovní pozicí spokojeni.

13.3.1 Návrhy na zlepšení v oblasti spokojenosti s pracovní pozicí

V rámci problematiky spokojenosti s pracovní pozicí je možné doporučit tyto návrhy na zlepšení:

Atmosféra pracoviště

Nejlepší postup by byl zrušit open space office, které jsou koncipovány pro větší množství zaměstnanců. Z důvodu kapacity budovy, počtu zaměstnanců a kancelářských kapacit není toto opatření možné. Proto by bylo vhodné vybavit open space office alespoň zástěnami, příčkami či oddělenými boxy, které by zajišťovaly větší soukromí zaměstnanců a eliminovaly by hluk na pracovišti.

Nefinanční motivaci

V oblasti nefinanční motivace je možné navrhnout toto zlepšení: analyzovat vztahy na pracovišti, pokusit se identifikovat slabá místa v komunikaci a pomoci při řešení krizových situací na pracovišti. Možným řešením by bylo organizování teambuildingových aktivit v rámci oddělení eventuálně úseku v pravidelných intervalech.

Závěr

Cílem diplomové práce zabývající se problematikou vyhledávání, získávání a výběru nových zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců s jejich aktuální pracovní pozicí bylo analyzovat tyto vybrané faktory a používané metody v PČS a podložit je teoretickým základem z odborné literatury. Při zpracování teoretické části bylo využito odborných pramenů, publikací, internetových zdrojů a odborného anglického článku. Cílem teoretické části bylo podat relevantní informace v uceleném přehledu k vybrané problematice z odborné literatury a navázat praktickou částí práce, která tyto teoretické podklady ověřuje v praxi. Teoretické podklady popsaly význam, funkci a cíl personálního řízení a personálního plánování, dále uvedly výčet možných metod, které se mohou aplikovat na výběrové procesy, a také byly zaměřeny na základy informace týkající se rozmisťování zaměstnanců. Dalšími aspekty zdůrazněnými v teoretické části byly souvislosti mezi personální prací a znalostí podrobného stavu společnosti, hodnotové pracovní orientace a možností trhu práce a také byla zdůrazněna provázanost této práce s ostatními vědními obory, jako je psychologie, sociologie, etika, právo a podobně.

Zpracování praktické části bylo poměrně náročné vzhledem k velkému množství dostupných materiálů a administrativním výstupům z jednotlivých výběrových řízení. Cílem této části bylo analyzovat současný stav v PČS a metody, které jsou během vyhledávání a výběru zaměstnanců používány, a zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců s jejich aktuální pracovní pozicí. Pro naplnění tohoto cíle byla zvolena kombinace kvalitativního výzkumu (pozorování, analýza dokumentů, rozhovor) a kvantitativního výzkumu (dotazníkové šetření). Výstupem kvalitativního výzkumu bylo na základě pozorování, analýzy dokumentů a rozhovoru nastínění procesu výběrového řízení v PČS. V práci je tedy uveden výčet metod, které společnost při výběrových řízeních používá. Pro co nejefektivnější výběr zaměstnanců spolupracuje společnost také s externí firmou, která zajišťuje vysokou odbornost a míru profesionality během výběrové metody AC. Přítomnost budoucího přímého nadřízeného u výběrového řízení zvyšuje pravděpodobnost, že přijatý kandidát bude kvalitní posilou pracovního týmu, protože manažer svůj tým zná a může během výběrového řízení, které je vedené HR specialistou zasahovat podmětnými dotazy a směřovat tak výběrové řízení

k větší efektivitě. I přes určitou časovou náročnost jsou výběrová řízení ve společnosti běžně koncipována do více kol. Jejich cílem je co největší seznámení se s kandidátem a odhalení jeho kladných i záporných vlastností. Zároveň právě také poskytuje kandidátovi velký prostor pro detailní poznání společnosti, budoucího pracoviště, kolegů a celkového prostředí společnosti. Je možné konstatovat, že výběrová řízení v této společnosti jsou řízena moderním způsobem a je zde zřejmá aktivní snaha stále je inovovat a zlepšovat.

Metody, které byly zvoleny pro naplnění daného cíle, byly vzhledem k prezentovaným výsledkům vybrány správně. Pozorování přineslo potřebný vhled do celkové situace na pracovišti a do průběhu výběrového řízení, analýza dokumentů poskytla důležitá data týkající se vývoje personální situace ve společnosti a podklady pro výběrové řízení na konkrétní pozici a rozhovor seznámil autorku s metodami, které jsou v PČS využívány a uvedl základní informace pro další výzkumné šetření. Data, která byla získána z dotazníkového šetření, byla využita pro potvrzení stanovených hypotéz a poskytla informace o vyhledávacích metodách, výběrovém řízení a spokojenosti zaměstnanců s aktuální pracovní pozicí.

Hypotéza číslo 1. (*Zvolené náborové metody jsou vhodné k získávání potřebného počtu kvalitních uchazečů.*) byla uznána jako pravdivá. V této práci autorka uvádí výčet metod, které jsou v PČS při náboru používány. Pozorování potvrdilo, že výše zmíněné metody jsou systematicky vybírány a používány dle osvědčených zkušeností. Dotazníkové šetření potvrdilo, že zvolené náborové metody oslovují dostatek uchazečů, jsou správně koncipovány dle specifik pracovní pozice a inzerovány na správných místech.

Hypotéza číslo 2. (*Nadpoloviční většina přijatých uchazečů považuje metody výběrového řízení za náročné a motivující k získání práce.*) Tato hypotéza byla potvrzena výsledky dotazníkového šetření. Subjektivní názor autorky, který získala během pozorování výběrového řízení na pozici specialisty oddělení podpory obchodních služeb a retenčních aktivit, tento výsledek také podporuje. Při procesu výběru byl uchazeč seznámen s prostředím společnosti, budoucím pracovním kolektivem i pracovištěm, na kterém působil, dále je také seznámen s benefity a teambuildingovými akcemi, které PČS pro své zaměstnance organizuje. Tento proces

se tedy snaží probudit zájem a zvyšuje motivaci uchazeče stát se součástí této společnosti.

Hypotéza číslo 3. (*Uspokojivá finanční motivace pracovníků zajišťuje spokojenost s pracovní pozicí.*) Výsledky z dotazníkového šetření potvrdily tuto hypotézu a naopak ukázaly určitou míru nespokojenosti s nefinanční motivací zaměstnanců společnosti, která byla doporučena k detailnější analýze pro nalezení případného zlepšení v této oblasti.

Práce nabízí jednotlivé dílčí i komplexní výsledky ve vztahu ke zkoumané problematice a nabízí konkrétní návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech. Podobou a zpracováním této diplomové práce je možné konstatovat, že stanovený cíl práce byl splněn. Je možné říci, že PČS je vyhledávaným zaměstnavatelem na trhu práce, nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, výhodné umístění pracoviště, teambuildingové akce, možnost osobnostního i kariérového růstu a také různé vzdělávací programy. Zde je nutné uvést, že si autorka práce velmi váží spolupráce, kterou jí tato společnost poskytla a věří, že tato diplomová práce je kvalitním výstupem a zpětnou vazbou o výběrovém řízení pro společnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J. *Personální řízení: současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

ČADOVÁ, N., PALEČEK, M. *Jak je v Česku vnímána práce*. 1. vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. Vydání. Brno: ERA GROUP SPOL. S. R. O., 2002. ISBN 80-86517-20-9

HŘEBÍČKOVÁ, M., URBÁNEK, T. *Big five: Neo pětifaktorový osobnostní inventář (podle NEO Five – FactorInventory P. T. Costy a R. R. McCrae)*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-06-3

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. *Anglicko – český výkladový slovník personalistiky*. 1. vydání. Praha: Motiv Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

VETEŠKA, V., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-1740-8

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9

Seznam použitých zahraničních zdrojů

SEGALLA, M. *Culturalin fluences on employee terminativ decisions: firing the good, average ort he old?* European Management Journal, 2011. ISSN 0263-2373

Seznam použitých internetových zdrojů

Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online] © 17. 2. 2013 [cit. 2013-02-17] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>

KS Program. *Personalistika*. [online] © 2. 1. 2013 [cit. 2013-02-01]. Dostupné z: http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_personalistika

Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group. *Výroční zprávy*. [online] © 2. 1. 2013 [cit. 2013-01-08]. Dostupné z: <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vyrocnizpravy/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Personální činnosti	13
Obrázek 2: Organizační struktura PČS	40

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hodnotové pracovní orientace mezi pracovníky v České republice	14
Graf 2: Příliv a odliv mozků v zemích OECD z průzkumu v roce 1997	15
Graf 3: Obyvatelstvo podle nejvyššího ukončeného vzdělání	19
Graf 4: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity	20
Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců v PČS v letech 1996 – 2012	41
Graf 6: Vývoj přírůstku zaměstnanců v letech 2008 – 2013	42
Graf 7: Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?	71
Graf 8: Informace o pozici podle vzdělání	72
Graf 9: Otázka č. 2: Co Vás nejvíce oslovilo ke snaze získat Vaši současnou pracovní pozici?	73
Graf 10: Otázka č. 3: Které faktory týkající se zaměstnání pro Vás byly nejvíce důležité při hledání práce?	74
Graf 11: Faktory při hledání práce podle vzdělání	75
Graf 12: Otázka č. 4: Výběrové řízení, kterým jste prošel/prošla probíhalo formou:	76

Graf 13: Otázka č. 5:Náročnost výběrového řízení	77
Graf 14: Otázka č. 6: Bylo výběrové řízení motivující k získání práce?	78
Graf 15: Otázka č. 7: Náplň práce je shodná s náplní práce shodná s náplní práce prezentovanou při výběrovém řízení	78
Graf 16: Otázka č. 8: Současná práce mě zajímá, baví a uspokojuje	79
Graf 17: Otázka č. 9: Hodnocení atmosféry pracoviště	80
Graf 18: Otázka č. 10: Finanční motivace současné práce je motivující	81
Graf 19: Otázka č. 11: Nefinanční motivace mne dostatečně uspokojuje	81
Graf 20: Škálové otázky – celkové hodnocení	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody vyhledávání dle obsazované pozice	23
Tabulka 2: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů	25
Tabulka 3: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů	26
Tabulka 4: Přehled kritérií dle priority	51
Tabulka 5: Seznam kandidátů – 1. kolo	53
Tabulka 6: Seznam kandidátů – 2. kolo	58
Tabulka 7: Harmonogram AC	59
Tabulka 8: Výsledek kandidáta N, který ve výběrovém řízení neuspěl	63
Tabulka 9: Výsledek kandidáta B, který ve výběrovém řízení uspěl	64
Tabulka 10: Seznam přijatých uchazečů	65
Tabulka 11: Výsledky individuálních komentářů	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Kodex etiky v pojišťovnictví	IV
Příloha C – Inzerát	VIII
Příloha D – Výběrové řízení na časové ose	IX
Příloha E – Vstupní personální dotazník	X
Příloha F – Test pozornosti	XII
Příloha G – Test přesnosti	XIII
Příloha H – Adaptační plán	XIV
Příloha I - Bibliografické údaje	XVII

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Výzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti

Pojišťovna České spořitelna, a.s., Vienna Insurance Group

Odkud jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?

- a) Intranet
- b) www.jobs.cz
- c) www.prace.cz
- d) Úřad práce Pardubice
- e) Jiné: _____

Co Vás nejvíce oslovilo ke snaze získat Vaší současnou pracovní pozici? (max. 2)

- a) velikost firmy
- b) známost firmy
- c) zpracování inzerátu
- d) náplň práce
- e) reference firmy
- f) jiné: _____

Které faktory týkající se zaměstnání pro Vás byly nejvíce důležité při hledání práce?

- a) Mít zajímavou práci.
- b) Mít práci, která má smysl a je užitečná.
- c) Pracovat v kolektivu sympatických lidí.
- d) Vydělávat hodně peněz.
- e) Podávat v práci perfektní profesionální výkon.
- f) Mít práci, která umožňuje zkoušet nové věci.
- g) Mít jakoukoli práci.
- h) Mít práci, která umožňuje řídit činnost jiných lidí.
- i) Jiné: _____

Výběrové řízení, kterým jste prošel/prošla probíhalo formou:

- a) Ústního pohovoru
- b) AC (Assessment centre)
- c) Jiné: _____

Prosím odpovězte na následující otázky na škále 1 – 6. Hodnoty 1 - 3 vyjadřují negativní hodnocení, 4 – 6 pozitivní hodnocení.

Výběrové řízení obsahovalo náročné úkoly.

Nenáročné 1 2 3 4 5 6 Velmi náročné Nevím

Výběrové řízení bylo motivující k získání práce.

Nemotivující 1 2 3 4 5 6 Motivující Nevím

Náplň práce je shodná s náplní práce prezentovanou při výběrovém řízení.

Nesouhlasím 1 2 3 4 5 6 Souhlasím Nevím

Vaše současná práce Vás zajímá, baví a uspokojuje.

Neplatí 1 2 3 4 5 6 Platí Nevím

Hodnocení atmosféry pracoviště, ve kterém pracujete.

Nepříjemná 1 2 3 4 5 6 Příjemná Nevím

Finanční motivace současné práce je motivující.

Nesouhlasím 1 2 3 4 5 6 Souhlasím Nevím

Nefinanční motivace (benefity, místo, tým) mne dostatečně uspokojuje.

Nesouhlasím 1 2 3 4 5 6 Souhlasím Nevím

Na jaké pozici pracujete?

- a) Ředitel
- b) Vedoucí oddělení
- c) Ostatní

V jaké divizi pracujete?

- a) Divize finanční a IT
- b) Divize obchodu
- c) Divize služeb

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) ZŠ
- b) SŠ
- c) VŠ

Jak dlouho pracujete v Pojišťovně České spořitelny, a.s. Vienna Insurance Group?

- a) Do 3 měsíců
- b) 3 – 6 měsíců
- c) 6 – 12 měsíců
- d) Déle než 12 měsíců

Jaký je Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 a více let

Na závěr bych se Vás ráda zeptala, s čím jste v Pojišťovně České spořitelny, a.s. nejvíce spokojen/a a naopak co se Vám nelíbí, popřípadě co byste změnil/a.

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha B - Kodex etiky v pojišťovnictví

Kodex etiky v pojišťovnictví

Posláním Kodexu etiky v pojišťovnictví (dále jen „kodex“) je napomáhat prosazování korektních vztahů na českém pojistném trhu a přispět k jeho zdravému vývoji.

1. Úvodní ustanovení

- 1.1. Kodex stanoví etické normy jednání a chování v pojišťovnictví (dále jen „etické normy“), které budou ve své praxi uplatňovat pojišťovny, jejich zaměstnanci, právnické a fyzické osoby, které zprostředkovávají prodej pojištění výhradně pro tyto pojišťovny (dále jen „zprostředkovatelé“).
- 1.2. Etické normy navazují na normy právní, předpokládají jejich plnění, stanoví požadavky náročnější, než jaké vyplývají z právního řádu.
Kodex hodlá napomáhat uskutečňování právních norem i tím, že některé jejich obecné požadavky (zejména požadavek, aby byly dodržovány dobré mravy soutěže) konkretizuje na oblast pojišťovnictví.
- 1.3. Dodržování ustanovení kodexu napomáhá chránit dobré jméno pojišťovnictví jako celku a zajišťovat, aby klienti byli řádným způsobem a v potřebném rozsahu informováni o službách pojišťoven a důvěřovali jim, aby ve vzájemných vztazích pojišťoven existovalo zdravé soutěžní prostředí a konkurence probíhala v souladu s dobrými mravy hospodářské soutěže.
- 1.4. Při uplatňování a výkladu kodexu musí být brán zvláštní zřetel na to, že pojišťovny jsou finanční instituce, které:
 - pracují se svěřenými prostředky a jsou povinny s nimi náležitě hospodařit,
 - získávají významné informace o osobním životě a majetkových poměrech svých klientů a mají povinnost přísně respektovat a dodržovat obchodní tajemství, osobní práva podle ustanovení § 11 a násl. obč. zák. a zachovávat mlčenlivost podle zákona o pojišťovnictví.
- 1.5. Česká asociace pojišťoven napomáhá při uplatňování kodexu. Řídí se přitom českým právním řádem, výše uvedenými záměry kodexu a zájmem na rozvíjení dobrého jména pojišťovnictví v České republice. Přihlíží také k Zásadám etické reklamní praxe platným v České republice, které vydala a uplatňuje Rada pro reklamu.
- 1.6. Jednotlivé pojišťovny mohou uplatňovat vyšší etické nároky na vlastní chování i jednání svých zaměstnanců a zprostředkovatelů, než jsou nároky vyplývající z tohoto kodexu.

2. Obecné zásady chování pojišťoven

Pojišťovny se ve vzájemných vztazích řídí následujícími zásadami:

- 2.1. Pojišťovny respektují pravidla hospodářské soutěže a obchodních zvyklostí. Soutěž mezi pojišťovnami smí být vedena jedině pomocí čestných a poctivých prostředků. Pojišťovny se vyvarují všeho, co by mohlo porušit důvěru klientů a vyvolat zkreslený dojem o jejich službách. Zvláště se pak vyvarují nepravdivých, pomlouvačných a opovržlivých výroků o jiných pojišťovnách, jejich zaměstnancích a zprostředkovatelích.
- 2.2. Šíření i pravdivých informací o jiných pojišťovnách je nepřípustné, pokud by jim mohlo přivodit újmu a nebylo vynuceno okolnostmi. Srovnávat vlastní služby se službami jiných pojišťoven lze výjimečně, na přímý a nevyprovokovaný dotaz klienta. Takové srovnání nesmí operovat s neúplnými informacemi, údaji vytrženými ze souvislosti nebo pojmy, jimž oslovený zákazník řádně nerozumí a může jim přiřkládat jiný význam. Při sjednávání pojištění nelze zejména používat srovnávacích tabulek, v nichž by se navzájem porovnávala výhodnost služeb poskytovaných jednotlivými pojišťovnami.
- 2.3. Veškerá reklama je vedená pravdivě, v souladu s pravidly soutěže a především bez prvků klamavé reklamy. V reklamě nelze používat metodu srovnávání s jinými pojišťovnami.
- 2.4. V personálních záležitostech pojišťovny postupují obezřetně. V případech, kdy zaměstnanci a zprostředkovatelé přecházejí od jedné pojišťovny ke druhé, pojišťovna při jejich přijímání přihlíží k tomu, zda u svého předchozího pracovního vztahu neporušili právní závazky a etické zásady chování.
- 2.5. Pojišťovny vycházejí z toho, že zájem klienta a jeho spokojenost jsou prvořadé. K získání klienta lze používat pouze informace o vlastních pojišťovacích službách. Při sjednávání pojištění nelze uplatňovat agresivní způsoby a vyvíjet nátlak, narušovat právo na soukromí a nadměrně obtěžovat klienta. Údaje o možných klientech nelze získávat tak, aby bylo narušeno klientovo právo na ochranu osobnosti a osobních údajů.

3. Vztahy mezi pojišťovnou a jejími zaměstnanci i jejími zprostředkovateli

Zaměstnanec nebo zprostředkovatel se při své činnosti v pojišťovně nebo pro pojišťovnu řídí těmito etickými normami:

- 3.1. Řádně a svědomitě reprezentuje svou pojišťovnu i pojišťovnictví jako celek.
- 3.2. Vyvaruje se všech činností, které vytvářejí konflikt jeho vlastních zájmů se zájmy pojišťovny či pojišťovnictví vůbec, zříká se činnosti v takových společnostech, jejichž činnost je nebo může být v rozporu se zájmy pojišťovnictví.
- 3.3. Dodržuje obchodní tajemství a mlčenlivost, a to i po ukončení svého působení v pojišťovnictví.

- 3.4. Svého postavení v příslušné pojišťovně nesmí zneužít k přijímání nebo vyžadování finančních či věcných výhod pro sebe a stejně tak nesmí svého postavení využít k nabízení či poskytování obdobných výhod.
- 3.5. Nepoužívá ve svůj prospěch informace a materiální prostředky své pojišťovny.
- 3.6. Postupuje vždy tak, aby nepoškodil svoji pojišťovnu a její dobré jméno. Je si vědom toho, že ve vztahu ke klientovi odpovídá za jeho jednání v plném rozsahu pojišťovna. To platí i v případech, že se odchýlí od pokynů pojišťovny.
- 3.7. Náborové reklamní materiály jím samostatně připravené musí být vždy schváleny příslušnou pojišťovnou.
- 3.8. Neučiní nic, čím by své pojišťovně ztížil nebo znemožnil plnění jejích povinností vyplývajících z právního řádu nebo z tohoto kodexu.
- 3.9. V osobním životě dbá toho, aby nejednal v rozporu s platným právním řádem, obecně platnými zásadami slušného chování a tímto kodexem.
- 3.10. V zájmu zvyšování svých profesních znalostí a dovedností využívá každé příležitosti ke svému vzdělávání.

4. Vztahy zaměstnanců pojišťovny a jejích zprostředkovatelů ke klientovi

Zaměstnanec pojišťovny a její zprostředkovatel ve vztahu ke klientům respektuje následující pravidla:

- 4.1. Uplatňuje zdvořilý, korektní a nestranný přístup ke všem klientům.
- 4.2. Obchodní jednání vede v souladu s obchodními zájmy účastníků bez jakékoliv předpojatosti či zvýhodňování.
- 4.3. Poskytuje všem účastníkům úplné, nezkrácené, pravdivé a srozumitelné informace a vyvaruje se klamavého popisu produktů a klamavé reklamy.
- 4.4. Nesjednává pojištění s klienty, kteří projevují spekulativní záměry.
- 4.5. Zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, týkajících se pojištění právnických i fyzických osob, které se dozvěděl v rámci své činnosti. Mlčenlivost zachovává i po skončení své činnosti v pojišťovně nebo pro pojišťovnu.
- 4.6. Nedává přednost svým zájmům před zájmy klienta.

5. Uplatňování kodexu v rámci České asociace pojišťoven (dále jen „asociace“) a sankce za jeho porušení

- 5.1. Členové asociace se při své činnosti řídí zásadami uvedenými v kodexu.
- 5.2. Spory mezi pojišťovnami, spory mezi pojišťovnou a jejími zaměstnanci nebo zprostředkovateli i stížnosti klientů řeší v rámci smířčího řízení prezidium, které však může zřídit ve smyslu stanov smířčí komisi.
- 5.3. K formám prezentace a prosazování zásad uvedených v kodexu patří i výchovná a publikační činnost České asociace pojišťoven.

- 5.4. V rámci České asociace pojišťoven mohou být použity sankce vůči členům:
- podle stanov asociace
 - morální povahy (například interní zveřejnění nálezů smírčí komise v rámci asociace).
- 5.5. O sankcích vůči svým zaměstnancům a zprostředkovatelům rozhoduje samostatně každá pojišťovna s využitím doporučení prezidia či smírčí komise asociace.
- 5.6. Řešení sporů v asociaci má objasňovat zbytečné nesrovnalosti a předcházet řešení sporů jinou cestou.

Příloha C - Inzerát

Pojišťovna České spořitelny, a. s., Vienna Insurance Group

hledá vhodné kandidáty

na pozici

Specialista - oddělení Help desk

Vaším úkolem bude:

- telefonická a e-mailová podpora obchodní služby – manažerů podpory prodeje a obchodních manažerů:
 - příprava podkladů pro řešení dotazů a požadavků obchodních partnerů
 - samostatné řešení dotazů a požadavků obchodních partnerů
 - komunikace s ostatními odděleními pojišťovny
- aktivní komunikace s obchodními partnery
- aktivní komunikace s klienty v oblasti retenčních aktivit
- další činnosti související s podporou obchodních partnerů

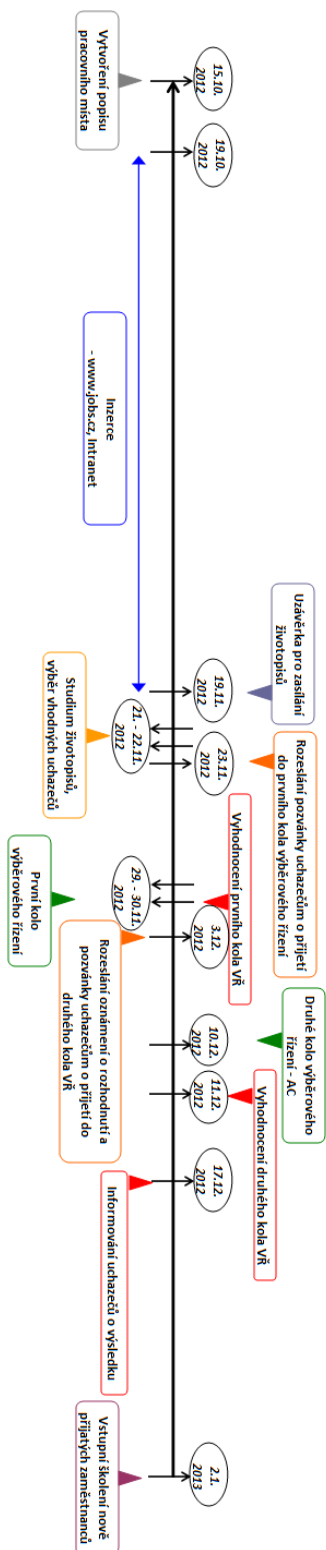
Požadujeme:

- min. SŠ vzdělání ukončené maturitní zkouškou
- praxe v oblasti pojišťovnictví, bankovníctví nebo na helpových linkách výhodou
- základní znalost AJ
- komunikační dovednosti
- schopnost srozumitelně formulovat v písemném i mluveném slově
- zkušenosti z obchodní činnosti výhodou
- obchodní myšlení
- vysoké pracovní nasazení, flexibilita
- týmová spolupráce
- uživatelská znalost MS Office, internet
- ochota se vzdělávat a rozvíjet

Na základě zaslání strukturovaného životopisu budou vybraní uchazeči pozváni na výběrové řízení. Vaši písemnou nabídku očekáváme na e-mailové adrese kariera@pojistovnacs.cz

Uzávěrka přihlášek 19. 11. 2012

Příloha D – Výběrové řízení na časové ose



Příloha E - Vstupní personální dotazník

Pojišťovna České spořitelny, a. s., Vienna Insurance Group
Komplexní materiál o přijetí zaměstnance do pracovního poměru

DŮVĚRNÉ

POUZE PRO VNITŘNÍ POTŘEBU

Vstupní personální dotazník

1. Pracovní pozice:
2. Příjmení, jméno a titul uchazeče:
3. Aktuální kontaktní adresa a telefonní číslo:
4. Vzdělání

Nejvyšší dosažené ukončené vzdělání	Název školy	obor	rok ukončení

5. Jazykové znalosti:

Jazyk	konverzační úroveň*	porozumění textu*	písemné vyjadřování*	zkouška
anglický jazyk				
německý jazyk				

* označte stupeň Vašich znalostí (začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý)

6. Praxe a zkušenosti s výpočetní technikou (práce s programy):

název programu	Uživatelská znalost	Pokročilá znalost	praxe
Microsoft Word			
Microsoft Excel			

7. Řidičský průkaz déle než 2 roky: ano – ne*/
8. V současné době ve výpovědní lhůtě: ano – ne*/
9. V současné době nezaměstnán: ano – ne*/

10. Představa o celkovém příjmu -při nástupu: _____ po zpracování: _____
11. Nejbližší možný termín nástupu: _____

Souhlasím, aby Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů zpracovávala data obsažená v příloze tohoto dotazníku (životopis) zařazením do databáze uchazečů o zaměstnání v Pojišťovně České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group. Souhlas uděluji na dobu 3 let.




V _____ Dne: _____

Prohlašuji, že uvedené údaje jsou úplné a pravdivé.

*/ nevhodící se škrtněte.

Příloha F – Test pozornosti

Umíte pracovat pod tlakem?

- a) Přečtěte si všechny úkoly, než začnete pracovat.
- b) Napište si Vaše jméno do pravého rohu listu.
- c) Vypočítejte z hlavy: $12 \times 19 =$
- d) Napište Vaše datum narození:
- e) Sečtěte jednotlivá čísla z Vašeho data narození:
- f) Sečtěte výsledky úkolů c) a e):
- g) Doplňte tuto řadu:   
- h) Nakreslete tečku do všech čtverečků z úlohy g:
- i) Nakreslete x do všech kruhů z úlohy g:
- j) Zvolejte nahlas: „Napůl hotový!“
- k) Vypočítejte 319×278 :
- l) Přičtěte k výsledku z úkolu k), číslo 3 624.
- m) Napište výsledek úkolu l:
- n) Udělejte kruh kolem výsledku z úkolu f.
- o) Počítejte polohlasně od 1 do 7.
- p) A teď potichu do 20.
- q) Udělejte čtvereček okolo Vašeho jména vpravo nahoře.
- r) Napište nahoře vedle Vašeho jména slovo: „přirozeně“.
- s) Zvolejte nahlas: „Předposlední úkol!“.
- t) Poté, co jste si tedy všechny body pozorně přečetli. Udělejte jen to, co se žádá v úkolech a) a b).

Příloha G - Test přesnosti

Pojišťovna České spořitelny, a. s., Vienna Insurance Group

Příjmení a Jméno:

Vaším úkolem je spočítat všechny dvojice čísel po sobě jdoucích, jejichž součet je 10. Dvojice čísel můžete sčítat pouze ve vodorovných řádcích.

6 3 9 4 6 7 8 8 3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 8 7 6 5 4 3 7
2 1 9 8 7 6 5 4 3 1 4 2 1 5 2 1 6 2 1 7 2 8 1 9 3
8 9 1 2 3 4 5 6 7 1 5 2 1 6 3 1 7 4 6 1 3 5 1 2 4
2 9 1 4 5 6 7 3 4 9 1 2 9 5 8 4 9 6 8 7 3 2 5 9 5
4 9 6 5 8 2 1 3 5 9 7 5 6 2 6 4 8 5 5 4 8 7 5 2 1
5 2 3 4 6 7 3 8 2 5 5 4 1 2 5 2 9 8 5 2 5 2 6 4 8
3 5 6 9 6 4 5 5 2 8 9 1 1 9 2 8 5 5 1 9 6 4 2 8 3
2 5 2 6 9 8 7 3 5 6 9 4 6 8 5 5 2 8 1 9 7 6 5 8 5
3 6 2 6 9 1 4 8 7 5 6 5 5 2 6 8 4 5 2 8 6 8 6 6 2
5 5 9 8 9 6 5 4 7 8 2 5 6 3 1 3 5 3 6 9 8 5 5 2 8

Příloha H - Adaptační plán

Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group

Adaptační plán

Zaměstnanec:

Pracovní pozice:

Operátor

Organizační jednotka:

Oddělení Help desk

Datum nástupu:

2. 1. 2013

Časové ohraničení:	Datum:	Pracovní náplň:
1. den		<ul style="list-style-type: none">• absolvování vstupního školení (BP, PO, lékařská prohlídka)• informační systém Pojišťovny ČS, práce s Intranetem seznámení se základními předpisy a dokumenty: <ul style="list-style-type: none">• organizační řád• pracovní řád• kolektivní smlouva• strategie a Finanční skupina České spořitelny• motivace pro práci v Pojišťovně ČS• historie, cíle, vize, strategie• Stabilizační program pro zaměstnance PČS• Bezpečnostní pravidla pro práci s výpočetní technikou
Cíl:		získání oprávnění k výkonu práce
Forma:		školení
Výstup (kontrolní mechanismus):		záznam o prokazatelném seznámení
Zodpovědná osoba:		
Podpis zodpovědné osoby:		
Podpis adaptovaného zaměstnance:		

Časové ohraničení:	Datum:	Pracovní náplň:
1. týden		<ul style="list-style-type: none"> • prokazatelné seznámení se základními interními předpisy Pojišťovny České spořitelny, a.s. • zaměstnanec ví, kde získá základní znalosti a informace z oboru pojišťovnictví detailní seznámení s pracovní náplní • seznámení se systémem odměňování • seznámení s adaptačním plánem • samostudium metodických příruček, směrnic a příkazů dle rozhodnutí přímého nadřízeného • seznámení s pracovním prostředím • získání znalostí v oblasti pojistně technické + další potřebné znalosti • rozvoj komunikativních dovedností, přístup k vnějšímu a vnitřnímu klientovi
Cíl:		zaměstnanec ví: <ul style="list-style-type: none"> • co má dělat • kdo je jeho přímý nadřízený, • kdo ho odborně vede • s kým pracuje, kde pracuje a za kolik pracuje • získá základní znalosti z pojistně technické oblasti
Forma:		samostudium, rozhovory, odborné vedení
Výstup (kontrolní mechanismus):		řízené rozhovory
Zodpovědná osoba:		
Podpis zodpovědné osoby:		
Podpis adaptovaného zaměstnance:		

Časové ohraničení:	Datum:	Pracovní náplň:
Cíl:		
Forma:		
Výstup (kontrolní mechanismus):		
Zodpovědná osoba:		
Podpis zodpovědné osoby:		
Podpis adaptovaného zaměstnance:		

Časové ohraničení:	Datum:	Pracovní náplň:
Cíl:		
Forma:		
Výstup (kontrolní mechanismus):		
Zodpovědná osoba:		
Podpis zodpovědné osoby:		
Podpis adaptovaného zaměstnance:		

Příloha I - Bibliografické údaje

Jméno autora: Mirka Sedláčková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza vyhledávání, získávání a výběru nových zaměstnanců v Pojišťovně České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group

Rok: 2013

Počet stran textu: 90

Celkový počet stran příloh: 16

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, CSc.