

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment, Selection, and Orientation
in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SMITKOVÁ

TEREZA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Smitková** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **492864**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment, Selection, and Orientation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem je prozkoumat získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu získávání, výběr a adaptace zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a metody získávání, výběru a adaptace zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, návrhy změn procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SMITKOVÁ, Tereza. *Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2022.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Za jeho ochotu, trpělivost, rady a připomínky, které mi pomohly tuto práci dopsat.

Dále bych chtěla poděkovat celé organizaci zabývající se finančním a majetkovým poradenstvím, a především řediteli této organizace, za poskytnutí informací, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Rovněž děkuji celé své rodině za jejich podporu při studiu.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá systém získávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci zabývající se finančním a majetkovým poradenstvím s cílem posoudit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout řešení. Teoretická část se zabývá procesy a metodami získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou organizaci a analyzuje její systém získávání, výběru a adaptace pracovníků. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení získávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

Abstract

This bachelor thesis analyses the system of gaining, choosing and adapting of workers in chosen organization working in the field of financial and property consulting. The goal of this thesis is to assess the current state of the organization, determine opportunities for improvements and suggest solutions. The theory deals with processes and methods of gaining, choosing and adapting workers. The practical part introduces a chosen organization and analyses its system of gaining, choosing and adapting workers. Results of this thesis are suggestions on improving the stated processes in the chosen organization.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection, employee adaptation

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
2.2 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2.3 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	11
3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	12
3.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	13
3.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	13
3.2.1 Analýza dokumentace.....	13
3.2.2 Výběrový pohovor.....	14
3.2.3 Testování uchazečů.....	16
3.2.4 Assesment a development centra	17
4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	18
4.1 NÁPLŇ ADAPTAČNÍHO PROCESU	19
4.2 NÁSTROJ ADAPTAČNÍHO PROCESU	19
4.2.1 Adaptační plán.....	19
4.2.2 Vzdělávání zaměstnanců	20
4.2.3 Zpětná vazba.....	21
5 PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI VE FINANČNÍM PORADENSTVÍ	22
5.1 SLUŽBY FINANČNÍCH PORADCŮ.....	22
5.2 POŽADAVKY NA FINANČNÍ PORADCE	22
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY	25
7 SYSTÉM ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI XY	27
7.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
7.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	28
7.3 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	28
8 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S PRACOVNÍKY ORGANIZACE XY	30
9 NÁVRHY.....	40
ZÁVĚR.....	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	43
PŘÍLOHA.....	45

ÚVOD

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců jsou důležité činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují obstarávat potřebné zaměstnance s požadovanými znalostmi a zkušenostmi. Tyto činnosti mají v organizaci na starosti personalisté nebo jiné pověřené osoby spolupracující s manažery, a právě jejich úspěšnost při získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců podstatným způsobem ovlivňuje úspěšnost celé organizace, protože pro každou organizaci, která chce prosperovat, jsou znalí a zkušení zaměstnanci nepostradatelní.

Důležitost získávání, výběru a adaptace pracovníků pro úspěch organizace se výrazně projevuje také v oblasti finančního poradenství, kde kvalita poskytovaných služeb závisí hlavně na znalostech a zkušenostech jednotlivých finančních poradců.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat systém získávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci zabývající se finančním a majetkovým poradenstvím, posoudit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout řešení.

Bakalářská práce má část teoretickou a praktickou. Teoretická část je založena na odborné literatuře a zabývá se procesy a metodami získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Praktická část je zpracována s využitím interních materiálů organizace, rozhovoru s ředitelem organizace a rozhovorů s pracovníky organizace. Nejprve představuje vybranou organizaci a následně analyzuje její systém získávání, výběru a adaptace pracovníků. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení získávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Veškerými činnostmi vztahujícími se k zaměstnávání a řízení lidí v organizaci se zabývá řízení lidských zdrojů. Mezi činnosti, jenž se řízení lidských zdrojů zabývá, řadíme strategické řízení, řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a výběr zaměstnanců.

V současnosti, především kvůli konkurenčním tlakům, je řízení lidských zdrojů každým dnem po světě rozšířenější. Právě díky konkurenci jsou organizace nejen nuceni se věnovat více svým zaměstnancům, ale také si uvědomují, že pro ně právě zaměstnanci bývají tou největší konkurenční výhodou, hlavní pracovní silou. (Šikýř, 2016)

Rozhodující význam lidských zdrojů pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování), který určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). (Mathis a kol., 2017)

Nejefektivnější fungování firem, podniků a organizací nastává právě tehdy, když se podaří shromáždit, spojit a uvést organizaci správným směrem, a využít tak i veškeré zdroje spolu s finančními, materiálními a lidskými. Cestou za stanoveným cílem pro organizaci je důležité si stanovit podmínky a body, kterých chtějí dosáhnout. Pro tyto základní podmínky, pro naplnění naplánovaných hospodářských cílů, je nutné i efektivní využití lidských zdrojů. Právě lidské zdroje mohou pomoci organizaci dosáhnout vytyčeného cíle. Potřeba řízení organizace dynamicky a proaktivně je nezbytná. (Mathis a kol., 2017)

Mezi potřebné předpoklady k dosažení úspěchů se řadí získávání, udržení a rozvoj lidí ve všech činnostech. Hlavním účelem personalistů je rozvíjet potenciál zaměstnance, dostatečně ho namotivovat a využít ve věcech, činnostech, ve kterých je pro firmy nejprospěšnější. Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku. (Sýkora, 1999)

Důležité je se na činnosti personalistů koukat jako na nehmotné aktivum. Na finanční prostředky, které jsou vloženy do těchto pozic, je nutné pohlížet jako na investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu. Když celý systém řízení lidských zdrojů funguje, tak jsme schopni hledat kvalitní zaměstnance, vybrat jen ty nejlepší, dostatečně je zaučit a naučit systému fungování firmy, což z hlediska vytvořené investice je pro nás velmi hodnotné, protože práce nového člověka může mít podobnou hodnotu, jako práce člověka, který pracuje v organizace už déle. Důležitost těchto pozic je velmi vysoká. (ManagementMania, 2016)

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců patří mezi hlavní činnosti, díky kterým je organizace schopna zajistit nejen kvantitu, ale i kvalitu lidí, kteří přicházejí do organizace. Podstatným aspektem získávání je schopnost oslovit takový počet uchazečů s předpoklady vykonávat pracovní činnost bezproblémově a řádně, ze kterého bude možnost vybrat jednoho zaměstnance, který bude organizační požadavky naplňovat nejlépe.

Procesem získávání zaměstnanců je nutné dosáhnout nalezení zaměstnance, který bude způsobilý vykonávat pracovní činnost, který bude mít jakýsi rozvojový potenciál, kdy se uvidí, jestli zaměstnanec může naplňovat i budoucí cíle organizace. Organizace v současnosti koukají i na schopnost sžít se s organizací, na přizpůsobení organizační kultuře a vytvoření sociálních vztahů na pracovišti. Osoba s odpovědností za získávání zaměstnanců je většinou někdo z personálního útvaru. U menších organizací, které nemají personální oddělení, touto osobou může být manažer. (Šikýř, 2016)

Kromě termínu získávání či vyhledávání zaměstnanců je v českém prostředí používán (tradičně) i termín nábor. Někdo ovšem tyto termíny rozlišuje. Pojem nábor (pocházející z ruštiny) se začal používat v padesátých letech 20. století. Tímto pojmem se rozumělo obsazení pracovní pozice jen z vnějších zdrojů. (Koubek, 2000).

Kromě získávání zaměstnanců jen z vnějších zdrojů, proces získávání či vyhledávání zaměstnanců zahrnuje rovněž vnitřní zdroje zaměstnanců. Tento proces se orientuje na samotnou vhodnost zaměstnance, především z hlediska možných budoucích potřeb organizace a na možný potenciál zaměstnance, který lze rozvinout. (Kociánová, 2010)

Je potřeba se zamyslet nad způsobem, kterým organizace ohlásí hledání nového zaměstnance. Způsob ohlášení by se měl odvíjet od typu pozice, na které se hledá nový zaměstnanec. Způsob ohlášení je poněkud klíčový, protože se jedná o výměnu informací mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči. Důležitost komunikace zaměstnavatel-uchazeč nesmí brát organizace na lehkou váhu. Tato komunikace bezpochyby může ovlivnit efektivnost tohoto procesu, stejně jako pověst organizace. Je třeba jasně předat charakteristiku pracovního místa a umožnit potenciálním zaměstnancům o tuto pozici projevit zájem, následně pak o všech zájemcích získat dostatek informací k posouzení, zda by byli nejlepší volbou na obsazení pracovního místa. Vybrané uchazeče pak organizace pozve k výběrovému pohovoru. (ManagementMania, 2016)

Při obsazování uvolněného místa, ze kterého odešel zaměstnanec plánovaně (důchod, mateřská) je možnost alternativního způsobu obsazení zaměstnanců. Podstatné je si uvědomit, zhodnotit zvážit, zda uvolněnou pozici nebude lepší například zrušit, sloučit pracovním místem, nebo například dočasně neobsazovat. Díky dočasnému neobsazení pozice je organizace schopna posoudit, zda je doopravdy potřeba někoho na tuto pozici dohledat, nebo jestli úkoly z této volné pozice je možné předat a přiřadit jiným pozicím. Tímto řešením bude pro organizaci o náklad méně.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Za první krok, při získávání zaměstnanců, se považuje stanovení si nezbytných požadavků na pozici, která se má obsadit. Při stanovení si těchto základních požadavků je nutné vycházet z popisu obsazovaného místa. Stanovují se kompetence, čím rozumíme schopnosti k výkonu činnosti, dovednosti, klasifikační profil. Pro ulehčení volby základních dovedností a vlastností by organizacím měla pomoci analýza pracovního místa. (Bělohlávek, 2016)

Při analýze pracovního místa se stanoví konkrétní a potřebné kompetence, které se od budoucích pracovníků čekají, dovednosti, které jsou potřebné pro naplnění a vykonávání funkce. Podle Bělohlávka (2016) lze stanovit kompetence dvěma metodami:

- Při první metodě se vychází z hodnot organizace, tím se rozumí z hodnot, jejíž nositelé jsou zaměstnanci. Toto má význam tehdy, když se organizace zaměřují i na obecnou vhodnost potencionálního zaměstnance a na harmonii s hodnotami organizace.
- Při druhé metodě se naopak zaměřuje na specifikaci profese. Po analýze pracovní pozice by si zaměstnavatel měl být vědom, co tedy konkrétně od nového zaměstnance požaduje, čeho by měl na pracovní pozici dosáhnout a jaká bude jeho náplň práce.

Podle Koubka (2010) se dá proces získávání zaměstnanců shrnout do konkrétních kroků, které na sebe navazují:

1. identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
2. popis pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance na daném místě;
3. zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (např. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčasy, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod.);
4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu zaměstnance na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) zaměstnance;
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje);
6. volba metod získávání;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.

Nelze zapomenout na shromáždění dokumentů. Organizace mohou od potencionálních zaměstnanců vyžadovat životopis, motivační dopis, firemní dotazník a doklady o vzdělání, reference.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

Volba metody získávání zaměstnance závisí na potřebách organizace a na aktuální situaci na trhu práce.

Jedná se o specifický postup, který se mění s ohledem na pozici, na kterou se zaměstnanec hledá. Konkrétně volba metody závisí také na faktu, zda se potencionální zaměstnanec hledá v organizaci samotné, nebo jestli se hledá z vnějšího zdroje, zohledňují se požadavky dané organizací a nelze opomenout ani časovou dispozici a zohlednění finančního ohodnocení. Když je situace na trhu práce, tedy nezaměstnanost, vysoká, mají organizace možnost výběru z většího počtu uchazečů. V tomto případě se vyplatí uspořádat výběrové řízení. Při nízké nezaměstnanosti stačí organizacím, když budoucí zaměstnanec bude splňovat minimální požadavky dané organizací. (Šikýř, 2016)

Vhodná volba metody získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, tedy z organizace, je hromadný email s nabídkou zaměstnaní, vytvoření infomačního letáku a umístění v organizaci na místě, kde se nachází nejvíce lidí nebo kudy prochází nejvíce lidí. V rámci organizace je možnost i samotného doporučení teoretického zaměstnance následovně přímým oslovením. Díky této metodě organizace dokáží namotivovat své zaměstnance, protože zde mohou vidět možnost kariérního růstu. Výhodou této metody je i to, že tyto zaměstnance už organizace zná a je si vědoma, co od nich může očekávat a ví, jak jsou pracovití. (Kociánová, 2010)

Nejčastější volbou metody při získávání z vnějších zdrojů je v současnosti inzerce na internetu. Inzercí na internetu se rozumí vytvoření nabídky na pracovní pozici, která je zveřejněna právě na internetu. (Bělohávek, 2016)

Nabídka by měla mít stručnou charakteristiku o požadavcích na budoucího zaměstnance, o pracovním místě, o finančním hodnocení, organizaci a platu, či benefitech pro zaměstnance. Výhodou této metody je to, že se nabídka práce dostane za kratší dobu k většímu počtu lidí. Podle Armstronga a Stephensové (2005) se tato metoda využívá nejen k inzerování, ale i k informování volných pracovních místech. Tato metoda funguje na bázi elektronické, emailové komunikace.

„Informace na internetu mohou obsahovat i databázi, týkající se podrobností volných míst, které mohou být soustavně konfrontovány se životopisy elektronicky zasílanými uchazeči o zaměstnání“ (Armstrong a Stephensová, 2005)

Jednou z nejmodernějších metod je e-recruitment, kde se zaměstnanec hledá pomocí metody online. Výhodou e-recruitmentu je snížení vynaložených nákladů. Pro online metody získávání zaměstnanců je potřeba, aby organizace měla buď své webové stránky, nebo současně je výhodou být aktivní na sociálních platformách jako je Facebook, či Instagram. Tato metoda je vhodná,

pokud má organizace na těchto stránkách vysokou návštěvnost. Podle Bělohlávka (2016) je dnes nejvíc efektivní metodou výběr pomocí sítě LinkedIn.

Další možností volby metody z vnějších zdrojů je oslovení personálních soukromých agentur, které vyhledávají typ zaměstnance, kterého organizace hledá.

Firmy mohou dále například spolupracovat s pracovním úřadem, který může do podniku posílat informace o uchazečích o zaměstnání. Za velkou nevýhodu této metody považujeme značně omezený výběr uchazečů.

Nezapomínejme ani na metodu náboru nebo stáže na středních a vysokých školách. Největší výhodou této metody jsou pro organizaci nízké náklady. Oproti tomu nevýhodou je malá zkušenost studentů. (Bělohlávek, 2016)

2.3 Podmínky získávání zaměstnanců

Ovlivnění získávání zaměstnanců se pozoruje jak ze strany organizace, tak i z vnějších částí. Mezi hlavní faktory, které tento proces ovlivňují, můžeme zařadit nejrůznější kritéria, jako je například podoba pracovního místa, schopnosti zaměstnance vyžadované organizací nebo podmínky pracovního místa.

Koubek (2007) rozlišuje podmínky získávání zaměstnanců, které ovlivňují pozitivně či negativně zájem uchazečů, na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky dělí na ty, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu, a na podmínky stanovené organizací.

Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců

Mezi podmínky získávání zaměstnanců týkající se pracovního místa řadíme třeba organizaci práce a rozvrh pracovní doby, místo, kde se práce vykonává, finanční ohodnocení, postavení pracovního místa z hlediska firmy. Na základě těchto podmínek si uchazeči vybírají, zda budou chtít v organizaci pracovat, a zároveň podle těchto podmínek organizace hledá uchazeče odpovídajícího organizačním podmínkám.

Do vnitřních podmínek získávání zaměstnanců vztahující se k organizaci řadíme úspěšnost organizace, její postavení-význam a úspěšnost, metodu odměňování v porovnání s konkurencí, nabídku výhod a kvalitu péče o zaměstnance. Mezilidské vztahy v organizaci také patří mezi tyto podmínky, společně s možností vzdělání a rozvoje organizace. (Kociánová, 2010)

Vnější podmínky získávání zaměstnanců

Vnější podmínky získávání zaměstnanců jsou pro organizaci a potencionální zaměstnance neovlivnitelné. Řadíme mezi ně současné ekonomické podmínky, sociální podmínky, které souvisí s orientací lidí a jejich proměnlivostí, se současnou nabídkou a poptávkou pracovních pozic. Mezi tyto podmínky patří ještě podmínky demografické a klasifikační. (Kociánová, 2010)

3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběru zaměstnance těsně navazuje na získávání zaměstnanců. Výběr zaměstnanců je pojem označující jednu z personálních činností. Každá organizace má své specifické požadavky, znaky, kterými se od konkurenčních organizací liší a volí si odlišná kritéria výběru zaměstnanců.

Dle Kociánové (2010) bývá právě výběr pracovníků finančně i časově náročný. Z hlediska možných důsledků teoreticky špatné volby zaměstnance je velmi užitečné věnovat tomuto procesu dostatek času i prostředků.

Cílem výběru zaměstnanců je mezi všemi uchazeči identifikovat takové, jejichž profily se shodují se specifikacemi pracovní pozice, kteří budou pro společnost největším přínosem a budou jednat na základě pracovních i společenských smluv, což vede ke zvyšování produktivity práce a zdokonalování klimatu ve společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Hlavním záměrem výběru je tedy zvolení si pro konkrétní pracovní pozici, i pro danou organizaci toho nejvhodnějšího kandidáta. Tento kandidát by měl co nejlépe splňovat předem stanovené požadavky organizace, mezi které se například řadí schopnost vykonávat pracovní činnost, praxe, zkušenosti, minimální vzdělání atd. (ManagementMania, 2015)

Právě jedním z hlavních ukazatelů pro personalisty je míra odborné způsobilosti kandidáta, dle kterých je možnost výběru i pro dlouhodobého působení v organizaci.

Perfektní připravenost a pozitivita usnadní celý proces výběru budoucího zaměstnance. Připraveností se dá ovlivnit výběr kandidáta a pozitivitou pak i výběr motivovaných a schopných kandidátů. Poskytování objektivních informací může být pro organizaci klíčové, sám zaměstnavatel to po uchazečích musí vyžadovat. (ManagementMania, 2015)

Obsazuje-li personalista úplně novou pozici, je potřeba mít rozdílný přístup i postup výběru, než jaký používá u výběru na již existující pozici. Pro nově vznikající pozice je potřeba si uvědomit její účel, úkol a pravomoci.

Vybrané uchazeče si organizace vybírá do dalších kol procesů výběru, obvykle na pohovor. Právě na základě pohovoru se organizace rozhodují o přijetí uchazeče.

Organizace by měly odesílat uchazečům, kteří se nedostali do užšího výběru o pracovní pozici, zdvořilostní dopis, kde by měly poděkovat uchazeči za účast. V očích neúspěšných uchazečů si tím organizace může udržet svoji hodnotu. Není slušné se uchazeči vůbec neozvat. (Šikýř, 2016)

3.1 Proces výběru zaměstnanců

Tento proces výběru zaměstnanců se skládá z několika kroků, které by měly směřovat k definitivnímu rozhodnutí o výběru. Proces výběru začíná okamžikem uchazečova přihlášení k výběrovému řízení, a končí právě definitivním výběrem. Podle Kociánové (2010) se výběr skládá z těchto kroků:

- Pečlivé přezkoumání dokumentů zaslaných uchazeči, popřípadě telefonický rozhovor. Tento krok označujeme předvýběr.
- První kontakt, první rozhovor organizace a kandidáta.
- Důkladná analýza a shromáždění různých informací o kandidátovi
- Výběrový neboli přijímací pohovor
- Kontrola referencí (například prostřednictvím formuláře)
- Představení, ukázání pracoviště a potenciálních kolegů. Důležitost tohoto kroku je vysoká, protože je důležité, aby spolupracovníci se podíleli na názoru
- Rozhodnutí o přijetí
- Informování kandidátů o rozhodnutí – nabídka zaměstnání.

3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců je na výběr mnoho. Metodu volíme podle pozice, která se obsazuje, jak velká firma je a tak dále. Mezi nejznámější metody výběru zaměstnanců řadíme například výběrový pohovor, testování uchazečů a assessment a development centrum. Významnou roli ovšem hraje i hodnocení, či analýza životopisu, dotazník, zkoumání referencí a motivační dopis. Přijetí zaměstnance na zkušební dobu rovněž řadíme mezi metody výběru. Ne příliš známé metody jsou například rozbor rukopisu, kde probíhá analýza osobnostní charakteristiky, detektor lži neboli polygraf, anebo drogový test. (Bělohávek, 2016)

3.2.1 Analýza dokumentace

Za základní metodu výběru považujeme analýzu dokumentace. Mezi dokumenty, které organizace musí analyzovat a posoudit, řadíme samotnou žádost o zaměstnání, motivační dopis, životopis a doklady o veškerých absolvovaných vzdělávacích programech, čímž rozumíme certifikáty, které dokládají odbornou způsobilost, či klasifikaci. Tyto dokumenty umožní organizaci snáze analyzovat kandidátem poskytnuté informace. (Kociánová, 2010)

Při analýze je vhodné si dělat poznámky. Tyto poznámky mohou později organizacím posloužit jako vodítko při sestavování konstrukce, nebo struktury pohovoru. Při rozboru, ať už životopisu, certifikátu, nebo i ostatních dokumentů, mohou pověřenou osobu napadat otázky, jenž je vhodné si poznamenat, a právě z nich pak seskládat jakousi strukturu.

Důkladnou analýzou těchto informačních dokumentů se může zvýšit efektivita výběru. Dalším důvodem, proč je vhodné si poznamenávat informace o uchazečích, je možnost většího množství osob ucházejících se o pracovní pozici. Při čtení například 10 životopisů není pravděpodobné, že si pověřená osoba zapamatuje veškeré informace například ze životopisu.

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je nezbytnou metodou zúžení předběžného výběru kandidátů. Hodnocení životopisu je první činností, kterou personalisté dělají po poptávce zaměstnance. Toto hodnocení umožní personalistovi si vytvořit obrázek o kandidátovi a posoudit, zda organizační požadavky kandidát splňuje. Pokud kandidát odpovídá požadavkům organizace, je dále pozván k výběrovému pohovoru. Tento proces hodnocení životopisů je velmi důležitý, protože analyzujeme schopnosti potenciálního zaměstnance.

Hodnocení dotazníku

Jedná se o metodu využívající předem vypracovaný dotazník, který je vytvořený speciálně pro potřeby firmy. Tato metoda je využívá spíše jen jako doplňující metoda, kde se kandidát může vyjádřit bez časového omezení. Dotazník se většinou používá už před pohovorem. Umožňuje tak kandidátovi se předem připravit na pohovor. Připravený dotazník si kandidát pak přinese k samotnému pohovoru.

Zkoumání referencí

Reference o kandidátovi se ověřují přes jejich minulé zaměstnavatele, přes školu a jiné. Reference se zjišťují pro ověření informací o kandidátů, které má organizace dostupné například z jejich životopis, z pohovoru, nebo jejich dotazníku. Referencí se zkoumá ovšem i ale schopnost zaměstnance pracovat v kolektivu, jejich předchozí povinnosti, odpovědnost, silné a slabé stránky a celkové působení nejen v pracovním životě. (Šikýř, 2016)

3.2.2 Výběrový pohovor

Cílem výběrového pohovoru je pro organizaci obdržet o uchazeči veškeré informace, které může budoucí zaměstnanec k výkonu práce využít. Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců, nejen protože je nejefektivnější metodou, ale i protože má určitou komplexnost. Pohovor se dá charakterizovat jako osobní rozhovor vedený k dosažení zisku informací. Výběrovým pohovorem se zjišťují doplňující informace, které nebyly poznamenány v životopise.

Tato metoda se považuje za velmi validní nástroj výběru zaměstnanců, podmínkou ovšem je připravená konstrukce či osnova. V případě, že rozhovor nebo pohovor nebude mít předem připravenou strukturu, čímž rozumíme předem připravené otázky, analýzu životopisu, tato metoda bude mít validitu nízkou. (Šikýř, 2016)

Metoda rozhovoru je dle Bělohlávka (2016) velmi oblíbená, nejen pro svoji snadnou organizaci, ale hlavně pro získání souhrnného přehledu o uchazeči.

Konverzace u pohovoru by měla mít předem připravenou strukturu. Právě předem připravená struktura by měla zajistit to, aby se všem kandidátům podaly stejné otázky. Otázky pevně dané pro každého uchazeče by měly doplnit otázky osobní, které je nejlepší si připravit už během analýzy dokumentů od zájemců o práci. Je potřeba, aby se tohoto postupu personalista držel. Správně zvolenými otázkami se dají zjistit informace od teoretických znalostí, komunikačních dovedností až po praktické zkušenosti. (Bělohlávek, 2016)

Volba chytře formulovaných otázek usnadní proces rozhodování. Toto však neznamená, že se personalista nemůže zeptat na nic jiného než na to, co má na papíře. Pohovor se skládá i z otázek doplňujících uchazečům projev.

Při pohovoru se dá velmi dobře pozorovat neverbální komunikace uchazeče, čímž rozumíme řeč těla, pohyby rukou, mimiku, i samotný posed. Mimo neverbální komunikaci se dají zjistit i osobnostní rysy, jako je například vyrovnanost, emoční inteligence, průbojnost a sebedůvěra. (Bělohlávek, 2016)

Struktura pohovoru se skládá z úvodu, představení zaměstnance, představení kandidáta, z prostoru pro samotné otázky a ze závěru. Výhodou připravenosti je podání stejných otázek všem uchazečům. Všichni tedy mají stejné podmínky i stejnou šanci u pohovoru uspět. Pohovor by měl mít předem stanovený datum, čas i místo. Je vhodné ve větších organizacích informovat i ostatní zaměstnance, aby nenarušovali průběh výběrového pohovoru například tím, že by vcházeli do kanceláře nebo na místo, kde pohovor bude probíhat. (Šikýř, 2016)

Úvodem rozumíme přivítání uchazeče, navození formální ale zároveň milé a přátelské atmosféry. Je vhodné uchazeči nabídnout drobné občerstvení v podobě vody či kávy. Po usazení do kanceláře, nebo na předem stanovené místo, by mělo následovat sdělení organizace pohovoru a cíle pohovoru.

Po úvodu se přechází k představení organizace, představení zaměstnavatele a sdělení podmínek přijetí. Po představení zaměstnavatele vzniká prostor pro představení samotného uchazeče, stručné charakteristice, prokázání jeho motivace a ochotě pracovat. (Kociánová, 2010)

Po představení kandidáta přichází čas na otázky. Předem připravená struktura vedoucímu pohovoru umožní plynule přecházet od jednoho tématu ke druhému, nezapomínat na podstatné otázky a nezasekávat se. Tato předem připravená struktura by se měla skládat z doplňujících otázek k životopisu, motivačnímu dopisu, ke zkušenostem či například k certifikacím. Tyto otázky by měly upřesnit nejasnosti, týkajících se právě předem zasláné dokumentace. Druhou část předem připravených otázek rozumíme otázky, které se podávají všem kandidátům stejné, tedy přímo k pracovní pozici. Je vhodné uchazeči dát prostor pro jeho otázky. (Bělohlávek, 2016)

Po dokončení okénka s otázkami následuje samotný závěr pohovoru, kde zaměstnavatel seznámí kandidáta s následujícím postupem jako je například doba, za kterou kandidáta informují o přijetí, nebo o zveřejnění přijatých osob.

Po konci pohovoru se vhodné kandidáta provést pracovištěm, představit ho potencionálním kolegům, nechat ho promluvit i s ostatními zaměstnanci a seznámit ho s jeho pracovním místem. U pohovorů je důležité myslet na to, že nejen organizace si vybírá svého zaměstnance, ale i kandidát si vybírá organizaci, ve které chce pracovat. Z tohoto důvodu by měl celý rozhovor probíhat v přátelském duchu. (Šikýř, 2016)

Ihned po pohovoru by si měla pověřená osoba udělat poznámky, shrnout si veškeré obdržené informace a vše si poznamenat, dokud má celý pohovor ještě v živé paměti. Je vhodné si vyslechnout zpětnou vazbu od kolegů, kteří vedli s uchazečem krátký rozhovor. Tato fáze se provádí v případě, kdy personalisty nebo pověřené osoby čeká více pohovorů s více uchazeči.

Po dokončení rozhovoru se všemi pozvanými uchazeči k pohovoru vedoucím výběrového řízení, právě tyto poznámky umožní si vybrat toho nejlepšího možného kandidáta. V případě, že pohovory budou trvat delší dobu, není možné si veškeré průběhy pohovoru zapamatovat.

Mezi otázky, které by se neměly u pohovoru pokládat, řadíme otázky diskriminační, otázky ohledně politické orientace, sexuální orientace, náboženství a rodinného stavu. Je vhodné se vyvarovat otázkám uzavřeným, neboť odpovědi ano nebo ne. (Bělohávek, 2016)

3.2.3 Testování uchazečů

Díky testování uchazečů je organizace schopna lépe prozkoumat kvality samotného uchazeče. Na výběr z možných testování je například testování inteligence, test osobnosti nebo test schopnosti.

Testem inteligence se dá odhadnout level intelektuality uchazeče, schopnost přemýšlet a krátkodobá paměť. Podle Šikýře testy inteligence zkoumají hlavně verbální schopnosti, prostorovou představivost zaměstnance, obecnou všímavost, logické uvažování, paměť a numerické schopnosti.

Test osobnosti umožňuje zjištění, zda kandidát splňuje charakteristiky, které jsou potřebné pro výkon práce. U této formy testování je možné sledovat celkovou strukturu uchazeče. Sledovatelná osobnost zaměstnance je například orientace na profesi, orientace na práci, životní cíle atd. (Šikýř, 2016)

Testem schopnosti se naopak sledují specifické znalosti a vlastnosti zaměstnanců, které obsazovaná pozice vyžaduje. Testování schopností dělíme na testování intelektových schopností a na testování poznávacích schopností. Intelektovými schopnostmi rozumíme obecnou inteligenci nebo specifické typy inteligence. Za poznávací schopnosti považujeme schopnost memorizovat, schopnost pozornosti a schopnost pracovního tempa. (Kociánová, 2010)

Pokud zaměstnanec disponuje psychickou schopností, je větší šance, že zaměstnanec bude ve své práci úspěšnější. Schopnost kandidáta se testuje v podobě modelové situace pracovního úkolu.

Metoda testování je ovšem pouze doplňkovou metodou, při které se nedá zjistit 100 % informací o uchazeči.

3.2.4 Assessment a development centra

V současnosti nejmodernější a vysoce hodnocená metoda výběru zaměstnanců. Je jednou z nejspolehlivějších metod, při kterých účastník plní zadané úkoly. Metody těchto center jsou simulované situace, rozhovory, nebo testy. Toto ovšem není pravidlem, protože některá assessment centra používají jen simulační metody. Metoda assessment centra se nejčastěji využívá při obsazování pozice manažera, nebo z hlediska zjištění dlouhodobé úspěšnosti manažera.

Bělohlávek (2016) uvádí rozdíly mezi assessment centrem a mezi development centrem. Assessment centra zjišťují především kompetence zaměstnanců k výkonu a samotný výběr zaměstnanců. Zaměřují se ovšem i na rozhodnutí, zda zaměstnanec vyhovuje požadavkům organizace, či nikoli. Development centra oproti tomu zkoumají a posuzují potenciál zaměstnanců a určují vhodné pracovní umístění jednotlivých zaměstnanců do organizace. Development centra vyhodnocují, zda zaměstnanec má dostatečné zkušenosti, nebo zda je potřeba podstoupení vzdělávacího programu, pomoc kouče, či stáž. (Šikýř, 2016)

Podle Bělohlávka (2016) můžeme vhodnost assessment centra opřít o konstruktovanou validitu. Mezi faktory, jež přispívají právě k validitě řadíme kombinaci metod a různost přístupů, jež dovolují sledovat přístupy účastníků z různých perspektiv. Dále za validní faktor považujeme fakt, že hodnotitelé mají rozdílné pohledy. Každý hodnotitel přichází z jiného zázemí, má jiné osobní preference a jinou zkušenost. Validní faktor je i specifičnost vůči prostředí. Vytvořené prostředí v assessment centru nebo development centru by si co nejvíce mělo podobat reálnému prostředí organizace.

Simulovaných situací se účastní větší počet lidí (zpravidla 4-8 lidí). Tuto situaci pozoruje a vyhodnocuje jeden posuzovatel, nebo menší skupiny posuzovatelů. Doporučený počet posuzovatelů této metody je jeden posuzovatel na dva účastníky. (Bělohlávek, 2016)

Tato metoda se volí, pokud cílem organizace je posoudit, zda kandidát má náležité schopnosti, které se právě v rámci assessment centra ověřují.

Podle Bělohlávka by měla být organizace schopna si zvolit, na základě použití jedné z těchto metod kandidáta, který nejvíce odpovídá jejich požadavkům. Povinností organizace je také kandidáty informovat o rozhodnutí o nepřijetí.

4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace se dá považovat za plánovaný a řízený proces. Smyslem tohoto procesu je vytvoření pro nového zaměstnance snadný průběh integrace do firmy, týmu i pracovní role, zapracování, vytvoření lehčí orientace na pracovišti, a jeho hladké a postupné zaškolování do činností a povinností, které má vykonávat. Adaptační proces je ovšem také určen pro stávající zaměstnance, kteří například přechází v rámci organizace na jinou pozici. (Superkariera, 2017)

Adaptace je finální a jednostranný proces, kdy se zaměstnanec pomocí zaškolování a různých dalších aktivit začleňuje do pracovního kolektivu, jak v pracovní oblasti, tak i v sociální oblasti. Za adaptační proces můžeme také považovat soubor opatření, jehož cílem je co nejlépe a co nejrychleji přizpůsobit zaměstnance podmínkám organizace.

V současnosti firmy využívají místo pojmu Adaptace pojem onboarding. Významově jsou oba pojmy stejné a jedná se rovněž o sžívání nového zaměstnance s organizací. Proces adaptace začíná ještě před samotným nástupem nováčka do organizace, toto období lze nazvat Preboarding, který probíhá ve výpovědní lhůtě. (LMC, 2021)

Adaptační postup je v organizacích současně řízený, i neřízený. Řízený proces adaptace je právě ten, pro který si pověřené osoby nebo personalisté připravili formalizovanou a řízenou strukturu. Pro zjednodušení adaptace zaměstnance může být obrovskou výhodou a praktickou pomůckou adaptační plán, který nastiňuje postupy, podle kterého adaptační proces je vykonáván, a který obsahuje konkrétní adaptační aktivity a postupy. (Superkariera, 2017)

Neřízená pracovní adaptace probíhá v organizaci vždy, díky tomu, že zaměstnanec začne navazovat formální i neformální vztahy. Každý nový zaměstnanec se snaží postup, který mu byl nabídnut, osvojit a zvládnout pochopit. Při osvojování rovněž poznává systém práce, systém jednotlivých činností i bez řízeného postupu, který mu byl představen. Adaptace nových zaměstnanců probíhá od období nástupu, po celou zkušební dobu. Nelze opomenout, že je adaptace závislá i na současné odborné způsobilosti zaměstnance. (Šikýř, 2016)

Dle Armstronga (2016), adaptační proces neboli proces uvádění nových zaměstnanců do organizace má čtyři cíle. Mezi tyto cíle řadí:

- pomoci zaměstnanci překonat počáteční fáze po nástupu (pracovníkovi se vše zdá neobvyklé, cizí, neznámé)
- ovlivnit příznivý postoj a vztah zaměstnance k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že zaměstnanec bude chtít v organizaci zůstat i nadále;
- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával maximální pracovní výkon v co nejkratším možném období po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance

Důvodem, proč se nesmí zapomínat na důležitost adaptačního plánu je tedy hlavně, aby se organizaci podařilo si udržet nováčka, aby například neodešel hned po zkušební době a aby nepřешel ke konkurenci.

4.1 Náplň adaptačního procesu

Náplň adaptačního procesu rozumíme konkretizování činností, mezi které lze zařadit školení o bezpečnosti BOZP, kde se zaměstnanec seznamuje s pracovištěm-například s únikovými cestami, s umístěním hasičských přístrojů, s právy a celkovou bezpečností, pokud organizace a povolání vyžaduje lékařské prohlídky, tak seznámení s povinnými zdravotními prohlídkami, dále celkové seznámení s pracovním řádem organizace, za což se považuje i čas příchodu a čas odchodu, obědová pauza, seznámení s kolektivní smlouvou. Mezi tyto činnosti rovněž řadíme seznámení se s pracovní náplní, s činnostmi vykonávanými na pracovišti a s teoretickými riziky. (Dudek, 2017)

Za součást adaptačního plánu považujeme i zaškolení, kde se nový zaměstnanec učí, jak na své pozici fungovat. Dále například buddy systém, kde zkušenější kolega pomáhá zaměstnanci řešit každodenní situace v práci. Náplň může být i rotace práce, kde si zaměstnanec vyzkouší roli svých nových kolegů, tedy jinou pracovní pozici, což pomáhá porozumění práci ostatních zaměstnanců a vytvoření přehledu, jak to v organizaci celkově funguje. (Dudek, 2017)

4.2 Nástroj adaptačního procesu

Každá organizace může využít jakési formy adaptace, které si sama zvolí. Obecně existuje několik možných nástrojů formy adaptace, které organizace mohou využívat. Mezi konkrétní nástroje lze zařadit například elektronický systém vzdělávání, který může zaměstnance provést pracovištěm a opakovaně s k této vizuální prohlídce vrátit, rovněž může zaměstnance o svých povinnostech vzdělávat interaktivní formou a tak dále. Jedním z dalších možných nástrojů je vytvoření individuálního plánu zaměstnance, průběžné vyhodnocování a rovněž aktualizace tohoto individuálního plánu adaptace podle aktuální potřeb a prostředků. Bez těchto nástrojů bude adaptační proces zaměstnance sociálně i pracovní velmi obtížný. (Šikýř, 2016)

4.2.1 Adaptační plán

Předem vytvořený adaptační plán organizaci usnadňuje novému zaměstnanci se začlenit do pracovního i sociálního kolektivu. Nového zaměstnance tento plán seznámí s obecnými informacemi o pozici, a potřebnými dokumenty na seznámení, s časovým harmonogramem určující například školení a podobné aktivity. Adaptační plán může zaměstnance informovat o podmínkách zkušební doby a o termínech kontrolních bodů adaptace. Obsah adaptačního plánu musí tedy zohledňovat skutečné potřeby na straně zaměstnance, ale i na straně organizace. Plán by měl tedy vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a posouzení jeho předpokladů k výkonu dané práce (Kocianová, 2007).

Příručka zaměstnance

Příručku zaměstnance s jasnou a stručnou strukturou by měla mít organizace připravenou předem a předat novému zaměstnanci ještě v přednástupní fázi. Umožní zaměstnanci čerpat informace předem a sžít se s novou organizací lépe. Výhodou příručky je eliminace možných rizik vynechání důležitých informací při nástupu. V příručce zaměstnance by se měl zaměstnanec dočíst nejen stručné charakteristice podniku, ale i základním pracovním podmínkám. Obsah by měl rovněž tvořit informační postupy při možných stížnostech ze strany zaměstnance. (Kociánová, 2007)

4.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Díky struktuře adaptačního procesu a faktu, že vzdělávání zaměstnanců musí být průběžně během zaměstnance života v organizaci, se dá často právě vzdělávání zaměstnanců zařazovat k organizaci adaptačního procesu. Organizace si ovšem musí hlídat, zda je podnikové vzdělávání účelné, a nedochází tak plýtvání finančních prostředků a času zaměstnanců (Tureckiová, 2004)

Formování pracovních schopností zaměstnanců, a tedy vzdělávání zaměstnanců, je nezbytnou součástí všech procesů organizovaných firmou. Hlavním záměrem vzdělávání zaměstnance je značné prohloubení a rozšíření jejich odborných znalostí a dovedností. Zaměstnanec pak může spíše uskutečnit vyžadovaný výkon práce a dosáhnout požadovaných a stanovených výsledků.

Chce-li firma v budoucnu prosperovat, udržet krok s konkurencí, je potřeba vzdělávat své zaměstnance už od prvních okamžiků zaměstnance v organizaci. Výhodou vzdělávání zaměstnanců je značná připravenost na změny podmínek pracoviště. Díky efektivnímu školení a rozvoji může zaměstnanec rychleji zvýšit svůj pracovní výkon, kompetence a být konkurence schopný. (Šikýř 2016)

Postup vzdělání nových zaměstnanců by měl být pro každého nového zaměstnance individuální, měl by vycházet z náplně práce a z informací, které se organizace od zaměstnance dověděla již při procesech získávání i výběru. (Bělohlávek, 2016)

Pro firmu je vzdělávání nových zaměstnanců i stálých zaměstnanců jednoznačně nákladem. Na tento náklad je ale potřeba se pro organizace koukat spíše jako na investici do tréninku svého zaměstnance, která by se nám měla vracet v podobě vzestupu produktivity práce a v podobě prohloubení znalostí a vědomostí zaměstnance.

Pro organizaci je důležité se orientovat v současných i budoucích vzdělávacích potřebách a uvědomovat si, že tím značně zvyšuje hodnotu zaměstnance na trhu práce. Ne vždy totiž platí přímá úměra mezi loajalitou zaměstnance k firmě poskytující vzdělávací program a firemní investicí do vzdělání zaměstnance. Výhodné je tedy najít značnou rovnováhu mezi tím, co do zaměstnance organizace investuje a snahou samotného zaměstnance se sám zlepšovat. (Businessinfo, 2014)

4.2.3 Zpětná vazba

Zpětnovazební rozhovory patří k důležitým nástrojům adaptace (Urban, 2013). V prvních měsících by tyto hodnotící rozhovory měly probíhat pravidelně. Rozhovor pověřeného zaměstnance/manažera s novým zaměstnancem by měl zhodnotit zvládnání pracovních úkolů, povinností a pracovní náplně. V rámci zpětné vazby by měla být sdělena i spokojenost organizace s novým zaměstnancem, popřípadě by bylo vhodné poukázat na nedostatky, či nabídnout pomoc.

Nelze zapomenout i zpětnou vazbu nového zaměstnance, kdy by měl zhodnotit veškeré postupy organizace, popřípadě poukázat, na čem je třeba pracovat, aby adaptace dalšího zaměstnance byla zas o něco lehčí a snadnější. (Bělohávek, 2016)

5 PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI VE FINANČNÍM PORADENSTVÍ

V současnosti je možné na internetu najít velké množství platforem a internetových odkazů s inzeráty, kde jsou vyvěšené nabídky zaměstnání. Mezi nejznámější portály s nabídkami zaměstnání patří jobs.cz, airjobs.cz, agentka.cz, inwork.cz, kdejeprace.cz, nabídky-práce.cz, práce.cz aj. Mezi časté inzerenty na těchto portálech patří organizace zprostředkovávající služby finančního poradenství a nabízející pracovní příležitosti pro finanční poradce.

5.1 Služby finančních poradců

Služby finančních poradců umožňují lidem zodpovědně přistupovat ke svým financím, ke svému současnému stavu, a hlavně ke své budoucnosti. Finanční poradenství funguje na principu nastavení cílů, jenž by chtěl klient dosáhnout. Služby finančního poradce se zaměřují především na investice, financování bydlení, zajištění příjmu a ochranu majetku.

Cílem finančního poradce je vytvoření individuální a dlouholeté spolupráce s klientem, naplnění potřeb a splnění přání. Dalším cílem je poskytování rad klientům při výběru finančních produktů. Celkovým smyslem finančního poradenství je rozbor stávající finanční situace klienta a návrh možných řešení, náležitých k jeho požadavkům. Služby finančního poradce by se neměly týkat pouze prodeje finančních produktů, ale kompletní a pečlivé analýzy finanční situace klienta.

V současnosti si lidé mohou při výběru finančního poradce ověřit reference od ostatních klientů, prověřit poradce v registru České národní banky a zjistit, jaké má poradce certifikace. (CFO WORLD, 2017)

5.2 Požadavky na finanční poradce

Finanční poradce by měl mít odborné znalosti, měl by být empatický a měl by mít všeobecný přehled o finančním trhu. Požadavky na finanční poradce se mohou lišit, záleží na organizaci. Některé organizace hledají pracovníky na pozici junior, některé poptávají finanční specialisty, a jiné zas poradce pro finanční plánování. Všechny tyto názvy pozic se ovšem týkají finančního poradenství.

Většina inzerátů poptávajících finanční poradce shrnuje náplň práce do několika bodů, mezi které patří dlouhodobá péče o klienty, vyhledávání nových obchodních příležitostí a komunikace s klienty osobními i klienty společnosti.

Organizace pracující v tomto sektoru požadují po nových pracovnících především čistý rejstřík restů, samostatnost, určitou úroveň komunikačních dovedností, aktivní přístup k práci

a cílevědomost, registraci u České národní banky, chuť se učit novým věcem a profesionální přístup. Výhodou je určitě znalost Microsoft Office a nějaká praxe v oboru. Toto však není nějakou podmínkou, ale jen výhodou.

Protože práce finančního poradce funguje na principu živnostenského listu, organizace nabízí pracovní příležitost s možností nezávislého podnikání. Dále nabízí nezávislost, dlouhodobou pracovní perspektivu a velmi nadprůměrné finanční ohodnocení.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část analyzuje systém získávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané organizaci s cílem posoudit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout řešení. Analýza je provedena na základě interních materiálů, rozhovoru s ředitelem organizace a rozhovorů s pracovníky organizace. Vybraná organizace si nepřála být v práci jmenována, a proto je označována jako Organizace XY.

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE XY

Organizace XY se zabývá finančním a majetkovým poradenstvím. Mezi konkrétní činnosti finančních poradců Organizace XY patří rozebrání finančních cílů s klienty, mezi které se řadí například zajištění bydlení, příprava na penzi, zajištění příjmu klienta, respektive výpadku příjmu. Díky informacím od klienta poradci organizace XY sestavují osobní finanční plány, díky kterým klienti mohou dosáhnout svých cílů.

Finanční poradci v Organizaci XY fungují zejména na principu objektivního návrhu řešení klientových cílů a požadavků. Princip je rovněž klienta poslouchat, vnímat, naslouchat a na základě klientových požadavků a cílů připravit řešení. Úkolem finančních poradců organizace XY je rovněž se průběžně starat o klienta a dělat klientský servis, tedy například hlídat, zda cílů, které si klient naplánoval, skutečně dosáhne.

V organizaci XY poradci fungují na živnostenském listu, kdy tedy poradenství je podnikání, nebo možno říci svobodné povolání. Legislativa, právo na vykonávání poradenství vzniká zkouškami u České národní banky. Poradci jsou nuceni složit zkoušky na pojištění, na úvěry, na investice a na doplňkové penzijní spoření. Všechny tyto licence by měl poradce od nástupu co nejrychleji úspěšně složit a nasbírat potřebné certifikace.

Kategorizace a funkce profesí v Organizaci XY

Organizaci XY vede její zakladatel a ředitel v jednom, jehož náplní práce je nejen se starat o klienty a řešit jejich požadavky, ale i řídit organizaci organizačně, komunikovat s partnery, ale i řídit obchodní aktivity s obchodním ředitelem, aby organizace dosahovala nějakých výsledků. Důležitost komunikace s partnery je vysoká, protože ředitel Organizace XY neustále snaží o zajištění těch nejlepších podmínek, jak pro klienty, tak i pro poradce. Mezi další činnosti ředitele organizace patří příprava servisu pro poradce, od například chodu kanceláří, fungujících partnerů a spolupráce s developery.

Dalším důležitým článkem organizace je obchodní ředitel, který má na starosti různé aktivity pro obchodníky, kontroluje plnění nastavených cílů a hlídá, aby poradenství mělo kvalitu takovou, která má organizace nastavenou. Mezi další věci, který má obchodní ředitel Organizace XY na starosti je výpomoc a pomoc při řešení ostatních poradců vyřešit jejich nedostatky a kontroluje, aby veškeré obchodní procesy fungovaly.

Dalšího ředitele, kterého najdeme v Organizaci XY je produktový ředitel. Úkolem produktového ředitele je být nápomocen v problematice řešení různých nestandardních obchodů. Když poradci Organizace XY potřebují radu s klientem, který má specifické a nestandardní požadavky, jdou

právě za produktovým ředitelem. Co se týče veškerých aktualit od partnerů, od producentů, změn v pojistných podmínkách, o úrokových změnách, o tom všem má právě produktový ředitel přehled a má za úkol celou organizaci každý týden na poradě informovat.

Samotní finanční poradci mají na starosti vytvářet s klient vstupní analýzy, vytvářet projekty, prezentovat své návrhy, zajistit účinné nastavení finančního plánu a vytvořit budoucí servis pro klienta.

Organizace XY má rovněž několik asistentek, které jsou podporou obchodníků, respektive mají na starosti přípravu různých dokumentů, tabulek a řešení celkové administrativy.

Za poslední roky se organizace XY posunula nejen v kvalitě celkového poradenství, ale i v osobních úspěších jednotlivých poradců. Největší posun za poslední 3 roky organizace zaznamenala v segmentu hypotečních úvěrů. Za nejdynamičtější pokor považuje ředitel organizace nabrání schopností, co se například řešení problematiky týče. Konstantně rovněž roste i zkušenost a vědomosti v oblasti sestavení finančních plánů a investic.

Od konkurence se Organizace XY liší především svou kulturou a atmosférou. Právě tyto dvě složky jsou nastavené tak, aby se dosahovalo předem stanovených cílů v prostředí, které je velmi přátelské. Kultura organizace vždy fungovala na principu vzájemné podpory, což vytváří i příjemné prostředí pro všechny poradce a díky tomu se právě oni cítí i v Organizaci XY velice dobře. Organizace XY vždy byla a stále je postavená na vztazích, což pociťují nejen samotní poradci, ale především klienti.

7 SYSTÉM ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI XY

Stávající systém získávání, výběru a adaptace pracovníku v Organizaci XY je analyzován na základě rozhovoru s ředitelem organizace. Tento rozhovor proběhl 31.03.2022 týkal se stávajícího systému získávání, výběru a adaptace.

Organizace XY nemá vyloženě člověka, který v organizaci pracuje na pozici personalisty. Tuto činnost má ovšem na starosti obchodní ředitel. Ten zajišťuje především růst obchodníků, nejen ovšem růst stávajících poradců, ale hlavně i nově příchozích. Jeho úkolem je také doplňovat tým o nové a vhodné kandidáty.

Obchodní ředitel má pomocníka, finančního poradce, který má na starosti LinkedIn. Jeho úkolem je být aktivní na této platformě a oslovovat vhodné kandidáty nebo nové poradce.

Úkolem obou je, pokud nově příchozí projeví zájem o práci v Organizaci XY, zajistit co nejrychlejší nástup do aktivního výkonu, a aby měl co nejrychleji výsledky.

Podle ředitele Organizace XY je hlavním požadavkem pro organizaci při hledání nového poradce chuť se vzdělávat a chuť na sobě pracovat. Je potřeba, aby nový poradce byl ochotný absolvovat veškerá školení a vzdělávací kurzy, které organizace zařizuje. Samozřejmě nelze opomenout nějakou dochvilnost. Je potřeba, aby poradce byl cílevědomý, inteligentní, aby neměl strach z neúspěchu, s čím se rovněž pojí motivace.

Mezi požadavky se řadí také minimálně střední vzdělání s maturitou.

7.1 Získávání pracovníků

Stávající systém získávání nových pracovníků do Organizace XY je v současné době ze zdrojů referencí, na doporučení. Pokud má organizace reference, nebo se organizaci konkrétní poradce vyloženě zamlouvá, tak jej osloví. Co se týče efektivity, tak tato metoda vyhovuje prozatím, ale samozřejmě ambice jsou nabírat více lidí.

Metoda osobní reference je zatím v této organizace asi nejvyužívanější a nejúspěšnější.

V současné době tedy organizace využívá pouze metodu referencí a je aktivní na LinkedInu. Nábor nebo získávání není organizace úplně nejsilnější stránka organizace, kvalita je především v poradenstvím jako takovém. Organizace je si vědoma, že poslední roky je získávání nebo nábor pracovníků je spíše na vedlejší koleji. Uvědomují si ale, že je to stejně důležité jako vzdělávání pracovníků.

Co se týče celkového procesu získávání v Organizaci XY, tak se vyloženě inzerce prováděla jen při hledání asistentek, protože to je úplně jiný proces výběru. Inzerce organizace využila při hledání asistentky především kvůli zaručení a nabídnutí fixního platu. Při získávání poradců je rozpětí finančního ohodnocení velké, a vždy záleží na tom konkrétním člověku, kolik do této činnosti investuje času, jaké má předpoklady, jak je ochotný se vzdělávat, jaké má komunikační schopnosti a podobně.

7.2 Výběr pracovníků

Metody výběru pracovníky, které organizace využívá, jsou analýza životopisu a pohovor.

Po oslovení následuje domluvení si schůzky, či rozhovoru. Podle ředitele Organizace XY záleží, jestli má daná osoba na doporučení už zkušenosti z finančního poradenství, tedy například přichází od konkurence. Pokud ano, tak by první schůzka měla být o tom, hlavně toho člověka poznat, pokládat předem dané otázky, kterými chceme zjistit například v jaké fázi poradce momentálně je, s čím nebyl spokojený a zjistit důvod jeho odchodu od konkurence. Pokud je osoba na doporučení, ale nemá zkušenosti ve finančním poradenství, je potřeba aby osoba projevila sama zájem se v tomto odvětví vzdělat.

První rozhovor nebo pohovor je taky o tom, že organizace musí něčím zaujmout nebo něco nabídnout. Výhodou organizace XY je to, že může ukázat výsledky svých stávajících poradců, kteří si vydělávají ve velmi nadstandardních číslech v současném trhu, což lze považovat za velmi silný argument toho, že skupina poradců z Organizace XY je velmi silná a má kvalitní klientský kmen.

Pokud se organizaci XY kandidát zamlouvá, přichází fáze nabídky. Organizace XY může kandidátovi nabídnout či ukázat možnost osobního a rapidního růstu. Tato organizace vždy přichází s férovou nabídkou. V současné době výhodou organizace je rozhodně vlastní call centrum, takže kandidátovi je nabídnuta i silná podpora v získávání klientů, což může být pro kandidáty-nové poradce velmi atraktivní výhoda.

7.3 Adaptace pracovníků

Organizace XY má podle ředitele řízenou adaptaci. Samozřejmě, že plán adaptace se odvíjí podle toho, zda nový finanční poradce začíná tuto činnost a má status studenta anebo chce vykonávat činnost finančního poradce jako hlavní pracovní činnost.

Adaptace začíná individuální konzultací s obchodním ředitelem, dále sezením s vybranými poradci a následně s vedoucími pracovníky. Během těchto schůzek jsou nováčkově nastiňovány schůzky s klienty a zároveň se ukazují nebo probírají otázky, které by měly být během schůzky s klientem kladeny a co si nový poradce musí pro klienty připravit a musí vědět.

Na prvních dvou schůzkách je nováček v pozici pozorovatele, což je taková první fáze, kdy poslouchá mentora, na co se ptát, jak řešit praktické situace, které za schůzky s klientem

probíhají: Já ukazuji-ty posloucháš. Ve druhé fázi přechází do role pozorovatele mentor, který poslouchá a kontroluje otázky poradce. Tato fáze je pojmenovaná Ty ukazuješ-já poslouchám. Třetí fáze je už o tom, ty pracuje a já poslouchám, kdy už během této schůzky s mentorem se domlouvají reálné schůzky s klienty. Toto je organizace normální proces.

Na první schůzky s klienty chodí spolu s novým poradcem i mentor, nebo vybraný poradce, který vede první schůzky a nový poradce je tam jen v podobě posluchače. V podobě posluchače je tam především pro to, aby navnímal celý průběh schůzky a aby co nejdříve nové informace mohl sám využít. Tyto schůzky zpravidla probíhají třikrát. Následně se role obrací, a v roli posluchače na schůzky chodí mentor, který po schůzce dává novému poradci zpětnou vazbu. Nejčastěji mentor upozorňuje nováčka, na co zapomněl a co mohl udělat lépe. Toto je fáze zaškolování, softskills.

Vzdělávání v organizaci v rámci adaptačního procesu pracovníků

Vzdělání v Organizaci XY probíhá permanentně pro celou skupinu a pro nováčky probíhá ještě vzdělávání v podobě seminářů. Semináře především pro nováčky, má na starosti produktový ředitel. V těchto seminářích se probírají veškeré produktové záležitosti. Poradce musí vědět, jak funguje hypoteční úvěr, na jakém principu funguje nebo jak fungují například investice. Tyto věci se nováčci musí pravidelně učit a celkově by měli do sebe dostávat tyto informace intenzivně. Ze začátku je to pro nově příchozí poradce bez zkušeností v oboru velký objem informací a organizace si je vědoma toho, že to není snadné, takže se produktový ředitel snaží vzdělávat přiměřeně ke schopnostem nových poradců.

Během těchto seminářů, i po seminářích přichází pravidelná zpětná vazba s ředitelem organizace a malý testík, aby organizace věděla, že všemu nováčci dostatečně porozuměl.

Organizace rovněž pořádá teambuildingy, má každý týden ráno porady, kde se nastavují cíle a říkají se aktuality.

8 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S PRACOVNÍKY ORGANIZACE XY

Tato kapitola vyhodnocuje rozhovory s pracovníky organizace XY. Jedná se o malou organizaci s patnácti pracovníky, kde proběhl pokus o vyčerpávající šetření. Celkem tedy bylo osloveno 15 pracovníků, ovšem rozhovorů se nakonec uskutečnilo pouze 11, a to na konci března 2022.

Otázky v rozhovorech se týkaly získávání, výběru a adaptace pracovníků, kteří v organizaci XY pracují. Respondentům bylo položeno čtrnáct otázek. Otázky 1–5 se týkaly získávání, otázky 6–9 výběru a otázky 10–14 adaptace.

V následujícím textu jsou jednotlivé odpovědi na otázky vyhodnoceny, analyzovány a zpracovány postupně.

OTÁZKA 1 – Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

K této nabídce práce se 4 respondenti dostali na základě doporučení. Čtyři další respondenti se k této nabídce dostali přes kamarády, kteří v té době sami pracovali v organizaci XY. Co se týče dalších respondentů, tak ti se k této nabídce dostali například přes přímé oslovení od spolužáka, nebo od rodiny.

Jeden z respondentů uvedl, že se k této nabídce práce dostal přes marketing, přesněji řečeno: *„Skrz marketing. Viděl jsem v jedné skupině takové okénko hledáme lidi do týmu, kde byl takový malý kvíz, jestli se na tuto práci hodím a vyšlo mi, že ano a že se mi někdo ozve. Následně mi tedy volal obchodní zástupce organizace a domluvil si semnu pohovor.“*

V době, kdy se nabídka práce dostala k respondentům, hledalo většina (6) práci.

Tato analýza svědčí o tom, že organizace nemá úplně jednotný postup u získávání nových pracovníků.

OTÁZKA 2 – Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Většina (7) respondentů odpověděla, že jim na této nabídce práce vyhovovala časová flexibilita nebo myšlenka na to, že člověk může být pánem svého času. Většina respondentů rovněž uvádí, že je na této pracovní nabídce lákalo získání nových zkušeností a nových vědomostí.

Jeden respondent přímo uvádí, že se těšil na to, že tato pracovní nabídka nebyla o stereotypu.

Z odpovědí je tedy patrné, že pro lidi je možnost flexibilní pracovní doby velmi důležitá a jednoznačně lákadlo. Flexibilní pracovní dobu zmínili především studenti, respektive pracovníci, kteří v této organizaci začínali pracovat při škole.

Rovněž více než jeden respondent zmínil, že věděl, že v organizaci jsou mladí lidé.

Jeden respondent reagoval na tuto otázku takto: „*Vyhovovalo mi, že budu v kolektivu mladých lidí, že bude flexibilní pracovní doba, budu mít i nějaký volný čas a celkově, že budu hlavně pánem svého času. Hlavně jsem to chtěl zkusit i kvůli tomu, že se něčemu novému můžu přiučit a to mě velmi lákalo.*“

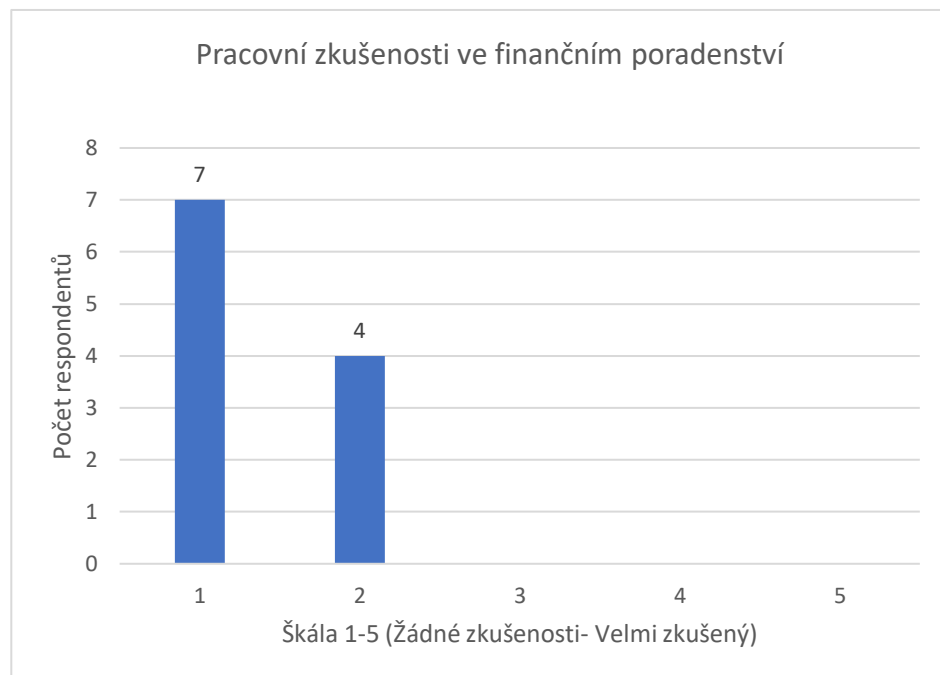
OTÁZKA 3 – Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

Na tuto otázku byla nejčastější odpovědí číslovka 1, tedy žádné zkušenosti.

4 lidé odpověděli, že měli minimální zkušenosti.

Z těchto odpovědí vyplývá, že pro tuto pracovní příležitost člověk nemusí být nějak připravený nebo nemusí mít zkušenosti v oboru.

Je tedy na organizaci a na materiálech organizaci, jak své nováčky připraví. Připraví a zaručí, že za pár měsíců neodejdou. Je tedy vhodné, aby se organizace zaměřila na tento proces zapracování nových lidí do organizace.



Graf 1 – Hodnocení pracovních zkušeností v oboru finančního poradenství při nástupu do organizace

Zdroj: Vlastní šetření

○ **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

Předchozí pracovní zkušenosti současných pracovníků v organizaci XY byly různorodé. Většina respondentů uvedla, že jejich pracovní zkušenost se vůbec netýkala ekonomického oboru, ani financí.

5 respondentů z 11 ovšem studovalo, nebo stále studuje ekonomický obor. 5 respondentů rovněž narazilo na tuto pracovní příležitost při studiu na Vysoké škole.

Mezi předchozí pracovní zkušenosti současných finančních poradců organizace patří především studentské brigády v podobě security, obsluhy v gastronomii, sektor prodeje oblečení atd.

Jeden z respondentů, který byl naprosto bez zkušeností reagoval na tuto otázku takto: *„Původně jsem byl studentem biomedicínské techniky na ČVUT a měl jsem zkušenosti s IT a programováním. Po získání práce ve finančním poradenství jsem přešel na VŠE a dokončil vzdělání v ekonomii“*

OTÁZKA 4 – Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Způsobů, kterými by mohla organizace vylepšit nábor nováčků, bylo zmíněno mezi 11 respondenty mnoho.

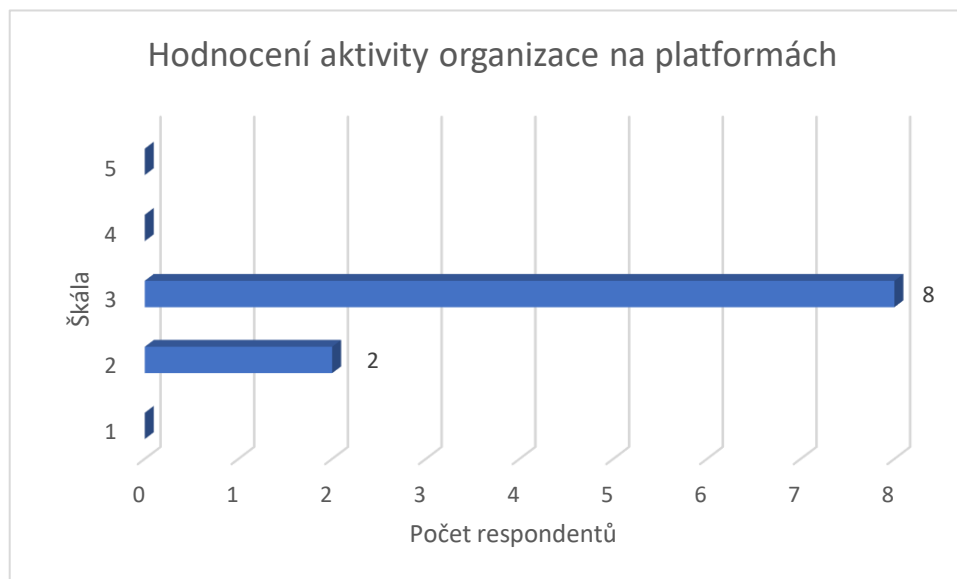
5 Respondentů mělo stejný návrh, a to takový, že by se organizace měla více zaměřit na sociální sítě, aby se dostala do povědomí nejen potencionálním klientům, ale i potencionálním zájemcům o práci. Jeden z respondentů u této výpovědi ještě dodal, že právě díky zaměření se na sociální sítě, se spíše stane to, že přijde člověk bez doporučení a bez přímého oslovení, tedy z vlastní iniciativy žádat o práci.

Mezi návrhy na vylepšení náboru do organizace bylo více než jedenkrát zmíněno rovněž trávení více času s nováčky. Za důvod jeden z respondentů uvedl, aby nováčci pomalu poznali, o čem tato práce vlastně je.

Ve více než jedné odpovědi je také uvedeno, že organizace má v náboru prostor pro zlepšení.

Jeden z respondentu ve svém rozhovoru uvedl návrh, čeho se organizace musí vyvarovat a v čem se zlepšit: *„Organizace si musí být jistá tím, koho přijímá nebo koho vybírá, protože je nepříjemný, když se do nováčka investují peníze a čas a nový pracovník po měsíci odejde, protože zjistí, že tu práci vlastně dělat nechce. Na toto si dát hlavně pozor. Poměrně hodně lidí se hlásí na tyto pozice, ale myslím, že tak 2/3 lidí v tomto byznysu nezůstanou. Lepší výběr, být si jistý, když mi člověk přijde, že to fakt chce dělat, a že ten čas strávený s ním za to stojí.“*

OTÁZKA 5 – Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-Linkedin, facebook, web. stránkách?



Graf 2– Hodnocení současné aktivity organizace na online platformách

Zdroj: Vlastní šetření

Jak už z grafu 2 vyplývá, většina respondentů (8) hodnotí aktivitu organizace na facebooku, na instagramu a LinkedInu průměrně.

3 respondenti reagovali na toto hodnocení odpovědí 2, tedy podprůměrně.

Z odpovědi jednoho respondenta bylo jasné, že ani neví, že organizace má webové stránky, či obecně nějaké sociální sítě, a aktivitu na nich.

- **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

Tato otázka byla položena respondentům, kteří reagovali na hodnocení na škále 1-5 průměrně, tedy 3 a hůře, tedy 2.

Jeden z respondentů, který reagoval na přechodí otázku 2 uvádí odpověď na doplňující otázku takto: „Organizace by mohla určitě vylepšit webové stránky a Instagram. Zviditelnit by se mohla větší aktivitou na sociálních sítích celkově. Na instagramu by mohla být sponzorovaná reklama. Ideálně najít člověka, třeba na part time nebo fulltime, který se o to bude vyloženě starat.“

Další z respondentů, který uvedl na škále hodnocení číslo 3, uvádí: „Myslím si, že na aktivitě na platformách by se mělo více zapracovat. Samozřejmě vím, že je všechno o penězích, co se týče těchto aktivit, takže možná investovat více peněz do tohoto směru.“

OTÁZKA 6 – Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

10 respondentů odpovědělo, že se účastnili minimálně jednoho kola výběrového pohovoru.

1 respondent se neúčastnil žádného pohovoru, protože přešel z jiné organizace zabývající se finančním poradenstvím.

1 respondent rovněž uvedl, že se účastnil tří rozhovorů a na základě si těchto rozhovorů si později vybíral, s kým bude chtít začít spolupracovat.

Z odpovědi jednoho z dotazovaných je zřejmé, že ještě před prvním pohovorem vyplňoval dotazník, který měl vyhodnotit, zda se vůbec na tuto práci hodí, či nikoliv. Výpověď tohoto respondenta přesně zněla: *„Ano účastnil jsem se. Dříve tomu předcházel takový dotazník, který jsem online vyplnil, jestli vůbec má cenu zkoušet tuto práci, jestli se například i povahově na to hodím, jestli jsem na to stavěný, jestli se umím bavit s lidmi. Po vyplnění jsem vyšel slušně, měl jsem 9/10. Po tom testu se mi ozvali zpátky s tím, že by se semnou rádi potkali a pobavili, řekli bychom si, co a jak. Na pohovoru jsme si ujasnili, co a jak, jak organizace funguje, celkový chod organizace, jaké je finanční ohodnocení, jaká je náplň práce atd. Řekli mi, co si musím zařídit, abych vůbec tuto práci mohl dělat. Celkově bližší seznámení s organizací a kolektivem.“*

○ Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?

7 respondentů upřesnilo, že na pohovor šli s hlavním záměrem si ujasnit, upřesnit, zjistit co tato práce obnáší, zjistit o čem tato pracovní nabídka přesně je a co by bylo jejich nabídkou práce a co by vykonávali.

Z odpovědí je zřejmé, že tento pohovor probíhal v přátelské atmosféře a všichni z něj měli velmi dobrý pocit. Většina respondentů se rozhodla v práci pracovat až na základě tohoto pohovoru.

OTÁZKA 7 – Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

Z většiny odpovědí respondentů vyplývá, že organizace vybírá všechny kandidáty, kteří projeví zájem z jejich strany. Tedy když někoho pozvou k pohovoru, je na tom kandidátovi, zda nakonec v této organizaci bude chtít pracovat.

U více než jednoho respondenta bylo zmíněno, že dostali, pokud si nebyli jistí hned po pohovoru, zda chtějí nastoupit či nikoliv, pár dní na rozmyšlenou.

○ Jak na vás působil tento proces výběru?

Dva z respondentů přímo uvádí, že tento proces výběru na ně působil velmi pozitivně. Dalšímu z respondentů přišel proces výběr jasný a přehledný.

Jeden respondent na tyto otázky odpověděl takto: *„Vnímám pohovor jako takovou příručku a vysvětlení od A do Z, co mě vlastně čeká, jak organizace funguje, vysvětlil mi průběh práce, princip finančního ohodnocení a na co se budu muset připravit. Co budu muset ovládat. Působil pozitivně.“*

Další z respondentů reagoval takto: „V této práci je velká výhoda toho, že se to dá všechno naučit. Myslím si, že proces výběru v organizaci úplně není. Je to o těch nově příchozích, když vidíte, že někdo je motivovaný, sám chce se něčemu přiučit a být úspěšný, tak ho organizace určitě přijme. Takže když všichni viděli, že mám zájem, nebo i můj bratranec na začátku viděl, že mám fakt zájem, že se chci vzdělat, tak následně jsme si potvrdili, že spolu začneme spolupracovat. Ony jsou důležité první měsíce hlavně. Až po těchto se vlastně uvidí.“

OTÁZKA 8 – Měli jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Všichni respondenti uvedli, že po prvním rozhovoru měli pozitivní pocity. Převážně se respondentům líbil především profesionální přístup, smysluplné vyjadřování, a lidský přístup od člověka, který pohovor vedl.

4 respondenti zmínili, že je právě tento první rozhovor s někým z organizace namotivoval, a že doopravdy chtěli dělat tuhle práci hned a správně.

Ovšem odpověď jednoho respondenta ukázala, že si po rozhovoru stále nebyl jistý, zda do této práce nastoupí, ačkoliv měl pozitivní pocity z prvního rozhovoru. Tento respondent uvádí, že dostal pár dní na rozmyšlenou.

Z odpovědí respondentů tedy vyplývá, že je důležité už u prvního pohovoru nebo rozhovoru zaujmout. Že ten první kontakt udělá strašně hodně.

OTÁZKA 9 –Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

3 respondenti reagovali na tuto otázku tak, že veškeré informace měli. Jeden z těchto třech respondentů dokonce uvedl, že věděl předem, co přesně bude muset ještě nastudovat.

Zbytek respondentů uvedl, že veškeré informace neměli. Odpovědi těchto respondentů byly takové: „Informace nebyly úplně stoprocentní, základní jsem určitě měl. Ono je lepší, když se do toho trochu dostane člověk sám, než si to osvojí prostě. Z těch chyb se pak prostě stejně člověk nejlépe učí. Párkrát jsem si namlátil, ale ponaučil jsem se z toho lépe, než kdyby mi někdo dal plán a já si ho tupě přečetl, ale nakonec jsem vlastně žádné informace neměl. Věděl jsem, co mě čeká i co bude náplní práce.“

„Ze začátku úplně ne všechny informace, musím se přiznat. Bylo to všechno postupně. Ze začátku jsem nevěděla, co mě čeká, a pak se najednou nahnulo dost informací a člověk byl z toho dost zmatený. Byla jsem ujištěna, že toto je normální, že proces zaučení chvíli potrvá a že toto jsou jednotlivé kroky, které je potřeba si projít. Neměla jsem tedy všechny informace, ale věděla jsem, že to přijde postupně.“

Je tedy jasné, že většina respondentů při nástupu do této práce informace neměla, a že informace přicházely až v průběhu prvních týdnů. Jeden z respondentů zmínil, že si myslí, že v tomto oboru je to dobrá strategie. Postupné odkrývání informací zamezí zaleknutí nově příchozích nad velkým množstvím informací.

OTÁZKA 10 – Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

10/11 odpovědí od dotazovaných respondentů uvádí, že považovali proces adaptace v době jejich nástupu za přijatelný.

10/11 odpovědí rovněž uvádí, že organizace měla proces adaptace řízený. Hodně to i vyplývá z informací, které nasvědčují tom, že v organizaci je velmi skvělý kolektiv a panuje přátelská atmosféra. Organizace tedy drží za jeden provaz a navzájem si přejí úspěchy.

Z odpovědí je rovněž patrné, že nastávaly momenty, kdy pracovník neměl všechny informace, nebo nevěděl, co přesně má dělat. Díky kolektivu odpovědi na otázky byly zodpovězeny.

Ze dvou odpovědí respondentů rovněž vyplývá, že by něco změnili nebo, že organizace tento proces může dělat i jinak. Jeden z těchto dvou respondentů konkretizoval následovně: *„Řízenou ano, měl ten celý systém nějaký smysl. Přijatelný byl. Vylepšil bych zapojení nováčků, ze začátku to bylo fakt formou přednášek, tak například workshop, zapojení do praxe. Naučit nováčky, aby si sami získávali informace a byli samostatní.“*

Z odpovědi jednoho z respondentů je patrné, že k němu byl přiřazený mentor, který mu se vším pomáhal a hodnotí adaptaci organizace za velmi slušnou. Odpověď tohoto respondenta přesně zněla: *„Adaptaci jsem vnímal pozitivně. Jako nový poradce jsem byla přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, k mentorovi, a s ním jsem měl možnost řešit všechno, neustále mi pomáhal. Měl jsem fakt každý týden školící schůzky, zaškolení, učení se s modelacemi. Řízenou adaptaci organizace určitě měla. Když jsem ale třeba občas fakt nevěděl, nebo si nevěděl rady s něčím, tak celý kolektiv byl maximálně vstřícný, a když bylo v jejich silách, tak mi fakt pomohli. Myslím, že adaptaci má organizace zařízenou velmi dobře.“*

Jeden respondent neodpověděl na tuto otázku, protože jak už je zřejmé z otázky číslo 9, byl přímo osloven v jiné organizaci a do organizace XY přišel jako zkušený. Ovšem tento respondent uvádí, že si nemyslí, že organizace XY má náborovou kulturu a ani neví, jestli mají nováčky nějaká speciální školení.

OTÁZKA 11 – Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

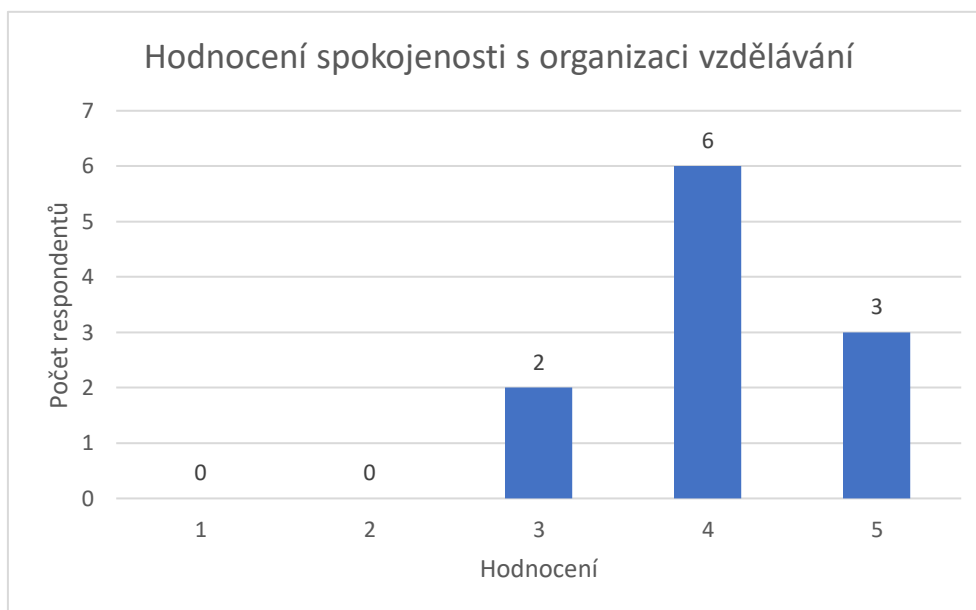
Z odpovědí vyplývá, že 3 dotazovaní pracovníci (27 %) byli nebo stále jsou maximálně spokojeni s organizací školení a průběžného vzdělávání v organizaci. Z odpovědí je zřejmé, že organizace doopravdy vzdělává řádně své pracovníky a snaží se jim zařizovat a organizovat i průběžné vzdělávání. Jedna odpověď přímo uvádí, že do školení a vzdělávání pracovníků se vždy investovalo hodně peněz a na celkové vzdělání byl kladen důraz.

6 dotazovaných pracovníků (55 %) odpovědělo, že na škále spokojenosti 1-5, kde odpověď 1 znamená absolutní nespokojenost a 5 maximální spokojenost, číslicí 4, tedy že jsou spokojeni, ale že by šlo něco udělat jinak. Konkrétně jeden z respondentů uvádí, že odpověď 5, tedy maximální spokojenost nedal, protože by uvítal, kdyby školení probíhala intenzivněji. Zároveň z odpovědi 4, vyplývá, že je v tomto úseku určitě prostor na zlepšení.

2 respondenti (18 %) odpověděli 3, tedy průměrné spokojení. Jeden z respondentů uvádí důvod své odpovědi takový, že není studijní typ, a veškeré školení organizace pro něj byla velmi náročná, z důvodu jejich délky. Raději by uvítal kratší školení, která budou probíhat častěji.

Respondent, který hodnotil organizaci školení a vzdělávání Organizace XY plným počtem bodů, tedy 5, uvedl: „V této organizaci probíhá školení velmi často a vždycky probíhalo, už tehdy. Organizace nás vzdělává fakt ve všech směrech, to hodnotím určitě pozitivně.“

Odpovědi jsou rovněž zaznamenány na následujícím grafu:



Graf 3 – Hodnocení spokojenosti s organizací vzdělávání

Zdroj: Vlastní šetření

OTÁZKA 12 – Když se poohlédnete za prvním čtvrtrokem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Ze tří odpovědí respondentů na tuto otázku vyplývá, že jim během prvních pár měsíců někdo intenzivně pomáhal, například mentor. Tito respondenti by nic neměnili na jejich prvním čtvrtroce. Další respondent vypověděl, že by nic neměnil, a že všeho bylo dostatek a měl i jasně nastavené cíle.

Jeden z těchto respondentů přímo řekl: „Tahle práce je o dlouhodobosti. Myslím si, že za první čtvrtrok se více udělat nedalo. Měl jsem mentora, který mi pomáhal se zajet, měli jsme pravidelně školení, kurzy dvakrát v týdnu a produktová školení.“

Dva respondenti na tuto otázku reagovali tak, že by zavedli metodu více osobních sezení, čímž se tedy rozumí individuální práce s nově příchozími. Další respondent uvedl, že by změnil přístup

k nově příchozím. Touto odpovědí se respondent snažil říct, že každý nováček je jiný, a ne každý tuto práci ze začátku dělá jak hlavní pracovní činnost. Někteří nováčci jsou stále studenti, a není úplně v jejich možnostech se na všechna školení se dostavovat. Někteří jsou například i sportovci.

Jeden z respondentů ve své výpovědi přímo navrhol: *„První věcí je určitě to školení. Raději 3 – 4 x týdně 1 hodinu, než jednou týdně 4 hodiny. Opakování je matka moudrosti. Jak jsem říkal na začátku, první měsíc například fixní plat, pro setrvání v organizaci. Možná bych ještě více tlačil na to, aby se člověk věnoval ze začátku hlavně tomu školení, a pak až byl připuštěný v praxi. Pociťoval jsem, že jsem vařil z vody. Lepší by byl ze začátku například měsíční fixní plat, měsíc školení a vzdělávání a pak až práce. I pro svůj lepší pocit pak“*

Z výpovědi dalšího respondenta vyplývá, že v době, kdy začínal v organizaci pracovat, mu všechno přišlo v pořádku. Teď zpětně cítí, že se organizace v tomto směru hodně zlepšila. Jak kdysi, tak i dnes, se ale ovšem může spolehnout na své kolegy, a to především kvůli přátelské atmosféře a tomu, že ví, kdyby v něčem tápal, že mu všichni ochotně poradí.

OTÁZKA 13 – Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Tyto odpovědi se u všech respondentů velmi liší, protože ani jeden z nich nenastoupil se stejnou možností investice vlastního času a ve stejnou dobu.

Někteří respondenti uvádí, že podle nich si na práci zvykli za dlouhou dobu. Někteří rovněž uvádí, že za delší dobu, protože se věnovali studiu anebo jiným aktivitám. *„Asi tak po roce musím říct. Je to dost ovlivněné tou školou a sportem, samozřejmě, že nebýt toho tak se bavíme úplně o jiné délce období.“*

Dva respondenti uvádí, že v oblast pojištění a investic jim trvala kratší dobu se naučit než oblast hypoték. *„Za celkem dlouhou dobu musím říct, je to asi kvůli škole. Co se týče oblasti pojištění, investic, té jsem porozuměl celkem za krátkou dobu. Co se hypoték týče, to bylo horší. Třeba tak třičtvrtě roku si myslím.“*

Jeden z respondentů také uvádí, že ve financích je stále něco nového a že pomoci kolegů stále využívá. *„Na náplň práce jsem zvykl docela rychle a bez asistence kolegů jsem začal fungovat v obchodních schůzkách prakticky hned na začátku. Kolega semnou šel na dvě schůzky, a pak už jsem to zvládal sám. Na druhou stranu, pokud by mě někdo vedl déle, mohl bych růst rychleji. Jinak pomoc kolegů potřebuji a využívám furt. Finance jsou živý organismus a furt se děje něco nového.“*

OTÁZKA 14 – Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

8 respondentů uvádí, že jednou z věcí, co je motivuje v organizaci zůstat, je skvělá parta lidí, skvělý kolektiv.

Mezi další nejčastější odpověď, konkrétně tedy 6 respondentů takto reagovalo, patří finanční ohodnocení.

Z odpovědí několika respondentů rovněž vyplývá, že tím že se organizace každým rokem zlepšuje, to motivuje i samotné finanční poradce. *„Vize toho, že se jako organizace chceme furt zlepšovat,*

vymýšlíme nové a nové věci, ať už ve vzdělávání, tak prostě ve všech směrech. Organizace se každým rokem zlepšuje, a to je pro mě osobní motivací, se také zlepšovat.“

„Motivuje mě dobré finanční ohodnocení, i když záleží jen na mně. Člověk vnímá to, že se zlepšuje. Taková motivace číslo jedna je fakt, že člověk si svou pilností a šikovností může v podstatě vydělávat víc a víc peněz. Další věc je určitě skvělý kolektiv. Ten tam za mě je opravdu výjimečný a organizace má potenciál, i když se třeba bude rozrůstat, si tohle nějakým způsobem udržet. To je to, co organizaci dělá takovou, jaká je a je to důvod, proč bych tam chtěla dále zůstat.“

Jeden z respondentů i uvádí, že nejzásadnější je pro něj svoboda a dobré jméno organizace. Další u motivace uvádí i to, že mu organizace umožňuje možnost seberealizace.

9 NÁVRHY

Na základě poznání stávajícího systému získávání, výběru a adaptace pracovníků a výsledků rozhovorů s pracovníky Organizace XY byly vypracovány návrhy na změny a zlepšení procesů získávání, výběru a adaptace pracovníků.

Návrh 1 – Člověk na sociální síť

Na základě vyhodnocení odpovědí na otázky je patrné, že si samotní pracovníci myslí, že by Organizace měla najmout člověka, který se bude aktivně starat o sociální stránky organizace.

Ideální volbou by mohlo být vyhledání člověka, který pro organizaci na této pozici bude pracovat buď na poloviční úvazek anebo brigádně.

Organizace by od tohoto člověka měla vyžadovat kreativitu, přípravu příspěvku dopředu, flexibilitu i cílevědomost. Tato osoba by měla aktivně spravovat nejen webové stránky organizace, ale i facebookový a instagramový profil. Těmto třem platformám by měla být dána nová vizuální a sjednocená struktura.

Organizace může nové osobě nabídnout dobré zázemí, možnost flexibilní práce, práci zhruba na 2 hodiny denně a skvělý kolektiv.

Náplň práce této osoby by rozhodně mělo být denní přidávání příspěvku na facebookový a instagramový profil, odpovídání lidem, kteří osloví organizaci, reagování na komentáře, pravidelné vkládání anket, toto konkrétně tedy na instagramový profil. Mezi náplň práce je rozhodně důležité zařadit udržení jednotné struktury příspěvků a příspěvků.

Tato osoba by měla být v aktivním kontaktu buď s ředitelem organizace anebo obchodním ředitelem. Důvod tohoto je, aby předem připravené návrhy na příspěvky byly schváleny vedením, a aby byl případně časový prostor pro změnu nebo úpravu.

Cílem tohoto návrhu je se dostat do povědomí co nejvíce lidem, nejen budoucím klientům, ale hlavně i potencionálním zájemcům o práci. Čím více lidí tyto stránky bude sledovat, tím spíše budou mít posty a nové příspěvky o hledání nových osob větší úspěšnost.

Pro Organizaci Xy by bylo zaměstnání nové osoby na spravování těchto stránek sice nákladem, ale tím, že doba jde stále dopředu, a že tyto platformy mají neustále více a více uživatelů, je vhodné jít s dobou a aktivně přispívat příspěvky, jak na facebook, tak na Instagram.

Výhoda může být rozhodně to, že může organizace o těchto stránkách informovat i svoje stávající klienty a ti mohou být pravidelně informováni o změnách a novinkách ve finančním světě. Rozhodně by to byla lepší vizitka pro organizaci.

Návrh 2 – Osobní reference s náborovým příspěvkem

Z rozhovorů s ředitelem organizace XY je jasné, že nejvyužívanější metodou získávání nových pracovníků je doporučení a reference. Stávající pracovníci, když vidí, že někdo v jejich okolí hledá práci a má předpoklady práci finančního poradce vykonávat, tuto pracovní pozici doporučují.

Aby se tato metoda poněkud zefektivnila, je rozhodně vhodné namotivovat stávající pracovníky finanční odměnou, protože je v zájmu organizace rozrůstání. Jednalo by se o náborový příspěvek pro pracovníka, který doporučí organizaci novou osobu

Pokud by pracovník byl tímto způsobem motivovaný, tak s největší pravděpodobností by vyhledával, nebo oslovoval spíše potencionální a nové pracovníky. Finanční odměnou se rozumí předem stanovená částka, kterou by pracovník, který nováčka doporučil, obdržel, pokud by nováček setrval v organizaci i po prvním čtvrtroce.

Organizace by rovněž mohla uspořádat takovou malou soutěž o to, kdo doporučí nejvíce nových pracovníků. Cenou by mohl být například voucher na zajímavou večeři nebo wellness pobyt.

Návrh 3 – Vytvoření ideálního profilu nového pracovníka

Podle ředitele organizace XY by měl být ideální finanční poradce chuť se vzdělávat a chuť na sobě pracovat. Měl by být cílevědomý a inteligentní.

Díky tomu, že organizace přijímá většinou všechny, kteří projeví zájem o práci ve finančním poradenství v této organizaci, tak se občas stává, že pracovníci po chvíli z této pozice odcházejí, protože nemají úplně všechny předpoklady pro tuto práci. I když organizace vynaloží veškeré úsilí pro adaptaci nového pracovníka, investuje do něj svoji energii, čas a hlavně peníze, tak se stejně stává, že pracovník po krátké době z organizace odejde. Pro organizaci je to tedy investice do ničeho.

Je vhodné tedy rozhodně vytvořit ideální profil kandidáta, podle kterého se bude zjišťovat mezi novými uchazeči, zda je v jejich silách a možnostech v této práci setrvat.

Aby nedošlo tedy ke zbytečnému plýtvání jak peněz, času tak energie.

ZÁVĚR

Bakalářská práce analyzovala procesy získávání, výběru a adaptace pracovníků v organizaci zabývající se finančním a majetkovým poradenstvím, tedy v Organizaci XY. Hlavním záměrem bylo analyzovat stávající stav procesů, určit, kde má organizace prostor pro zlepšení a navrhnout návrhy na změny, díky kterým by se tyto procesy mohly vylepšit.

V praktické části bylo provedeno rozhovorové šetření s ředitelem Organizace XY, které umožnilo snáze procesy získávání, výběru a adaptace analyzovat. Rovněž bylo provedeno rozhovorové šetření s jedenácti pracovníky této organizace, kteří hodnotili tyto stavy.

Z tohoto šetření je patrné, že většina nově příchozích pracovníků přišla k této pracovní příležitosti od někoho, kdo už v organizaci pracuje, tedy na doporučení. Většinu nově příchozích lákala především časová flexibilita, kterou tato práce nabízí. Téměř všichni pracovníci přicházeli do této práce bez zkušeností, což svědčí o tom, že tato práce se dá s pomocí organizace naučit a je zapotřebí kvalitní adaptace, kterou, podle respondentů, organizace může nabídnout.

Organizace je ochotna nabídnout spolupráci a možnost se vzdělat v tomto oboru všem, kteří projeví zájem a jsou ochotni se této práci věnovat. Právě vzdělávání pořádané organizací hodnotí většina kladně. Majorita respondentů setrvává v organizaci především kvůli přátelskému kolektivu a finančnímu ohodnocení.

Nicméně, z obdržených výpovědí je rovněž patrné, že Organizace XY má v těchto procesech nedostatky. Respondenti hodnotili aktivitu organizace na internetových platformách průměrně, někteří i podprůměrně.

Organizaci bylo navrženo, především díky hodnocení pracovníků, vyhledání osoby, která by měla na starosti veškerou aktivitu na internetu. V tomto návrhu (číslo 1), je popsáno, co by organizace od této osoby měla vyžadovat, co sama může nabídnout, jaká by byla náplň práce a samozřejmě, jaká by byla výhoda této změny.

Díky analýze stávajícího stavu je patrné, že většina respondentů, tedy současných pracovníků, do organizace přišla na doporučení. Aby se tato metoda ještě vylepšila, bylo organizaci navrženo (návrh číslo 2), aby své současné pracovníky namotivovala finanční odměnou, za každého nově příchozího.

Prostor na zlepšení má organizace rozhodně ve výběru pracovníků. Tím, že přijímá téměř všechny, kteří projeví zájem, se často stává, že po měsíci pracovník odejde, protože ho tato práce vlastně vůbec nenaplňuje a nemá k tomu předpoklady. Organizaci bylo tedy navrženo vytvoření ideálního profilu nově příchozího. Tento profil stanoví hodnoty, které organizace má v nováčkovi hledat. Tento návrh umožní zamezit tomu, aby organizace vynakládala zbytečně peníze na školení a vzdělávání, ale hlavně svůj čas.

Organizaci byly návrhy na změny předány. V případě, že se organizace rozhodne tyto změny přijmout, lze očekávat výrazné zlepšení při získávání i výběru pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2005. *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. United Kingdom: Kogan Page Publishers. ISBN 0-7494-4344-8.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807-4003-479.

KOCIANOVÁ, Renata, 2007. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Mowshe. ISBN 978-80-239-9946-4.

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

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

MATHIS, Robert L., Sean R. VALENTINE, John H. JACKSON a Sean R. VALENTINE, 2017. *Human Resource Management* [online]. 15th edition. United States: South-Western College Pub. ISBN 1305500709.

SÝKORA, Evžen, 1999. *Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Czech Management Institut, 1999

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2.*, aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9527-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-809-0524-743.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Aprofe, 2022. Metody výběru pracovníků. *Aprofes* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-metody-vyberu-pracovniku/>

BusinessInfo.cz, 2014. Výběr zaměstnanců. *BusinessInfo.cz* [online]. 03.03.2014 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vyber-zamestnancu/>

BusinessInfo.cz, 2014. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. *BusinessInfo.cz* [online]. 06.03.2014 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

FREJTIHOVÁ, Jarmila, 2017. Lidské zdroje ve finančním sektoru: *CFO world* [online]. 5. 9. 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/lidske-zdroje-ve-financnim-sektoru/>

DUDEK, Martin, 2017. Kvalita Jednoduše: Adaptační proces zaměstnance. *Kvalita jednoduše* [online]. 11.9.2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

HR news, 2018. Jak na komplexní vzdělávání personalistů – teorie i praxe s profesionály. *HR news* [online]. 22.2.2018 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jak-na-komplexni-vzdelavani-personalistu-teorie-i-praxe-s-pr-id-3314479>

LMC, 2021. Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem. *LMC* [online]. 2021, 9. ledna 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

ManagementMania, 2015. Výběr pracovníků. *ManagementMania* [online]. Poslední aktualizace: 20.08.2015 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyber-pracovniku>

ManagementMania, 2016. Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). *ManagementMania* [online]. Poslední aktualizace: 22.08.2016. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

ManagementMania, 2016. Získávání pracovníků (Recruitment). *ManagementMania* [online]. Poslední aktualizace: 31.10.2016 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>

ManagementMania, 2019. Strategie řízení lidských zdrojů, Personální strategie (HR strategy). *ManagementMania* [online]. Poslední aktualizace: 01.05.2019 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>

StarupsJobs, 2022. Onboarding a jak na něj. *StarupsJobs* [online]. nevim [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/vzdelavani/hr-manual/onboarding-a-jak-na-nej>

SuperKariera, 2017. Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance. *Superkariera: Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance* [online]. 2017, 12.červen 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

PŘÍLOHA

Přepis rozhovorů s jedenácti pracovníky Organizace XY na téma získávání, výběr a adaptace pracovníků, které proběhly na konci března 2022.

Respondent 1

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Přes kamaráda, se kterým jsme v současnosti kolegové. Jednou mi vyprávěl, co dělá, v jaké organizaci pracuje. Vyprávěl mi o jeho začátcích, o finančním hodnocení, přibližoval mi jeho náplň práce a velmi mě to zaujalo. Rozhodl jsem se to tedy sám zkusit.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Vyhovovalo mi především, že můžu být pánem svého času. Líbilo se mi, že tato práce je časově flexibilní, to za mě bylo to největší lákadlo. Tím, že stále studuji a nemohu pracovat někde fulltime, toto mi rozhodně nejvíce vyhovovalo. Jedním z dalších faktorů bylo to, že funguji na základě provizí, tedy vím, že dostanu zapláceno za to, co si odpracuji. Věděl jsem, že toto není fixní plat, a že výši platu můžu ovlivnit. Celkově koncept této práce mi dával smysl. Věděl jsem předem, že v této organizaci, pracuje banda úspěšných mladých lidí, tedy velmi jsem se těšil i na kolektiv a na to, že tato práce rozhodně nudná nebude.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

Díky tomu, že jsem studoval obchodní akademii, tak mohu říct, že nějaké pojmy jsem znal, věděl jsem, co se v této práci řeší. Takže 2, něco málo jsem věděl, ale zkušenosti žádné.

Předchozí pracovní zkušenosti gastronomie, ale byla to jen brigáda. Takže úplně jiný obor.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Na začátku je vstup do podnikání velmi obtížný, osobně si myslím, že by pomohlo mít nastavený první měsíc fixní plat. Kdy prostě člověk ví, že má nějakou jistotu. Na začátku, i když člověk pracuje dobře, nebo se rychle učí, tak díky tomu, že v organizaci žijeme z provizí, které přijdou až následující měsíc od sjednání.

Organizace si musí být jistá tím, koho přijímá nebo koho vybírá, protože je nepříjemný, když se do nováčka investují peníze a čas a nový pracovník po měsíci odejde, protože zjistí, že tu práci vlastně dělat nechce. Na toto si dát hlavně pozor. Poměrně hodně lidí se hlásí na tyto pozice, ale myslím, že tak 2/3 lidí v tomto byznysu nezůstanou. Lepší výběr, být si jistý, když mi člověk přijde, že to fakt chce dělat, a že ten čas strávený s ním za to stojí.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

○ Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?

Číslo 4 (ale dám 3), protože máme lidi, který se nám o to starají. Aby viděli, co jsme schopný udělat. Více propagace facebook, prohlížeče, hlavně aby byla jistota že jsme v podvědomí.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?

Ano účastnil jsem se. Dříve tomu předcházela takový dotazník, který jsem online vyplnil, jestli vůbec má cenu zkoušet tuto práci, jestli se například i povahově na to hodím, jestli jsem na to stavěný, jestli se umím bavit s lidmi. Po vyplnění jsem vyšel slušně, měl jsem 9/10.

Po tom testu se mi ozvali zpátky s tím, že by se semnou rádi potkali a pobavili, řekli bychom si, co a jak.

Na pohovoru jsme si ujasnili, co a jak, jak organizace funguje, celkový chod organizace, jaké je finanční ohodnocení, jaká je náplň práce atd. Řekli mi, co si musím zařídit, abych vůbec tuto práci mohl dělat. Celkově bližší seznámení s organizací a kolektivem.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

o Jak na vás působil tento proces výběru?

Z organizace se mi ozvali na základě vyplnění testu, jak už jsem zmiňoval v předchozí odpovědi, kde jsem měl 9/10 bodů. Následoval pohovor, na kterém mi řekli, že jsem člověk stejně nastavený, podobného smýšlení, který chce v životě uspět, chce od života více. Celkově mě celkem namotivovali. Proto jsme si potřásli rukou a domluvili se na spolupráci.

Proces na mě působil dobře. Záleží na člověku, pokud člověk smýšlí jak organizace, tak si myslím, že tato dvě kola pohovoru (dotazník, pohovor) jsou dostačující. Pak už jen prostě záleží na individuálním přístupu pracovníka.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Měl jsem pozitivní. Zjistil jsem, že jsem v kolektivu plných mladých lidí, fotbalistů. Všichni na mě působili velice příjemně, velice mile. Ale bylo cítit, že si ze začátku drželi profesionální přístup, hned jsme si nepadli do náruče, ale bylo to prostě fakt na profesionální úrovni.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplň práce?

Musím říct, že dost informací jsem nevěděl, to jsem zjišťoval až v průběhu a za pochodu, což můžu říct, že to mi tak asi nejvíc vadilo. Je to ale důležité no, mít informace předem. Ale teď už je to úplně jinde si myslím, teď už existují nejen vzdělávací materiály, ale i organizace k tomuto kroku přistupuje zodpovědněji. Je vidět velký posun.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Proces adaptace byl přijatelný, možná i tím, že všechno je v takové přátelské atmosféře, v přátelském duchu, kdy vlastně člověk fakt pozná, že všichni z organizace táhnou za jeden provaz, že si přejí navzájem a mají se rádi. Nemusel jsem se stydět. Nemám co vytknout.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

Dávám 3. Nejsem úplně studijní typ, takže toto je pro mě velmi náročné. Ze začátku bylo hodně informací, dlouhá školení. Myslím, že lepší by bylo, než jedno dlouhé školení, spíše více kratších. Ale toto nemůžu úplně házet na organizaci, za toto mohl možná i spíš můj přístup. Pro mě by bylo lepší se to naučit až praxí, ale to záleží, velmi oceňuji snahu organizace.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

První věcí je určitě to školení. Raději 3 - 4x týdně 1hodinu, než jednou týdně 4 hodiny. Opakování je matka moudrosti. Jak jsem říkal na začátku, první měsíc například fixní plat, pro setrvání v organizaci.

Možná bych ještě více tlačil na to, aby se člověk věnoval ze začátku hlavně tomu školení, a pak až byl připuštěný v praxi. Pociťoval jsem, že jsem vařil z vody. Lepší by byl ze začátku například měsíční fixní plat, měsíc školení a vzdělávání, a pak až práce. I pro svůj lepší pocit pak.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

To záleží. Například u pojištění jsem si byl jistý poměrně rychle, uměl jsem rychle argumentovat a rychle jsem pochopil principy. Ale třeba hypotéky, to už bylo trochu horší. Celkově třeba po 5 měsících. Občas samozřejmě furt konzultuji u složitějších obchodů.

Příprava prezentace, vysvětlení, budoucnost, odpověď na otázky.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Dobrý kolektiv, bezpochyby, ale samozřejmě, že nejdůležitějším faktorem jsou peníze. Toto je dobrá příležitost si vydělat peníze za to, že pomáhá lidem, což mi přijde úplně super. Víím, že když nechci jít do práce, jsem nemocný, něco se třeba v rodině děje, tak můžu zůstat doma a víím, že mě nikdo nevyhodí. Vidím, že jako organizace rosteme, takže to je také velkou motivací tady zůstat.

RESPONDENT 2

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

K této pracovní příležitosti jsem se dostal díky tomu, že mě kamarád, který dělal dříve v organizaci také finančního poradce, oslovil na finanční analýzu. Při té schůzce se mi líbilo, co vlastně říká, rozuměl jsem tomu. Zaujalo mě to. Tím, že jsem stále student, tak mi i přišlo super, že je to práce časově flexibilní a já zrovna něco takového hledal. Věděl jsem, že kolektiv v této práci je skvělý, tak musím říct, že jsem chtěl pracovat někde, kde víím, že lidi jsou skvělý a v pohodě.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Časová flexibilita rozhodně, jak už jsem zmiňoval. Tím, že stále studuji a vrcholově sportuji, mi tohle maximálně vyhovovalo. Lákala mě určitě práce s lidmi a to, že někomu můžu pomoc, že můžu pomoc kamarádům a že já sám bych ocenil pomoc od důvěryhodného kamaráda než někoho náhodného.

3) Škála 1-5 (1 žádný- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

1 Žádné, po maturitě jsem zavítal do finančního poradenství.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Víc rozjet sociální sítě určitě, snažit se dostat do podvědomí uživatelům sociálních sítí, ale zároveň je důležité myslet na to, že uživatelé sociálních sítí nejsou všichni, takže nezapomenout ani na starší věkovou kategorii. Hlavně aby nebyla cílová skupina jen studenti po škole. Soustředit se i na zkušenější "starší lidi".

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

○ **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

3, rozšířit síť rozhodně, aby se to dostalo více mezi lidi. V současnosti si všímám, že organizace začala být více aktivní na sociálních sítích než dříve, ale stále je prostor na to, to zlepšovat. Víím, že teď lidi znají naši organizaci. Třeba zainvestovat do IT složky

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Ano účastnil. Tím, že jsem se ale s vedoucím pohovoru znal z dřívějšíka, tak si myslím, že pro mě toto bylo jednodušší. Ukázal mi, jak by vypadaly mé pracovní dny, vysvětlil, co by bylo náplní práce a pak se zeptal, jestli bych měl zájem, což jsem samozřejmě odkýval. Pohovor na přátelské bázi.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

○ **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Vnímal jsem pohovor jako takovou příručku a vysvětlení od A do Z, co mě vlastně čeká, jak organizace funguje, vysvětlil mi průběh práce, princip finančního ohodnocení a na co se budu muset připravit. Co budu muset ovládat. Působil pozitivně.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Od začátku musím říct, že fakt všechno pozitivně. Kdyby negativně, tak se přiznám, že do té práce ani nejdu. Všechno fakt musím říct, že pozitivní, super to bylo.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Informace nebyly úplně stoprocentní, základní jsem určitě měl. Ono je lepší, když se do toho trochu dostane člověk sám, než si to osvojí prostě. Z těch chyb se pak stejně člověk nejlépe učí. Párkrát jsem si namlátil, ale ponaučil jsem se z toho lépe, než kdyby mi někdo dal plán a já si ho tupě přečetl, ale nakonec jsem vlastně žádné informace neměl. Věděl jsem, co mě čeká i co bude náplní práce.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Adaptaci jsem vnímal pozitivně. Jako nový poradce jsem byla přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, k mentorovi, a s ním jsem měl možnost řešit všechno, neustále mi pomáhal. Měl jsem fakt každý týden školící schůzky, zaškolení, učení se s modelacemi. Řízenou adaptaci organizace určitě měla. Když jsem ale třeba občas fakt nevěděl, nebo si nevěděl rady s něčím, tak celý kolektiv byl maximálně vstřícný, a když bylo v jejich silách, tak mi fakt pomohli. Myslím, že adaptaci má organizace zařízenou velmi dobře

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

5

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Možná bych třeba změnil přístup k těm jednotlivcům, novým pracovníkům. Tím, že fakt studuji i sportuji, tak vím, že mi to trvalo déle, protože jsem nemohl trávit v práci každý den a nemohl jsem si prostě dovolit pracovat jako na plný úvazek. Nejen během prvního čtvrtku, ale obecně spíš více zohledňovat, že tu práci stále mám jen jako přivýdělek ke škole.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Asi tak po roce musím říct. Je to dost ovlivněné tou školou a sportem, samozřejmě, že nebýt toho, tak se bavíme úplně o jiné délce období.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Motivuje mě stále to, že jsem student a toto je prostě velmi flexibilní práce, dává mi to dost zkušeností a praxi ke škole.

RESPONDENT 3

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Prvně jsem slyšel o této nabídce práce od kamaráda, ale tehdy jsem ještě studoval střední školu a brigádničil u táty ve firmě. Když jsem ale přecházel studovat vysokou školu do Prahy a hledal jsem práci, vzpomněl jsem si právě na tuto nabídku práce, i proto, že mě to zaujalo, bylo to flexibilní, ale ke škole velmi zajímavý přivýdělek.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Určitě flexibilní pracovní doba, to bylo rozhodující si myslím. Zároveň jsem znal ředitele organizace od sestry, protože dříve spolu studovali. Takže jsem věděl, že prostředí bude přátelské.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

- **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

1, neměl jsem žádné zkušenosti z finančního poradenství, i jsem studoval úplně jiný obor. Byla to pro mě výzva, chtěl jsem zkusit něco nového.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Osobně si myslím, že je teď nejdůležitější vylepšit náborové a firemní materiály. Myslím si, že tato nabídka práce je velmi atraktivní, naše organizace má lidem co nabídnout, jen si myslím, že to ještě neumíme úplně odprezentovat. Ale toto jsou všechno věci, o kterých víme a v současnosti na nich pracujeme.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-Linkedin, facebook, web. stránkách?

- **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

3. Organizace se jako taková snaží být dost aktivní si myslím, ale nemyslím s,i že by nám to v náboru nebo i v hledání nových klientů pomáhalo. Vzhledem k tom, že marketing není úplně moje silná stránka, tak ani nedokážu toto nějak hodnotit.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

- **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Ano, abych se dozvěděl, o co v této práci vlastně vůbec jde. Potřeboval jsem si upřesnit, vědět, jak by tato práce šla zvládat se studiem na Vysoké škole.

Ředitel organizace mi představil, jak to v organizaci funguje, co je hlavní náplní práce, řekl mi o službách, které jako organizace poskytujeme.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

- **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Jako pracovník jsem si vybíral spíš já jsem cítil, bylo vidět, že organizace má zájem semnou navázat spolupráci.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Určitě pozitivní. Myslím, že celkově ten pohovor probíhal tak, že mě strašně moc namotivovali a já jsem si řekl, že do roka chci být milionář. Uměli tuto práci strašně dobře prodat.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Osobně se přiznám, že díky tomu, že jsem nastupoval do organizace, která právě začínala, tak musím říct, že mi celkovou práci trvalo pochopit několik let. Na finančním trhu jsem se fakt zorientoval až po několika letech. Byl jsem hozen do vody a učil se plavat, sice to třeba déle trvalo, ale myslím, že právě z chyb, které jsem udělal jako začínající poradce, jsem se ponaučil nejvíce. Dneska je tento proces úplně někde jinde a o nováčky se vážně staráme.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Přijatelný ano, pociťoval jsem, že adaptace byla nějakým způsobem řízená, samozřejmě jinak, než tomu je teď. Dříve tomu musel jít i člověk trochu naproti, pokud chtěl něčeho dosáhnout.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4, Musím říct, že na vzdělání se vždy v této organizaci kladl důraz. Do školení a vzdělávání pracovníků se vždy investovalo hodně peněz.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Tahle práce je o dlouhodobosti. Myslím si, že za první čtvrtrok se více udělat nedalo. Měl jsem mentora, který mi pomáhal se zjet, měli jsme pravidelně školení, kurzy dvakrát v týdnu a produktová školení.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Na náplň práce jsem zvykl docela rychle a bez asistence kolegů jsem začal fungovat v obchodních schůzkách prakticky hned na začátku. Kolega semnou šel na dvě schůzky, a pak už jsem to zvládal sám. Na druhou stranu, pokud by mě někdo vedl déle, mohl bych růst rychleji. Jinak pomoc kolegů potřebuji a využívám furt. Finance jsou živý organismus a furt se děje něco nového.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Jednoznačně parta lidí a značka, kterou s touto partou budu od začátku. Za ty léta jsme udělali obrovský krok kupředu a vybudovali zdravou fungující organizaci se skvělým jménem a partou super lidí.

RESPONDENT 4

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Na doporučení od kamaráda. Věděl, že jsem ve své minulé práci nebyl úplně spokojený a že mám zkušenosti s komunikací s lidmi. Navrhnul mi, jestli bych neměl zájem.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Tím, že moje předchozí práce byla v callcentru, tak jsem se hlavně těšil na to, že se zbavím nějakého stereotypu. Samozřejmě jsem věděl, že v této práci pracuje banda mladých lidí, což bylo pro mě také lákadlem. Věděl jsem, že si budeme všichni rozumět.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

2, měl jsem malinko přehled o investicích, ale to bylo všechno. Zavítal jsem do finančního poradenství z burzy, kde jsem prodával akcie po telefonu.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Určitě, vždycky je prostor něco zlepšovat. Určitě je důležité se dostat do povědomí lidem, kteří hledají práci, ale toto je i spojené se jménem, takže třeba začít u toho, že nás více lidi budou znát, a pak i třeba, když uvidí nabídku práce, tak si myslím, že budou chtít u nás i spíš pracovat.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

○ **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

3, myslím si, že na aktivitě na platformách by se mělo více zapracovat. Samozřejmě vím, že je všechno o penězích, co se týče těchto aktivit, takže možná investovat více peněz do tohoto směru.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Ano účastnil jsem se spíše takového rozhovoru, kde jsme si s představitelem organizace ujasnili, co od sebe čekáme, jak by naše spolupráce měla vypadat a potřásli jsme si rukou. Tento proces si myslím, že probíhal takto, protože jsem byl na doporučení, což bylo výhodou.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

○ **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Kamarád viděl, že jsem v práci nespokojený, a tak mi chtěl pomoc. Organizace věděla, že mám dobré komunikační schopnosti, což je v této práci dost potřebné. Takže bylo vidět, že i z jejich strany o mě mají zájem. Shodli jsme se na nějakých podmínkách.

8) Měli jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Pozitivní rozhodně. Protože všichni působili velmi mile, a i zázemí se mi velmi líbilo.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Věděl jsem, co mě čeká a věděl jsem, co všechno budu muset ještě nastudovat. Byl jsem si vědom, že na něčem budu muset dost zapracovat. Takže ano.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Určitě ano, byl přijatelný. Bylo vidět, že organizace ví, co dělá, a proč to dělá.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

5- Bylo toho ze začátku fakt hodně. Ale čím déle je člověk v organizaci a probíhají některá školení vícekrát, tak teď už prostě vím, z praxe, co se děje, a tak celkově školení vnímám jinak.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Moc oceňuji ochotu mého kolegy mi stále pomáhat, a že má semnou trpělivost. Myslím si, že takhle všechno, co se týče adaptace, bylo v pořádku.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Já jsem ve škole nebyl úplně nejbystřejší, takže mi všechno trvá déle trochu. Ale znovu musím ocenit právě pomoc mého kolegy, který mi dělá mentora, že mi vyjde vždy maximálně vstříc a že má semnou trpělivost. Pracuji v organizaci půl roku, v nějakých věcech jsem si jistý, v nějakých stále tápu.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Motivuje mě určitě to, že dělám něco, co mě baví a že mám nějaký komfort, který jsem vždycky chtěl. Poprvé cítím, že do práce nechodím z donucení a že se tam těším. Samozřejmě finanční ohodnocení, časová flexibilita.

RESPONDENT 5

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Dostal jsem se tak, že jsem šel na pohovor původně úplně do jiné společnosti, která se zabývala právě finančním poradenstvím. Něco se mi úplně nezdálo, chtěl jsem slyšet názor někoho, kdo v tom pracuje a shodou okolností můj bratranec je ředitelem této organizace, právě organizace XY. Říkal mi tedy, o čem práce je, dostali jsme se tedy k tomu, že vlastně konkurence má vesměs stejnou náplň práce, a malinko více mi přiblížit práci finančního poradce. Na základě toho jsem se rozhodl začít pracovat v organizaci, o které toho vím daleko více. I proto, že jsem věděl různé podmínky práce finančního poradce až díky svému bratranci.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Vždycky mě bavila práce s čísly, bavila mě ekonomika. Tahle práce pro mě byla celkem výzva, chtěl jsem se posunout. Těšil jsem se na něco nového, a že si rozšířím vědomosti.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

2, snažil jsem se sebevzdělávat. Když jsem ale nastupoval na Vše, tak jsem současně začínal s touto prací. Někjaké ekonomické vzdělání jsem měl, ale nebylo to určitě 5/5

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Myslím si, že je hodně místa pro zlepšení, co se týče celkového systému i zázemí. Všechno se teď řeší. Určitě třeba individuální práce s nováčky bych zařadil. Ona teď tvář organizace prochází proměnou, na všem se teď začíná pracovat. Možná bych zkusil jít úplně k začátkům a snažil se přehodnotit to, co teď děláme a zkusil najít nějaké alternativní řešení. Tahle práce je o dlouhodobosti, takže bychom měli myslím hned na pohovoru říkat, že prostě prvních pár měsíců bude třeba těžších, že bude hodně informací, ale že po chvíli to všechno fakt sedne. Avizovat dopředu, že v této práci to není hned, ale postupem času.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-Linkedin, facebook, web. stránkách?

○ Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?

Dávám 2, Aktivita na webu a facebooku tam je, co se týče příspěvků. Myslím si, že i dost kvalitní, zajímavý, informativní, ale je to spíše pro stávající klienty nebo lidi, kteří se o to vyloženě zajímají. Myslím, že se na tohle vůbec nezaměřujeme. Prezentace je dle mého názoru minimální. Myslím si, že by se na tohle měla organizace zaměřit, promyslet to, je to určitě důležité.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?

Měl jsem 3 rozhovory, pokaždé s někým jiným. Každý měl jiné téma, a já si na základě těchto rozhovorů vybíral, s kým chci spolupracovat. Na základě těchto rozhovorů jsem si vybíral mentora.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

○ Jak na vás působil tento proces výběru?

V této práci je velká výhoda toho, že se to dá všechno naučit. Myslím si, že proces výběru v organizaci úplně není. Je to o těch nově příchozích, když vidíte, že někdo je motivovaný, sám chce se něčemu přiučit a být úspěšný, tak ho organizace určitě přijme.

Takže když všichni viděli, že mám zájem, nebo i můj bratranec na začátku viděl, že mám fakt zájem, že se chci vzdělat, tak následně jsme si potvrdili, že spolu začneme spolupracovat.

Ony jsou důležité první měsíce hlavně. Až po těchto se vlastně uvidí.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Určitě pozitivní. Viděl jsem, že se všichni umí smysluplně vyjadřovat, že byly slušně oblečení, seriózní.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Co bude náplní práce jsem věděl. Věděl jsem, na jakém principu funguje tato práce.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Určitě jsem pociťoval, že organizace řídí adaptaci. Za ty roky se toho tedy hodně změnilo, ale vím, že už tehdy se na to dbalo.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

5-V této organizaci probíhá školení velmi často a vždycky probíhalo, už tehdy. Organizace nás vzdělává fakt ve všech směrech, to hodnotím určitě pozitivně.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

To už je hodně dávno. Samozřejmě v té době mi všechno připadalo v pořádku, ale když porovnám teď, jak se organizace v tomhle směru zlepšila, tak samozřejmě to nejde úplně porovnat. Tím, že je v práci přátelská atmosféra a vždycky byla, tak jsem věděl, že když si s něčím nebudu vědět rady, vždy budu moc za někým přijít, kdo mi ochotně poradí.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Dle mého názoru to bylo dlouho, ale to bylo jen mým osobním přístupem. Já si chtěl většinu času informace zjišťovat sám a nevyžíval jsem pomoci kolegů, i když vím, že by mi pomohli. Dejme tomu 2-3 měsíce.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Určitě kolektiv, fungování organizace jako takové, všichni si pomáháme, máme přátelský prostředí, i podmínky mi přijdou super a baví mě směr, kterým roste organizace. Samozřejmě finanční ohodnocení. Výhodou je, že máme zázemí, kouče, sílu prostředí a kolektivu.

RESPONDENT 6

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

K této práci jsem se dostal, když jsem studoval vysokou školu. Můj spolužák tehdy shodou okolností začínal budovat organizaci a hledal nějaké lidi.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Vyhovovalo mi, že budu v kolektivu mladých lidí, že bude flexibilní pracovní doba, budu mít i nějaký volný čas a celkově, že budu hlavně pánem svého času. Hlavně jsem to chtěl zkusit i kvůli tomu, že se něčemu novému můžu přiučit a to mě velmi lákalo.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

- Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

1- Neměl jsem žádné zkušenosti, tehdy jsem studoval a měl brigádu v hotelu.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Myslím si, že by se s novými lidmi mělo trávit více času, aby poznali, o čem ta práce je. Finanční poradenství zkrátka není hned, že to člověk umí. Je to práce o dlouhodobosti. Hlavně vážně dát dopředu vědět do čeho nováčci jdou, nastínit silné i slabé stránky dopředu. Hodně lidí ani neví, že tato práce je podnikání, takže se musí i řešit nějaké osobní investice, aby si člověk získal více klientů. Vážně říct, že tato práce nepřijde sama, ale člověk musí vážně chtít a sám se snažit.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-Linkedin, facebook, web. stránkách?

○ **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

Určitě máme co vylepšovat, i oproti konkurenci. Otázkou je, jestli je tohle vlastně i náš cíl. U nás je ale velmi dobrý potenciál. Jak ve zviditelnění celé organizace, tak i jednotlivých poradců, máme co nabídnout. Tato práce je atraktivní.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Účastnil jsem se výběrového řízení. Ptali se mě, proč bych chtěl práci dělat, jaké jsou mé cíle. Spíš si myslím, že to byl takový motivační pohovor, než že by se ptali například co umím já. Ve finančním poradenství to taky je o vůli a chtění.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

○ **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Bylo to spíš o mně, jestli já chci v této práci pracovat nebo ne. Tím že mě namotivovali, tak jsem samozřejmě na tuto nabídku kývnul.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Pozitivní určitě, přišlo mi, že se bavím s úspěšnými lidmi, což byl také můj cíl.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Myslím si, že jsem úplně neměl veškeré informace tehdy. Ale dnes je to úplně jiné, organizace se v tomto směru velmi posunula. Nastupoval jsem do začínající organizace.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Ano, věděl jsem, že v tom nejsem sám, takže prostě kdykoliv cokoliv bylo potřeba, tak mi byla nabídnuta pomocná ruka.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4- Motivační, sebezvzdělávací.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

V prvním čtvrtroce jsem trochu tápal, musím se přiznat, ale díky tomu, že jsem viděl u ostatních, že dělají něco, co dává smysl, tak jsem se také více snažil. Tehdy nebyly úplně školení o produktech, dnes je ten první čtvrt rok lehčí.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Tato práce je o dlouhodobosti a vzhledem k tomu, že jsem byl tehdy student, tak mi to trvalo. Myslím, že tak půl roku.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Vize toho, že se jako organizace chceme furt zlepšovat, vymýšlíme nové a nové věci, ať už ve vzdělávání, tak prostě ve všech směrech. Organizace se každým rokem zlepšuje, a to je pro mě osobní motivací, se také zlepšovat.

RESPONDENT 7

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Na doporučení, přes mého spolužáka z Vysoké školy-Karlovy univerzity v Praze.

Spolužák mě už trochu znal, a tak vyhodnotil, že bych se na tuto pozici finanční poradkyně hodila. Věděl, že jsem byla tehdy v pozici, kdy jsem hledala nové zaměstnání nebo příjmy. Takže jsem byla na tuto pozici doporučena, a tedy tehdy došlo ke kontaktování ředitele organizace a propojení.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Líbila se mi moc ta flexibilita a že člověk dělá tu práci s tím, že je jaksí pánem svého času, tím že pracuje sám na sebe a může si zvolit intenzitu práce dle svého uvážení. Věděla jsem, že zvládnou u této práce zároveň studovat. Těšila jsem se na to, že mě tato práce více edukuje ve financích. Ve škole tomu nebyl kladen úplně důraz a látka byla probírána minimálně. Chtěla jsem vlastní finanční gramotnost.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

2, dejme tomu, že nějaké základní dovednosti tam byly. Nestudovala jsem úplně toto zaměření. Dříve spíše studentské brigády, sektor prodeje oblečení. Poprvé se jednalo tedy o práci v kanceláři.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Chápu myšlenku organizace. Je to rodinná organizace, není to velký korporát, kde by probíhaly velkovýběrová řízení. Organizace se furt zakládá na menším počtu pracovníků. Vybírá se takovým rodinným stylem mi přijde, na osobní bázi, na lehčím pohovoru.

Organizace by potřebovala větší propagaci, aby bylo větší povědomí o organizaci, aby tam vznikl nějaký lehký nátlak ze strany pracovníků, aby vlastně přicházeli sami a chtěli pracovat právě v této organizaci. Aby to nebylo, že organizace musí cíleně hledat.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

○ **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

Organizace obecně teď pracuje na nové image, na novém rebrandingu, takže si myslím, že určitě je toto ta cesta. Vše sjednotit třeba, ať už jsou to sociální sítě, webové stránky, vše do jednoho schématu, zapracovat na marketingu. Víc zainvestovat, je místo na zlepšování.

3- není to špatný, ale je tam co zlepšovat.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

- **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Ano, účastnila, bylo to s ředitelem (představitelem organizace), který mě obecně seznámil s touto prací, protože já jsem do té chvíle pořádně nevěděla, co to všechno obnáší, takže pohovor a seznámení bylo naprosto na místě. Byl potřebný první dojem z organizace, který jsem chtěla získat a vyhodnotit si, jestli to bude vůbec něco pro mě.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

- **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Bylo mi dáno pár dní na rozmyšlenou, já jsem o ně zažádala, abych si zhodnotila sama, jestli to je něco, co já chci dělat. Za dva-tři dny jsem se rozmyslela, že do toho chci jít, že mě ta pozice láká. Takže jsme se s ředitelem organizace spojili a z obou stran jsme si potvrdili, že můžeme začít a že nás ta spolupráce z obou stran zaujala. Proces výběru byl jednodušší asi i tím, že to bylo na doporučení.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Pozitivní, už právě ředitel organizace mě dokázal přesvědčit, že tato nabídka je něco pro mě a nechal ve mně dobrý dojem. Věřila jsem, že celá organizace se ponese v podobném duchu, což tak skutečně bylo.

Jednání, empatická stránka ředitele, věděla jsem, že je to člověk, se kterým se mi bude dobře spolupracovat.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Ze začátku úplně ne všechny informace, musím se přiznat. Bylo to všechno postupně. Ze začátku jsem nevěděla, co mě čeká, a pak se najednou nahrnulo dost informací a člověk byl z toho dost zmatený. Byla jsem ujištěna, že toto je normální, že proces zaučení chvíli potrvá a že toto jsou jednotlivé kroky, které je potřeba si projít.

Neměla jsem tedy všechny informace, ale věděla jsem, že to přijde postupně.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Jak už jsem říkala na začátku, organizace je založená na tom, že je spíše rodinná a ten kolektiv je výborný. Adaptace byla nějak řízená, ale myslím, že to šlo i jinak.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4, 5 ne protože jsem občas čekala, že ta školení budou probíhat intenzivněji nebo že budou navazovat, ale to jen občas. 4 protože všechno potřebné jsem měla k dispozici a byla jsem naučena.

Když probíhala školení, tak byla organizovaná dobře, byla připravená a byla k tématu, ke kterému měla být a vždy jsem si odnesla maximum.

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtrokem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Myslím si, že organizace má velkou trpělivost, obzvlášť s nově příchozími, nováčky. Zvolila bych metodu více osobních sezení, zjišťování, jak se člověk na pozici cítí. Kdyby člověk zjistil po měsíci, že to není problém, tak aby to pro organizaci a pracovníka nebyla jak ztráta času, tak peněz. Víc osobních zpětných vazeb.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Z mého pohledu mi to trvalo trochu déle, vzhledem k tomu, že jsem byla stále studentka a nenastoupila jsem do té práce tak intenzivně, byla to pro mě furt taková spíš brigáda než hlavní pracovní poměr, když to tak vezmu. Tak 3 měsíce musím říct, pak už jsem věděla, co tak mám dělat a nepotřebovala jsem k tomu úplně asistenci. Měla jsem i po tom čtvrtroce ze sebe dobrý pocit, že to víceméně zvládám. Je to o člověku, kolik investuje ze začátku času být v organizaci a aktivně na sobě pracovat.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Motivuje mě dobré finanční ohodnocení, i když záleží jen na mně. Člověk vnímá to, že se zlepšuje. Taková motivace číslo jedna je fakt, že člověk si svou pilností a šikovností může v podstatě vydělávat víc a víc peněz. Další věc je určitě skvělý kolektiv. Ten tam za mě je opravdu výjimečný a organizace má potenciál, i když se třeba bude rozrůstat, si tohle nějakým způsobem udržet. To je to, co organizaci dělá takovou, jaká je a je to důvod, proč bych tam chtěla dále zůstat

RESPONDENT 8

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Skrz marketing. Viděl jsem v jedné skupině takové okénko *hledáme lidi do týmu*, kde byl takový malý kvíz, jestli se na tuto práci hodím a vyšlo mi, že ano a že se mi někdo ozve. Následně mi tedy volal obchodní zástupce organizace a domluvil si semnu pohovor.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Hledal jsem v té době práci a tato nabídka nebo popis práce ve skupině na facebooku vypadal celkem seriózně. Což jsem přesně hledal. Chtěl jsem něco ke škole, ale aby už to bylo trochu na úrovni.

Lákala mě myšlenka, že tato práce bude už nějaká dobrá brigáda i do životopisu. Lákala mě i zkušenost.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

- **Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?**

1, bez zkušeností, Předchozí pracovní zkušenost byla security. Studuji VŠE.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Investovat třeba více peněz do online marketingu, do inzerce. Portály jobs.cz, facebook, Instagram, LinkedIn.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

2. Organizace by mohla určitě vylepšit webové stránky a Instagram. Zviditelnit by se mohla větší aktivitou na sociálních sítích celkově. Na instagramu by mohla být sponzorovaná reklama. Ideálně najít člověka, třeba na parttime nebo fulltime, který se o to bude vyloženě starat.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

- **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Ano, s ředitelem organizace. Chtěl jsem zjistit, co je to za práce, chtěla jsem znát všechny klady a zápory této práce.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

- **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Pohovor probíhal v přátelské a příjemné atmosféře, ředitel na mě působil velmi sympaticky a hlavně lidsky. Na konci pohovoru mi ředitel řekl, že semnu rád bude spolupracovat, dal mi pár dní na rozmyšlenou, protože přeci jen jsem byl v té době trochu ovlivněný tím, co se o finančním poradenství říká, nebo jakou má blbou pověst.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Přímo po pohovoru spíše pozitivní, ale nebylo to 100 %, proto jsem potřeboval pár dní na rozmyšlenou.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplň práce?

Neměl jsem úplně musím říct. Až po vstupním školení musím říct.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Řízenou ano, měl ten celý systém nějaký smysl. Přijatelný byl. Vylepšil bych zapojení nováčků, ze začátku to bylo fakt formou přednášek, tak například workshop, zapojení do praxe. Naučit nováčky, aby si sami získávali informace a byli samostatní.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Díky mému mentorovi, který se mi všechno snažil ukázat a naučit mě, tak si myslím, že bych asi ani nic neměnil.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Za celkem dlouhou dobu musím říct, je to asi kvůli škole. Co se týče oblasti pojištění, investic, té jsem porozuměl celkem za krátkou dobu. Co se hypoték týče, to bylo horší. Třeba tak třičtvrtě roku si myslím.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Parta lidí, růstové prostředí, finanční ohodnocení.

RESPONDENT 9

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Obchodní ředitel nabízel jeho klientovi, který se o tento obor více zajímal, možnost práce ve financích. Nakonec to skončilo tak, že klient neměl zájem. Já jsem dlouho o tomto typu práce přemýšlel. Klient obchodního ředitele je můj kamarád, tedy když jsem se jednou zmínil, že bych to chtěl zkusit, nebo že mě tento obor láká, tak mi kamarád řekl, že má nabídku práce. Na základě toho jsem kontaktoval obchodního ředitele, jestli tato pracovní nabídka stále platí.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Vyhovovala mi časová flexibilita, kterou jsme s obchodním ředitelem probrali hned na první schůzce. Lákalo mě především získání zkušeností a prohloubení finanční gramotnosti. Byl jsem zvědavý, jaká budou jednání s klienty.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

o Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

1 – velice minimální zkušenosti, spíše z YT, případně knížky, ale nikdy jsem přímo smlouvy neuzavíral.

Předchozí zkušenost v oboru financí nebyla žádná. Do financí jsem přešel (přecházím) z oboru především technického (energetika, stavebnictví, strojírenství). Stále pracuji ještě v jiné firmě, která se zabývá něčím úplně jiným tedy.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Tady úplně nedokážu poradit, sám vidím, že jiné organizace využívají sociální sítě, ale je to dvousečné, protože obecně lidé na finanční poradenství mají spíše negativní názor.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

o Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?

Nemůžu posoudit, nesledoval jsem, zda FF mají sociální sítě apod.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

o Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?

Byl jsem na pohovoru ve více organizacích zabývajících se poradenstvím. Chtěl jsem mít něco jako „průzkum“ trhu, jaké jsou požadavky, jaký je vyvíjený tlak na uchazeče apod. Nakonec se mi tato organizace zamlouvala nejvíce. Ano, v této organizaci ano.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

o Jak na vás působil tento proces výběru?

Po úvodním pohovoru s obchodním ředitelem jsme si řekli, jak vidím přechod z fulltime práce do této organizace. Na tom teď pracuji. Proces byl jasný a přehledný.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Jen pozitivní.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Ano, měl jsem potřebné informace od začátku.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Jednoznačně přijatelný, na základě procesu, který teď probíhá, jsem si právě vybral tuto organizaci, kde mi vychází maximálně vstříc i vzhledem k tomu, že mám zatím fulltime v jiné firmě.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtkem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Asi nic, všeho bylo dostatek a jasně nastavené cíle.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Řekl bych, že se stále učím, tudíž jsem stále spíše na začátku, co se týká procesů. Jsem v organizaci od září a tím, že nemůžu svůj čas věnovat jen této práci, tak proto mi přijde, že se stále učím.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Dobrý kolektiv, správně nastavené hodnoty, možnost seberealizace.

RESPONDENT 10

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Byl jsem přímo osloven manažerem (ještě v původní organizaci). Nábor byl vymyšlen tak, že nový kandidát měl možnost doporučit anonymně své kamarády a známé, o kterých předpokládal, že by mohli mít zájem. Já jsem byl pravděpodobně jedním z doporučených.

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Rozhodně flexibilní pracovní doba, což zejména pro studenta prezenční formy je zásadní benefit. Následně vysoké možné finanční ohodnocení a velká svoboda – možnost být svým vlastním pánem. Dodnes se nejvíc těším na schůzky a reálná jednání s lidmi. Baví mě, když se mi povede je přesvědčit, aby přistupovali zodpovědně ke svým financím.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

1 – žádné zkušenosti. Původně jsem byl studentem biomedicínské techniky na ČVUT a měl jsem zkušenosti s IT a programováním. Po získání práce ve finanční Poradenství jsem přešel na VŠE a dokončil vzdělání v ekonomii.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Ohledně náboru konkrétně v této organizaci – podle mě je největší potíž přetavení myslí nováčků na to, že jsou sami zodpovědní za své výkony a za svůj výdělek. Většina z nich nikdy nepodnikala a neumí si vlastně práci na sebe moc představit. Zásadní je velká podpora ze začátku, časté a angažované schůzky s vedoucím a propracovaná úvodní školení. Začátky byly pro mě velmi těžké, a právě angažovaný přístup mého vedoucího ještě v bývalé organizaci mě udržel vždy, když už jsem chtěl skončit (a bylo to mnohokrát). Toto bohužel za mě v této organizaci absolutně chybí. Bohužel je to způsobeno asi tím, že jsou všichni poradci vytížení s klientskou prací a zkrátka na to nemají čas.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-LinkedIn, facebook, web. stránkách?

- **Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?**

3 – viditelnost je solidní, aktivita na soc. sítích také. Ale podle mě bez nějaké hlubší strategie.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

- **Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?**

Byl jsem pozván na pohovor do organizace, ve které jsem pracoval předtím, kde mi byl vysvětlen karierní plán a co se ode mne přibližně bude očekávat. Pak jsem přešel.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

- **Jak na vás působil tento proces výběru?**

Nemám zkušenost v této organizaci, tím že mě přímo oslovili a tím, že jsem hned ze začátku byl aktivní, tak práce začala. Myslím, že právě aktivita a nadšení jsou hlavními pilíři výběru.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Všichni byli velmi přátelští. Když jsem přešel do této organizace, trochu jsem se cítil jakoby na cizí půdě. Ale po velmi krátké době se toto usadilo. Vždycky jsem měl dobrý pocit z ředitele této organizace.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplní práce?

Upřímně, nevěděl jsem. Myslím, že je to v tomto oboru dobrá strategie, protože pokud bychom nováčkům odkryli celý proces (založení živnostenského listu, příprava potenciačních klientů, domluvení prvních schůzek), tak nejen že nebudou mít šanci to úplně pochopit a vstřebat, ale nejspíš se toho i rovnou zaleknou. Je lepší „vést za ruku“ k jednotlivým dílčím cílům.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

V této organizaci mi přijde, že úplně nemáme náborovou kulturu a o nováčky se nemá úplně kdo starat. Nevím ani jestli máme pro nováčky školení a proto myslím, že začít je pro náročnější.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

3

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtrokiem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Tím, že jsem úplný začátek zažil jinde, tak nemohu posoudit. V této organizaci si nejvíc vážím upřímnosti a skutečných znalostí vedení. Bohužel chybí školení, manuály, jednotné postupy.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Přešel jsem jako celkem zkušený.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Pro mě je nejvíc zásadní svoboda a dobré jméno organizace. V této organizaci se můžu spolehnout, že vedení nemyslí jen na sebe, ale upřímně se snaží dávat do organizace co to jen jde. A těžšíme z toho

následně všichni mezi poradci. Zároveň má organizace dobré vztahy s partnery i klienty, a proto se dlouhodobě jedná pro mě o dobré místo, kde zůstat a rozvíjet svůj byznys.

Dále jsou velmi podstatné dobré vztahy na pracovišti. Kdyby si tu lidi dělali naschvály, nebo na sebe někdo koukal přes prsty, asi by to byl silný tlak organizaci opustit. Nic takového se naštěstí neděje a vždy jsem se setkal naopak s upřímnou ochotou pomoci, když je třeba. To je super a v kombinaci s kompetencemi a svobodou to dělá z této organizace velmi dobré místo pro poradce, kteří to myslí vážně a chtějí dělat poradenství dlouhodobě.

RESPONDENT 11

Získávání

1) Jak jste se k této práci nebo k této nabídce práce dostal/a?

Na doporučení. Doporučil mě kamarád, který věděl, že hledám práci ke studiu

2) Co Vám vyhovovalo nebo Vás lákalo na této nabídce práce?

Vyhovovala mi ta flexibilita, a to, že naberu zkušenosti v oboru, o kterém jsem o tom tolik nevěděla. Lákalo mě něco nového.

3) Škála 1-5 (1žádné- 5 velmi zkušený), Měl/a jste nějaké zkušenosti v tomto oboru?

○ Jakou jste měl/a předchozí pracovní zkušenost?

1, neměla jsem zkušenosti. Studuji na Vše a přechází pracovní zkušenosti byly spíš nárazové. Měla jsem zkušenosti jen s brigádami.

4) Jak si myslíte nebo jakými konkrétními návrhy by organizace mohla nábor nových pracovníků vylepšit?

Možná kdybychom měli větší aktivitu na sociálních sítích, tak by se organizace dostala do povědomí více lidem a spíše by si řekli, že tady v té organizaci chtějí pracovat. Inzerovat určitě na portálech, které to umožňují.

5) Na škále 1-5,- (1 špatný- 5 velmi dobrá aktivita) Jak hodnotíte aktivitu organizace na internetu, platformách-Linkedin, facebook, web. stránkách?

○ Co si myslíte, že by organizace mohla vylepšit?

3, Víím, že organizace je nějak aktivní, ale nevím, jestli to je přímo k získávání zaměstnanců. Spíš jen tak pro stávající klienty, spíše informační obsah.

Výběr

6) Účastnil jste se před nástupem do této práce nějakého rozhovoru/pohovoru?

○ Z jakého důvodu si myslíte, že jste se účastnil/a?

Účastnila jsem se pohovoru s obchodním ředitelem. Věděla jsem jen tak přibližně právě od kamaráda, čeho se práce bude týkat, a tak jsem šla i na pohovor s cílem zjistit, co by tato práce obnášela. Pohovor byl velmi příjemný, všechny mé otázky byly zodpovězeny.

7) Jakým způsobem Vás do organizace vybrali?

○ Jak na vás působil tento proces výběru?

Pro práci jsem se nakonec sama rozhodla, dali mi pár dní čas na rozmyšlenou, sama jsem váhala, byla to pro mě velká neznámá, ale jsem ráda, že jsem do toho nakonec šla.

8) Měl jste po prvním rozhovoru s někým z organizace pozitivní či negativní pocity?

Pozitivní, asi protože obchodní ředitel mluvil velmi na úrovni, zároveň z něj byla cítit lidskost. Velmi mě namotivoval.

9) Měli jste před prvním dnem v této práci všechny potřebné informace-co Vás čeká, co bude náplň práce?

Věděla jsem tak zhruba co budu dělat, ale všechny informace jsem rozhodně neměla. Přišlo to až časem.

Adaptace

10) Považovali jste proces adaptace volený organizací za přijatelný?

Cítila jsem, že organizace nějakou celkovou adaptaci řídí. Tím, že stále studuji jsem se, ale nemohla účastnit všech školení, takže nemohu úplně posoudit. Zpětně jsem se s pomocí kolegů snažila vše dohnat ale.

11) Na škále 1-5, jak jste byl/a spokojený s organizací školení a průběžného vzdělávání v této organizaci?

4

12) Když se poohlédnete za prvním čtvrtrokem, je něco, co byste organizačně změnil/anebo vylepšili z pohledu organizace na Vašich prvních měsících v organizaci?

Možná více osobních konzultací, často jsem v něčem plavala sama. Když jsem si ale řekla o pomoc, vždy se mi dostavila.

13) Za jak dlouho jste si zvykl/a na náplň práce, a za jak dlouho jste pocítil/a, že zvládáte většinu práce bez asistence nebo bez pomoci kolegů?

Tak rok si myslím. Nejsem z Prahy a stále studuji, což na celý adaptační proces v mé práci mělo určitě velký vliv. Bylo to hodně informací, ale zároveň mě bavilo, že je to pokaždé něco nového.

14) Co Vás motivuje v organizaci zůstat?

Určitě mě motivuje parta úspěšných lidí, finanční ohodnocení a to, jakým směrem se organizace posouvá.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Smitková

V Praze dne: 19. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis