



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organiza-  
nizaci

Employee Recruitment, Selection and Adaptation  
in an Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **STUDIJNÍ OBOR**

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

RAFAJOVÁ

ANNA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Rafajová Jméno: Anna Osobní číslo: 460931  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Projektové řízení inovací  
Studijní obor: \_\_\_\_\_

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci

Název diplomové práce anglicky:  
Employee Recruitment, Selection and Adaptation in the Organization

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem je analyzovat procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, zhodnotit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout změny se zaměřením na snížení odchodů zaměstnanců.  
PŘÍNOS: Přínosem jsou návrhy na změny a zlepšení procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, které by přispěly ke snížení odchodů zaměstnanců.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a postupy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. 3. Praktická část - představení organizace, analýza procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, návrhy na změny a zlepšení, 4. Závěr.

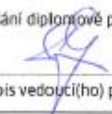
Seznam doporučené literatury:  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.  
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014.  
VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: 26. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26. 5. 2020  
Datum převzetí zadání

Rafajová Anna  
Podpis studenta(ky)

RAFAJOVÁ, Anna. *Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 24. 04. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., který vedl mou diplomovou práci. Za jeho ochotu, připomínky, odborné a užitečné rady, které mi pomohly tuto práci dopsat. Dále chci poděkovat paní Ing. M. Veselé, paní S. Ondrovičové a celému oddělení HR v organizaci za poskytnutí informací a materiálů nezbytných ke zpracování této práce. Poté celému týmu a p. Janovské za velkou snahu a pomoc při získávání potřebných podkladů. V neposlední řadě i celé své rodině a Karlu Hilbertovi, za podporu a pomoc.

# Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dále zhodnotit stávající stav organizace, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout změny se zaměřením na snížení odchodů zaměstnanců v dané organizaci.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, principy a postupy týkající se získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Tato část je vypracována na základě odborné literatury, která se těmito procesy zabývá.

V praktické části je představena vybraná organizace, analyzovány zmíněné procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a vyhodnocení dotazníkového šetření na základě odpovědí respondentů organizace. Dále jsou vypracovány návrhy na změny a zlepšení, které povedou ke snížení odchodů zaměstnanců v organizaci.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

# Abstract

The aim of the diploma thesis is to analyse the processes of recruitment, selection and adaptation of employees in a selected organization. Further evaluate the current state of the organization, identify opportunities for improvement and propose changes aimed at reducing employee departures in the organization.

The theoretical part defines the basic concepts, principles and procedures related to the recruitment, selection and adaptation of employees. This part is based on the literature that deals with these processes.

The practical part introduces the selected organization, analysed the mentioned processes of recruitment, selection and adaptation of employees and evaluation of the questionnaire survey based on the answers of the respondents of the organization. Furthermore, proposals are made for changes and improvements that will lead to a reduction in employee departures in the organization.

## Key words

Human resources management, employee recruitment, employee selection, employee adaptation

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI .....</b>	<b>7</b>
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	7
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S OBSAZOVÁNÍM VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST .....	8
1.2.1 Plánování zaměstnanců.....	8
1.2.2 Analýza pracovních míst.....	9
<b>2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>10</b>
2.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
2.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	12
2.2.1 Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců .....	12
2.2.2 Vnější podmínky získávání zaměstnanců .....	13
2.3 MODELOVÝ POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
2.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců .....	13
2.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	14
2.3.3 Volba metod získávání zaměstnanců .....	14
2.3.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů .....	15
2.3.5 Formulace nabídky zaměstnání .....	15
2.4 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	16
2.4.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců .....	16
2.4.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců .....	17
2.5 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
2.5.1 Uchazeči se nabízejí sami .....	18
2.5.2 Ústní dotaz nebo nabídka .....	18
2.5.3 Doporučení zaměstnance.....	19
2.5.4 Vývěsky v organizaci.....	19
2.5.5 Přímé oslovení.....	19
2.5.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	20
2.5.7 E-recruitment – elektronické získávání.....	20
2.5.8 Elektronická pošta .....	20
2.5.9 Veletrh pracovních příležitostí .....	20
2.5.10 Spolupráce s úřady práce .....	21
2.5.11 Spolupráce personálních agentur .....	21
2.5.12 Sociální sítě.....	21
<b>3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>23</b>
3.1 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	24
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	24



3.3	METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	25
3.3.1	Životopis .....	26
3.3.2	Dotazník .....	26
3.3.3	Motivační dopis .....	27
3.3.4	Výběrový pohovor .....	27
3.3.5	Získávání referencí .....	28
3.3.6	Assessment centre .....	28
3.3.7	Testování uchazečů .....	28
<b>4</b>	<b>ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>29</b>
4.1	CÍLE ADAPTACE ZAMĚSTNANCE .....	30
4.2	FÁZE ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	31
4.3	FORMY ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	31
4.4	ADAPTAČNÍ PLÁN .....	32
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>35</b>
5.1	HISTORIE ORGANIZACE .....	35
5.2	STRUKTURA ORGANIZACE .....	36
5.3	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ ORGANIZACE .....	37
5.4	ZAMĚSTNANCI ORGANIZACE .....	38
<b>6</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....</b>	<b>41</b>
6.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....	41
6.1.1	Identifikace potřeb získávání zaměstnanců .....	41
6.1.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	41
6.1.3	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů .....	44
6.1.4	Formulace nabídky zaměstnání .....	44
6.1.5	Zdroje získávání zaměstnanců .....	45
6.1.6	Metody získávání zaměstnanců .....	45
6.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....	47
6.2.1	Proces výběru zaměstnanců v organizaci .....	47
6.2.2	Metody výběru zaměstnanců v organizaci .....	49
6.3	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....	52
6.3.1	Proces adaptace .....	52
6.3.2	Úvodní orientační školení .....	52
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI ORGANIZACE .....</b>	<b>56</b>
7.1	RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	56
7.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	58
7.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	68

8 NÁVRHY NA ZMĚNY A ZLEPŠENÍ .....	70
ZÁVĚR .....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	76
SEZNAM GRAFŮ .....	77
SEZNAM TABULEK .....	78
SEZNAM PŘÍLOH .....	79
PŘÍLOHY .....	80

# ÚVOD

Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců jsou personální činnosti, bez kterých se žádná organizace neobejde. Jejich prostřednictvím dochází k obsazování volných pracovních míst nejvhodnějšími uchazeči o zaměstnání v krátkém čase a s přiměřenými náklady. Na úspěchu těchto činností do značné míry závisí úspěch celé organizace, protože tyto činnosti zajišťují organizaci potřebné zaměstnance, jejichž znalosti a dovednosti rozhodují o úspěchu organizace.

Cílem diplomové práce je analyzovat procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, zhodnotit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout změny se zaměřením na snížení odchodů zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části je nejprve shrnut význam personální práce a personálních činností v organizaci a následně jsou vymezeny základní pojmy, principy a postupy týkající se získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci.

V praktické části je představena vybraná organizace, analyzovány procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, vyhodnoceno dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace a vypracovány návrhy na změny a zlepšení procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI

Personální práce zahrnuje široké spektrum témat a aktivit, jež se týkají člověka a jeho působení v organizaci. Zahrnuje přístupy k vedení a řízení lidí, které jsou jádrem organizace. „*Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.*“ (Koubek, 2007, s. 14). Velmi důležitým faktorem úspěšné organizace je uvědomění významné hodnoty lidské síly. Dle Koubka (2007, s. 14-15) platí, že „*lidé představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv*“. Jak uvádějí Dvořáková a kol. (2012, s. 13), „*pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí.*“

I když se definice personální práce ve svých formulacích liší, její úkoly a cíle jsou vždy stejné. Zajistit organizaci dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří budou vykonávat zadanou práci a budou přispívat k dosahování cílů organizace.

## 1.1 Personální činnosti

System personální práce zahrnuje dílčí personální činnosti, které na sebe systematicky navazují. Obvykle se jedná o následující personální činnosti (Šikýř, 2014, s. 22):

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** - definuje pracovní úkoly a s nimi spojené povinnosti, pravomoci a odpovědnosti. Dále zpracovává specifikace a popisy pracovních míst.
2. **Plánování lidských zdrojů** - plánování potřeb pracovníků a jejich pokrytí v organizaci, rozvoj zaměstnanců, zpracovává plány personálních činností.
3. **Obsazování volných pracovních míst** - zahrnuje nejen získávání vhodných uchazečů, ale i výběr těch nejvhodnějších včetně jejich přijímání a adaptace. Dále pak obsazování vytvořených pracovních pozic či pozic uvolněných v organizaci.
4. **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** - dohled a kontrola požadovaných pracovních výkonů zaměstnanců. Ohodnocení výkonu, ale i vhodných předpokladů a potencionálů zaměstnanců.
5. **Odměňování zaměstnanců** - poskytování zaměstnaneckých výhod, odměňování a další nástroje ovlivňující pracovní výkon, stimuly k dosahování lepších výkonů.

6. **Vzdělání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeb vzdělání daných pracovníků, investování do vzdělání a rozvoje, rozšiřování schopností, sledování produktivity a plánování vzdělávacích aktivit.
7. **Péče o zaměstnance** – vytváření stabilního a bezpečného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana práce na pracovišti. Vedení potřebné dokumentace a povinné kontroly. Podpora kulturních i sportovních aktivit ve volném čase.
8. **Využívání personálního informačního systému** – zpracování personálních údajů, dodržování právních předpisů a zabezpečování správných postupů personální práce v organizaci.

## 1.2 Personální činnosti související s obsazováním volných pracovních míst

Pracovní místo je definováno jako základní organizační jednotka, která je vymezena určitými úkoly, podmínkami a požadavky (Šikýř, 2014, s. 87). Volným pracovním místem se potom rozumí nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo, které se organizace rozhodla obsadit (Šikýř, 2014, s. 96).

Mezi činnosti, které bezprostředně souvisí s obsazováním volných pracovních míst a procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců patří plánování zaměstnanců a analýza pracovních míst.

### 1.2.1 Plánování zaměstnanců

Plánování zaměstnanců slouží k zabezpečení dostatečného množství zaměstnanců pro současný i budoucí stav v organizaci. Zaměstnanci by měli mít potřebné znalosti, dovednosti i zkušenosti. Dále být optimálně motivováni, mít žádoucí osobnostní charakteristiky a cítit se připraveni na nové pracovní prostředí.

Základní vstupní informací pro personalisty v plánování zaměstnanců je finanční rozpočet organizace a počet obsazovaných pracovních míst.

## 1.2.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst slouží ke zkoumání a zpracování údajů o všech pracovních místech v organizaci. Zaměřuje se na jejich úkoly, podmínky a požadavky. Tvoří nezbytnou součást personální práce a je východiskem pro realizaci dalších personálních činností. „Analýza pracovních míst představuje proces shromažďování, analýzy a poskytování informací o obsahu míst s cílem poskytnout základ pro popis práce a údaje k náboru, školení, pracovnímu hodnocení a řízení výkonnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 444)

Podle Šikýře (2014, s. 90) se provádí s využitím specifických postupů zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance, jako je analýza dokumentů, pozorování, dotazník nebo rozhovor. Jejím výstupem jsou dokumenty, které obsahují:

- **Popis pracovního místa** - název pracovního místa a jeho úkoly, povinnosti a pravomoci atd.
- **Specifikaci pracovního místa** - požadavky pracovního místa na zaměstnance, jako je dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, schopnosti a dovednosti, očekávané chování zaměstnance atd.

Údaje z popisů a specifikací pracovních míst se využívají při realizaci ostatních personálních činností, včetně získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je specifická personální činnost spočívající v identifikaci a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů (uchazečů) na volné pracovní místo, které chceme obsadit. Dále má za úkol zajistit přilákání dostatečného počtu uchazečů, a to s adekvátními náklady a v požadovaném čase.

Dvořáková a kol. (2012, s. 145) definují získávání zaměstnanců jako: *„Personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“* Dále kladou důraz na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Naproti tomu Koubek bere proces přijetí nového uchazeče obšírněji a zdůrazňuje sociální a kooperační aspekty. Tvrdí, že jde o získávání zaměstnanců: *„kteří vyhovují nejen požadavkům pracovního místa, ale jsou i schopni stát se platným členy pracovního kolektivu, ať už jím chápeme pracovní skupinu nebo pracovní kolektiv celé firmy.“* (Koubek, 2007, s. 70)

Získávání zaměstnanců také zahrnuje vyhledávání z vnitřní a vnější zdrojů. Zaměřuje se na vhodnost vyhledání zaměstnance z budoucího hlediska potřeb organizace a naplnění jejich cílů.

### 2.1 Proces získávání zaměstnanců

V rámci procesu získávání zaměstnanců je důležité zajistit správný tok informací mezi dvěma stranami. První stranou je daná organizace se svou potřebou obsadit pracovní místo. Na straně druhé pak stojí samotní potencionální uchazeči, kteří hledají nové zaměstnání či chtějí své současné změnit. Koubek (2015, s. 118) tvrdí, že proces získávání zaměstnanců má *„zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potencionální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.“*

Dvořáková a kol. (2012, s. 145) ještě doplňují, že představy o obsazované místo se shodují, pokud je správné načasování: *„Představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování obou stran.“* Dále ještě dodávají, že proces získávání zaměstnanců by měl začínat plánováním, které je důležité pro vymezení pracovní síly, kterou organizace potřebuje. Tento plán je prospěšný i pro personalisty, kteří díky němu vědí, od kdy je pracovní síla potřeba a do kdy je nezbytné zaměstnance získat.

Postup při získávání nových zaměstnanců vychází z personální činnosti, u které je vhodné dodržovat určitý personální plán. Tento plán obsahuje posloupnost jednotlivých kroků a je důležitý pro celý proces získávání. Na základě plánu lze specifikovat pracovní místo pro danou pozici. Podle Armstronga (2007, s. 27) *„počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány*



v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu.“

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 119) ještě zdůrazňují, že během procesu získávání existují určité etické zásady, které by se měly dodržovat. Zaměstnavatel by měl poskytnout pravdivé informace o nabízené pracovní pozici a nezatajovat důležité aspekty o organizaci. V neposlední řadě, lze řadit mezi etické zásady i samotný průběh řízení, o kterém je vhodné uchazeče informovat i v případně neúspěchu.

Proces získávání zaměstnanců zahrnuje tyto kroky (Šikýř, 2016, s. 95):

- posoudit možnosti obsazení pracovního místa;
- stanovit požadavky, které klademe na uchazeče o volném pracovním místě;
- identifikovat, z jakých zdrojů budeme získávat zaměstnance;
- určit metody získávání;
- stanovit, jaké dokumenty potřebujeme od uchazečů;
- formulovat a následně uveřejnit nabídky volného pracovního místa;
- zrealizovat předvýběr z nabídky přihlášených uchazečů.

Podle Armstronga (2007, s. 343) má proces získávání zaměstnanců dva důležité kroky:

### **1) Definování požadavků na uchazeče**

Pro personalistu je důležitá příprava popisů, specifikace pracovních míst pro příslušnou pozici, počet obsazovaných míst včetně uvedení rozhodující osoby, pro výběr uchazeče. Všechny specifikace požadavků by měly být uvedeny v programu pro získávání zaměstnanců – ten je odvozen z plánu řízení lidských zdrojů. Správně konkretizovaný profil uvádí přehled schopností, dovedností, nároků na vzdělání a praxi. Dohromady vytváří kritéria uchazeče, podle kterých je posuzován personalistou při výběrovém řízení.

### **2) Přilákání uchazečů**

Cílem je, za použití nejvhodnějších zdrojů, přilákat, rozpoznat a vyhodnotit nejvhodnějšího uchazeče. Tento krok má své nástrahy i obtíže, které lze odhalit pomocí předběžné analýzy – analýza silných a slabých stránek procesu v organizaci. „Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jakou jsou celostátní nebo lokální pověsti organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště.“ (Armstrong, 2007, s. 347). Výsledky analýzy silných a slabých stránek, slouží k porovnání s nabídky konkurence.

## 2.2 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců patří k těžším činnostem personální práce, která ovlivňuje, jaký personál bude mít organizace k dispozici. V tomto kroku není úplně podstatné, zda u procesu získávání zaměstnanců, saháme po uchazečích v dané organizaci, nebo zda hledáme uchazeče na danou pozici, na trhu práce či mezi konkurencí. Velký důraz při vyhledávání vhodných lidských zdrojů, je dbát na informovanost volných pracovních pozic a jejich náplně práce, která by měla být správně sepsána. Na potencionální uchazeče může působit několik faktorů, z nichž některé může organizace částečně ovlivnit a změnit tak uchazečovo rozhodnutí.

Podle Koubka (2006, s. 119) podmínky získávání zaměstnanců závisí na tom: *„do jaké míry budou potencionální uchazeči reagovat na nabídky zaměstnání na dané pracovní místo v organizaci. To závisí na určitých okolnostech a podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější.“*

### 2.2.1 Vnitřní podmínky získávání zaměstnanců

Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétním pracovním místem, které chce organizace obsadit. Důležitou roli hrají tyto podmínky (Koubek, 2006, s. 119):

#### 1) Charakteristiky pracovního místa:

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na zaměstnance;
- rozsah povinností a odpovědnost;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo a výkonu práce;
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody).

#### 2) Charakteristiky organizace:

- význam firmy a její úspěšnost;
- prestiž organizace;
- pověst organizace;
- možnosti firemního vzdělání a personálního rozvoje;
- úrovně péče o zaměstnance;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.

## **2.2.2 Vnější podmínky získávání zaměstnanců**

Vnější podmínky zahrnují podmínky, které nejsou přímo ovlivnitelné organizací. Mezi nejzávažnější patří (Koubek, 2006, s. 119):

- 1) Demografické faktory - prostorová a mezistátní mobilita obyvatelstva, populační vývoj, kolísání pracovní nabídky na trhu práce.
- 2) Ekonomické podmínky - vazby národní ekonomiky na ekonomiku jiných zemí, cyklický vývoj národního hospodářství.
- 3) Sociální podmínky - proměnlivost vzdělání a kvalifikace lidí, faktory ovlivňující velikost a strukturu nabídky na trhu.
- 4) Technologické podmínky - vytváření nových zaměstnání a modifikující či likvidující „starých“ zaměstnání.
- 5) Politicko-legislativní podmínky - ovlivňující proces získávání nových zaměstnanců ze zahraničí, zaměstnávání cizinců.

## **2.3 Modelový postup při získávání zaměstnanců**

Podle Koubka je posloupnost jednotlivých kroků procesů získávání následující (Koubek, 2006, s. 123):

- identifikace potřeby získávání zaměstnanců;
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání.

### **2.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců se opírá o plány, na jejich základě se vytváří pracovní místa. Správný čas, kdy je potřeba pracovní místo obsadit nebo doplnit, je třeba rozpoznat s dostatečným předstihem. Je to proto, aby nevznikaly velké ztráty a minimalizoval se vynaložený čas personalistů i potenciálních uchazečů. Situacím, o kterých víme, že nastanou např.: mateřská dovolená, zvolení zaměstnance do veřejné funkce či plánovaný odchod do důchodu, můžeme předcházet a připravit se na ně. Některým okolnostem však předejít nemůžeme, vzniknou náhle např.: úmrtí zaměstnance, okamžitý odchod nebo invalidita zaměstnance.

Velký význam pro organizaci mají prognózy potřeb zaměstnanců, které slouží pro analýzu stavu a pohybu zaměstnanců na pracovišti.

### **2.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa je nezbytný nejen pro nás, ale i uchazeče. Je nutné vědět, koho nabídkou oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit a jaké dokumenty od uchazečů požadovat. „Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný.“ (Vajner, 2007, s. 13). Popis i specifikace obsazovaného místa představují základní dokumentaci, která nám pomáhá stanovit nároky a požadavky kladené na potenciálního uchazeče. Po zpracování základní dokumentace může být efektivnější proces získávání a pozdější výběr zaměstnanců. Specifikace pracovního místa a jeho popis je třeba neustále doplňovat a aktualizovat.

Správný popis a specifikace místa poskytne potenciálnímu uchazeči reálný pohled na pracovní pozici.

Nutné body:

- název pracovního místa, pracovní funkce;
- místo výkonu práce, pracovní prostředí;
- možnosti vzdělání při výkonu práce;
- platové podmínky.

Doplňující body:

- vzdělání a kvalifikace;
- požadované dovednosti;
- pracovní zkušenosti.

### **2.3.3 Volba metod získávání zaměstnanců**

Volba metod získávání zaměstnanců „musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“ (Koubek, 2006, s. 127). Rozhodnutí o volbě metody záleží na tom, zda se rozhodneme pro získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Dále pak jaké jsou požadované znalosti uchazečů, jejich dovednosti a požadavky na dané pracovní místo. Podstatné je i jaké potenciální uchazeče máme k dispozici, kolik máme k dispozici finančních prostředků a kolik času máme na obsazení pozice. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují výběr metody pro získávání zaměstnanců. V praxi se běžně nepoužívá jen jedna, ale používá se kombinace vícero metod.

### **2.3.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Správná volba dokumentů požadovaných od uchazečů je důležitá především pro další fázi personální práce, kterým je výběr zaměstnanců. Pomocí těchto dokumentů má organizace informace o uchazečích. Proto je třeba tento krok nepodceňovat a věnovat mu dostatečnou pozornost při přípravě.

Nejčastěji se od potenciálních uchazečů požadují tyto dokumenty: Doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník a životopis. Požadují se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, průvodní dopis, výpis z rejstříku trestů, lékařský posudek o zdravotním stavu. (Koubek, 2015, s. 143)

### **2.3.5 Formulace nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky zaměstnání vychází z popisu a specifikace pracovního místa a ze zdrojů (vnitřních či vnějších) získávání zaměstnanců. Obsahem nabídky by měla být deskripce, co může organizace nabídnout potenciálnímu uchazeči a co ona požaduje od něj. Významnou roli hraje i umístění nabídky, která by měla být na vícero míst, ideální je kombinace na různých návštěvních portálech.

## 2.4 Zdroje získávání zaměstnanců

Důležitým krokem při procesu získávání zaměstnanců, je správná volba zdrojů, z nichž jsou pracovní místa obsazována. Výběr metody závisí na mnoha faktorech, parametrech či naléhavosti obsazovaného místa. Významnou složku tvoří volné finanční prostředky, které máme k dispozici a můžeme je investovat do procesu získávání. Při použití vícero metod náklady organizace rostou. Šikýř tvrdí, že *„je ale lepší kombinace několika metod pro získávání pracovníků jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.“* (Šikýř, 2014, s. 99)

Rozlišujeme dvě hlavní skupiny zdrojů, a to vnitřní a vnější zdroje získávání. Každá z nich má své výhody i nevýhody.

### 2.4.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců řadíme současné zaměstnance organizace, kteří chtějí změnit svou stávající pozici a jsou ochotni vykonávat práci jinou. Uchazeči jsou připraveni vykonávat náročnější práci a ochotni se vzdělávat dle požadavků zaměstnavatele. *„Pokud organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to výrazem její personální politiky.“* (Kociánová, 2010, s. 82)

#### **Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- nízké náklady pro organizaci;
- znalost zaměstnavatele o interních uchazečích;
- zvýšení pracovní motivace;
- zvýšení spokojenosti zaměstnance;
- zvýšení pracovní morálky, příležitosti růstu;
- posílení zachování organizační kultury.

#### **Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- nelze očekávat od zaměstnance nové myšlenky, nápady a přístupy;
- pokud převedeme zaměstnance na novou pozici, musíme obsadit jeho původní místo;
- lze počítat s vyvoláním vzájemné konkurence a soutěživosti mezi zaměstnanci, která může negativně ovlivnit pracovní morálku.

## 2.4.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců pomocí vnějších zdrojů přináší pro organizaci nové uchazeče, kteří mají odlišné postoje k řešení situacím i k problémům než současní zaměstnanci v organizaci.

### **Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- levnější forma získání kvalifikovaných zaměstnanců;
- nový zdroj myšlenek, názorů a zkušeností;
- zaměstnanec může donést nové pohledy z konkurenčního prostředí.

### **Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- proces je časově náročnější na přípravu a rozhodovací proces;
- nákladnější proces při lákání a kontaktování uchazečů;
- nutný čas na adaptaci, seznámení s obsahem a povinnostmi práce;
- mohou vznikat konflikty se stávajícími zaměstnanci, kteří měli o pozici zájem;
- náročnější hodnocení uchazeče pro personalisty, protože vychází pouze z informací, které poskytuje sám uchazeč.

## 2.5 Metody získávání zaměstnanců

Existuje široká škála metod pro získávání zaměstnanců. Je vhodné nezaměřovat se pouze na jednu, ale spíše na jejich kombinace. Mezi nejčastější metody patří:

- uchazeči se nabízejí sami;
- ústní dotaz nebo nabídka;
- doporučení zaměstnance;
- vývěsky v organizaci;
- přímé oslovení;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- e-recruitment - elektronické získávání;
- elektronická pošta;
- veletrh pracovních příležitostí;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce s personálními agenturami;
- sociální sítě.

### 2.5.1 Uchazeči se nabízejí sami

Významné organizace s prestižní pověstí, nabízejí práci s lákavým mzdovým ohodnocením, které pod sebou skrývají zajímavou práci. V mnoha případech má organizace pro své zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, proto mohou využít tuto pasivní metodu. Spočívá v tom, že organizace nemusí vyhledávat potenciální zaměstnance, ale uchazeči se hlásí sami. Hledají si veškeré informace o pracovních místech a snaží se nabídnout své zkušenosti, dovednosti, kvality a vzdělání výhodné pro organizaci. Ačkoliv se tato metoda zdá jako velmi výhodná podle Koubka má pouze jednu. *„Výhodou tohoto způsobu obsazování volných míst je, že se ušetří na inzerci. Jinak už tento způsob má pouze nevýhody.“* (Koubek, 2007, s. 135). Nevýhodou je, že mezi žadateli jsou často lidé, kteří hledají pouze krátkodobé pracovní místo a nejeví potřebu se zajímat o dlouhodobé cíle organizace.

### 2.5.2 Ústní dotaz nebo nabídka

Metoda spočívající v oslovení přátel, rodiny a známých, zda nevědí o vhodném potenciálním uchazeči na obsazovanou pozici. V úvahu i přichází, zda oslovený, nemá o nabídku, zájem sám. Ústní dotaz řadíme mezi nejlevnější způsoby, a to nejen na čas, ale i náklady



samotné. Dle Kolmana (2010, s. 82) „*Existuje nebezpečí, že při výběru pracovníka se necháme ovlivnit svým vztahem k doporučující osobě.*“

### **2.5.3 Doporučení zaměstnance**

Mezi další metodu k nalezení vhodného uchazeče patří i osobní doporučení, a to nejen od kolegů, ale i přátel či známých. Doporučení zaměstnanců se dá použít v případě obsazování odpovědnější pracovní pozice, kde se přiklání k doporučování zaměstnanců. Převážně současní zaměstnanci dávají doporučení na vhodného uchazeče ze svého okolí. Značnou výhodou je ušetření nákladů, neboť současný zaměstnanec by si nedovolil doporučit někoho nevhodného. Nevýhodou může být „*omezený výběr uchazečů, a tedy i možnosti jejich porovnání.*“ (Šikýř, 2014, s. 76)

### **2.5.4 Vývěsky v organizaci**

Uveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách v organizaci, je další nenáročná metoda. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na místech, kde se zaměstnanci frekventovaně pohybují. Metoda může být velice efektivní, levná i rychlá. Pokud chce organizace oslovit širší okruh lidí, lze vyvěsit nabídku i na veřejných místech, mimo prostory organizace. Propagační vývěsky o nabízené pozici tvoří výhodu hlavně pro uchazeče, protože sami mohou posoudit, zda je pro ně nabídka vhodná. Nevýhoda však je, že personalisté mají k dispozici úzký segment uchazečů.

### **2.5.5 Přímé oslovení**

Metoda postavená na cíleném oslovení je spíše využívána pro vysoce postavené zaměstnance. Je výhodná především z hlediska minimálních nákladů na inzerci a vhodnosti uchazeče z hlediska odborného vzdělání a výborných schopností a dovedností. „*Potencionálními uchazeči se mohou stát i jedinci, s nimiž organizace spolupracuje na smluvní bázi, dále osoby, s nimiž v rámci své činnosti přichází do kontaktu, významné osoby v oboru apod.*“ (Kociánová, 2010, s. 88). Nevýhodou mohou být vztahy v organizaci, ze kterých zaměstnance přejímáme. Podle Šikýře (2014, s. 76) může zaměstnanec požadovat různé podmínky, jelikož si je vědom svých kvalit.

## **2.5.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je další vhodnou metodou pro získávání zaměstnanců. Přínosná je především pro čerstvé absolventy škol, učilišť nebo uchazeče, kteří hledají pouze dočasnou práci či částečný pracovní úvazek. Mnohdy organizace spolupracují přímo se středními a vysokými školami, což jim zajišťuje přísun mladých uchazečů. Zároveň mají možnost poznat schopnosti a dovednosti studenta. Nevýhodou je, že absolventi často nemají žádnou pracovní zkušenost a je třeba na jejich zaučení více času.

## **2.5.7 E-recruitment – elektronické získávání**

Moderní metoda pro získávání potenciálních uchazečů, které je dnes běžně používána v organizacích. Je založena na využívání přístupných službách internetu. Slouží především pro propagaci nabídky nového zaměstnání a její následné komunikace. *„E-recruitment využívá získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích, jako firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka.“*(Armstrong, 2007, s. 338) Proces získávání zaměstnanců pomocí této metody dělá určitý předvýběr uchazečů, který šetří personalistům především čas a organizaci šetří náklady. Mezi velkou nevýhodou patří neosobní přístup a časová náročnost kvůli třídění vhodných uchazečů.

## **2.5.8 Elektronická pošta**

Elektronická pošta je metoda, která je využívána především k přijímáním žádostí o zaměstnání, životopisů, motivačních dopisů a ostatních dokumentů, které uchazeč posílá potenciálnímu zaměstnavateli. Na druhé straně slouží i pro snadnější komunikaci mezi organizací a potenciálním uchazečem a obráceně. Slouží jako prostředek pro informování o průběhu a výsledku výběrového řízení. Velkou výhodou této komunikace je její rychlost a možnost roztrídění vhodných uchazečů na pozice.

## **2.5.9 Veletrh pracovních příležitostí**

V posledních letech se jedná o známější a rozšířenější metodu získávání zaměstnanců. Veletrhy jsou plánované společenské akce, kde se organizace propagují a nabízejí volné pozice, na které se snaží nalákat návštěvníky veletrhů. Velká výhoda pro příchozí je, že se

dozví přímé informace o organizaci, jejich cílech a pracovních pozicích. Mezi účastníky často patří i školy či větší sdružené skupiny osob. Jistou nevýhodou může pro některé být masivní výskyt lidí.

### **2.5.10 Spolupráce s úřady práce**

Úřad práce je vhodným místem pro hledání práce pro uchazeče i organizaci. Instituce vede přehledný seznam o zaregistrovaných osobách bez práce. Spolupráce s úřady práce patří mezi levnější metody získávání a to i z důvodu zaměření se na nový okruh uchazečů. Zároveň je výhodná i pro uchazeče, kteří si mohou zjistit potřebné informace o nabízeném místě. Šikýř (2014, s. 76) ještě uvádí, že další výhoda je: *„přehled o situaci na trhu práce, evidence potencionálních uchazečů, evidence volných pracovních míst.“*

### **2.5.11 Spolupráce personálních agentur**

Moderní a oblíbená metoda, která se častěji používá při získávání zaměstnanců. Jedná se o spolupráci s firmami, které nabízejí organizování získávání zaměstnanců včetně jejich předvýběru. Personální agentury hledají uchazeče na základě požadavků od organizace. Nabídka je inzerována přes stránky agentury, ale i na specializovaných pracovních portálech. Ačkoliv agentura doporučí uchazeče, samotné rozhodnutí je na organizaci. Výhoda je, že tyto instituce mají větší rozhled na trhu práce a vedou si vlastní databázi potenciálních zaměstnanců. Nevýhodou jsou vysoké finanční náklady organizace vynaložené pro získávání zaměstnanců. Personální agentury se snaží maximalizovat svůj zisk, což může mít negativní vliv na kvalitu odvedené práce.

### **2.5.12 Sociální sítě**

Využívání sociálních sítí je moderním trendem získávání zaměstnanců. Sociální sítě umožňují oslovit specifický okruh nových lidí, kteří mohou být potenciálními uchazeči. Pomocí sociálních sítí může organizace informovat veřejnost o volném pracovním místě, ale také vyhledávat a popřípadě oslovovat uchazeče, kteří zaujali personalisty. Oslovení uchazeče, probíhá na základě veřejného profilu. (Šikýř, 2016, s. 98)

V dnešní době jsou sociální sítě více používané, a to především pro proces získávání zaměstnanců. Uchazeči zde zveřejňují své profesní profily, mezi které řadíme LinkedIn. Tato největší celosvětová internetová sociální síť je zaměřená především na odborníky v různých oborech.

Další velmi známou sociální sítí je Facebook, který je z pohledu získávání potenciálních zaměstnanců velmi důležitý. *„Získávání prostřednictvím Facebooku je spíše pro mladší generaci, která je zároveň technologicky gramotná.“* (Bělohlávek, 2016, s. 32)

### 3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Samotný výběr má za cíl identifikovat a vybrat mezi uchazeči, kteří se nejvíce hodí pro pracovní pozici. Ti, kteří budou vykonávat svou práci, tak jak se od nich očekává, dle popisu pracovního místa. „Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 150) s tím souhlasí i Koubek (2006, s. 156) a ještě dodává, že „výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.“ Získávání a výběr zaměstnanců jsou dvě personální činnosti, které jsou na sebe závislé a propojené. Úkolem při výběru zaměstnanců je rozeznat vhodného uchazeče z informací získaných během procesu získávání a předvýběrem. V průběhu výběru musíme dbát nejen na odbornou stránku, ale i na osobní charakteristiku, potenciál a flexibilitu uchazeče.

*„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje.“*

Tomáš Baťa

Proces výběru zaměstnanců posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci dle požadavků obsazovaného místa, proto je velice důležitá deskripce kritérií, které budou při hodnocení používána. Tyto kritéria si stanovuje organizace sama dle svých potřeb (specifické znalosti, délka praxe, dosažené vzdělání). Druhou skupinou jsou kritéria dle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost či minimální věk). Kociánová uvádí, že je velmi důležité do výběru zaměstnanců „investovat dostatečný čas a finančních prostředků, a to z hlediska možných následků, a to i přes to, že se obvykle jedná o finančně nákladný a časově náročný proces. Výběr pracovníků je proces středu dvou stran a to organizace, která si vybírá a uchazeč který si vybírá organizaci.“ (Kociánová, 2010, s. 94)

### 3.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se v organizaci liší dle druhu práce a její perspektivy. Optimální situací je podílení většího množství personalistů a manažerů. Podle Kociánové je proces výběru zaměstnanců „složen z několika fází, které vedou k tomu, aby se rozhodlo, který z uchazečů bude obsazen na dané pracovní místo“. (Kociánová, 2010, s. 94). Koubek tvrdí, že tento proces lze členit na dvě fáze a to: fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací.

Předběžná fáze je zahájena v okamžiku uvolnění pracovního místa. V tomto momentně rozdělení pokračuje ještě do dalších tří fází a to (Koubek, 2006, s. 163):

- popis pracovního místa a stanovení pracovních podmínek pro dané místo;
- specifikace pracovního místa zaměřené na kvalifikaci, znalosti a dovednosti, které jsou nutné k výkonu práce;
- konkrétní specifikace požadavků týkající se vzdělání, praxe a zvláštních schopností, potřebné k výkonu dané pracovní pozice.

Po předběžné fázi následuje fáze druhá, vyhodnocovací. Ta se provádí s časovým odstupem, z důvodu shromáždění dostatečných vhodných uchazečů. V této fázi se obvykle provádí tyto kroky:

- zkoumání dotazníku, životopisů a jiných dokumentů předložených uchazečem;
- předběžný pohovor, který doplní informace v dotazníku,
- testování pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assessment center;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařská vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování všech uchazečů o rozhodnutí.

### 3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců probíhá na základě zvolených kritérií výběru zaměstnanců. „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděný během procesu získávání pracovníků bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa.“ (Koubek, 2015, s. 167) Kritéria výběru jsou stanoveny personalistou či organizací, ti vycházejí z požadavků stanovených pro dané pracovní místo, jeho popisu a specifikace.

Podle Sakslové a Šimkové (2013, s. 89) by se měl uchazeč posuzovat ze širšího hlediska než jen podle popisu pracovního místa. Personalista by měl při výběru zaměstnance ocenit přínos nejen pro dané pracovní místo, ale i pro organizaci jako celek.

V dobře vedených organizacích jsou kritéria rozdělena ještě do dalších skupin (Koubek, 2006, s. 160):

#### **1. Celoorganizační (celopodniková) kritéria**

Mezi tato kritéria patří vlastnosti uchazeče, které jsou velice cenné pro organizaci. Ovlivňují posuzování, zda si uchazeč povede úspěšně a jestli je schopný přijmout hodnoty firemní kultury a přispívat k rozvoji hodnot organizace. Celoorganizační kritéria nebývají zveřejňována v nabídce o zaměstnání, jsou spíše intuitivní až často subjektivní.

#### **2. Útvarová (týmová) kritéria**

Tato kritéria se převážně zaměřují na vlastnosti jedince a jeho schopností pracovat ve větším počtu lidí, útvaru nebo týmu. Způsobilost uchazeče a jeho charakteristiky osobnosti jsou nepostradatelné pro začlenění do kolektivu a ztotožnění hodnot pracovní kultury.

#### **3. Kritéria pracovního místa**

Kritéria pracovního místa, jsou ta, která odpovídají požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti, dovednosti a vlastnosti držitele pracovního místa. Tato měřítko řadíme k podstatným kritériím, které slouží při výběru uchazeče. Mezi doplňující pak lze řadit nutné podmínky, které uchazeč má – potenciál, odpovědnost, flexibilitu, spolehlivost, validitu.

### **3.3 Metody výběru zaměstnanců**

*„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“ (Šikýř, 2014. s. 102).*

Nejčastější metody výběru zaměstnanců patří:

- životopis;
- dotazník;
- motivační dopis;
- výběrový pohovor;
- získávání referencí;
- assessment centra;
- testování uchazečů.

### 3.3.1 Životopis

Hodnocení životopisu představuje základní a univerzální metodu používanou pro předvýběr i samotný výběr vhodných uchazečů. Přehledný životopis řadíme mezi velice oblíbené metody výběru. V praxi je společně s motivačním dopisem i metodou nejčastější.

Životopis též nazývaný Curriculum vitae poskytuje o uchazeči základní osobní údaje, informace o nejvyšším dosaženém vzdělání, délky praxe, specifické dovednosti, znalosti a zkušenosti v různých oborech. *„Hodnocení životopisu lze považovat za přípravu na výběrový pohovor, při kterém by měly být objasněny všechny nejasnosti vyplývající z životopisu.“* (Šikýř, 2016, s. 105)

Existují tři formy životopisů, které můžeme v případě zájmu o pracovní místo zaslat. Je důležité si dát pozor, zda v pracovní nabídce není uveden požadovaný typ životopisu. Zaměstnavatel může sám určit, jakou formu vyžaduje:

1. **Strukturovaný životopis** - má jasně danou strukturu, úpravu i popis, jak má vypadat, detailní pokyny, jak postupovat při jeho sepsání. Tato forma životopisu je vyžadována především u manažerských pozic či pozic specialistů.
2. **Polostrukturovaný životopis** - je „zlatou střední cestou“ mezi životopisy. Má danou strukturu a pokyny k jeho vypracování, ale zároveň ho může uchazeč částečně doplnit sám. Volné formulace složí především pro personalisty, kdy mohou porovnat způsobilosti a kreativitu uchazečů.
3. **Volný životopis** - je spíše chronologický text, ve kterém uchazeč popisuje své předchozí pracovní zkušenosti. Měl by být doplněn o zajímavé informace a záliby uchazeče. Tato forma životopisu je přínosná pro uchazeče, jeho pozitivní rysy a schopnosti, může argumentovat ve vlastní prospěch a vyzdvihnout své přednosti.

### 3.3.2 Dotazník

Po životopise tvoří dotazník další důležitou metodu výběru zaměstnanců. Dotazník slouží k jednoduchému získání základních informací a lze ho použít téměř ve všech případech výběru uchazečů. Otázky v dotazníku jsou tvořeny organizací a odvíjejí se i od specifikace pracovní pozice. Standardně je rozdělen do hlavní části obsahující osobní údaje a do doplňkové části věnované vzdělávání, kvalifikaci, pracovní praxe s předchozími zaměstnáními nebo jazykových znalostí.



### 3.3.3 Motivační dopis

Motivační dopis je dokument, který často bývá vyžadován spolu se životopisem. Společně tvoří nejčastější využívanou metodu pro výběr uchazeče. Motivační dopis nemá jasně danou formu ani strukturu, ale jeho funkce je zřejmá. Slouží především pro uvedení uchazečova důvodu zájmu o pracovní pozici. V dopise by neměl chybět přínos, který může organizaci uchazeč nabídnout, jeho pozitivní předpoklady, silné stránky důvod, proč by si organizace měla vybrat právě jeho. Motivační dopis by měl působit tak, aby zapůsobil na personalistu.

### 3.3.4 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je založen na osobním setkání personalistů a manažerů s vhodnými uchazeči o zaměstnání. Tito uchazeči prošli předvýběrem založeným na hodnocení životopisu a splňuje nezbytné požadavky pro obsazované místo. Výběrový pohovor považován za *„nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu.“* (Šikýř, 2014, s. 103)

Účelem výběrového pohovoru je zjistit doplňující údaje o uchazeči, posoudit jeho způsobilost, motivaci a vystupování. Dále je prospěšný i pro informovanost uchazeče a poskytnutí doplňujících podmínek práce a zaměstnání. Doporučuje se, aby se pohovoru účastnil i potenciální nadřízený uchazeče.

Typy pohovorů pro výběr zaměstnanců:

- **Individuální pohovor (pohovor 1+1)** - je vedený zpravidla potenciálním nadřízeným obsazovaného pracovního místa nebo personalistou. Probíhá formou rozhovoru jen v úzkém kruhu lidí a atmosféra je volnější. Dotazování bývá někdy improvizací ze strany personalisty, kdy otázky přizpůsobuje dané pozici. Podle Dvořákové a kol. (2012), se tento typ používá spíše u méně kvalifikovaných pracovních pozic.
- **Pohovor před komisí** - probíhá za účasti vícero tazatelů, kteří jsou detailně seznámeni s požadavky obsazovaného místa. Před začátkem pohovoru si tazatelé rozdělí funkce a předběžné dotazované otázky pro uchazeče. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je fakt, že se uchazeč nemusí cítit komfortně a může být ve stresu.
- **Skupinový pohovor** - vychází z pohovoru 1+1, s rozdílem účastí vícero posuzovatelů a hodnotitelů. Během pohovoru je posuzováno chování uchazečů ve skupině, ve které se projevuje osobnost uchazeče. Velkou nevýhodou je časová náročnost pohovoru, a to pro obě strany. Uchazeči může unikat pozornost a pro hodnotitele je skupinový pohovor náročný na přípravu.

### 3.3.5 Získávání referencí

Reference jsou poskytovány od osob, se kterými uchazeč přišel do styku. Lze mezi ně řadit nadřízené manažery z předchozích zaměstnání, ale i vyučující ze vzdělávacích institucí. *„Tato činnost patří spíše k poslední fázi ve výběru uchazečů a používáme ji k ověření správnosti výběru u obsazování vysoce postavených míst.“* (Šikýř, 2016, s. 109)

### 3.3.6 Assessment centre

Metoda Assessment Centre (AC) je komplexnější pro výběr zaměstnanců. Lze ji použít při výběru, hodnocení i při vzdělávání zaměstnanců. Podle Šikýře je tato metoda založena na *„Zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.“* (Šikýř, 2014, s. 105)

AC je založena na hodnocení výsledků práce při řešení skupinových nebo individuálních případových studií, modelových úkolů. Tento program zpravidla probíhá v hodnotících střediscích, které se nachází mimo naše pracoviště. Hodnocení provádí skupina interních i externích zaměstnanců, mezi kterými jsou personalisti, psychologové nebo manažeři. Nevýhodou této metody výběru jsou vysoké náklady na přípravu a realizaci. *„Naproti tomu získáme komplexní posouzení a porovnání uchazečů.“* (Šikýř, 2016, s. 109)

### 3.3.7 Testování uchazečů

Je doplňková metoda, které ukazuje na specifické schopnosti uchazeče. Pro ověření se používají testy, které musí být kvalitně zpracované, aby přinesly užitečné a spolehlivé informace. Varianty testů jsou přizpůsobeny obsazovaným pozicím.

Testování uchazečů zahrnuje:

- **Testy inteligence** - zkoumají duševní schopnosti uchazečů a odhalují individuální rozdíly. Ověřují verbální, numerické či abstraktní myšlení. Jsou používány u pracovních pozic, kde hraje významnou roli inteligence.
- **Testy osobnosti** - umožňují zjistit charakteristiky osobnosti nezbytné pro výkon práce. Probíhají formou dotazníku.
- **Testy schopností** - odhalují různé stránky osobnosti uchazeče a základní rysy jeho povahy. Testování probíhá na základě modelových příkladů, které uchazeč musí zpracovat za určitý čas.

## 4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Obecně pojem adaptace znamená schopnost přizpůsobení se v novém prostředí. Adaptační proces u nového zaměstnance je velice důležitý, stejně jako získávání i výběr. Dle Dvořákové a kol., je význam adaptace takový: *„Znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 162). Lze tento proces také chápat jako cyklus jedince, který se snaží přijímat nové životní podmínky pozitivně a tyto podmínky přizpůsobuje svým potřebám a zájmům. Z toho vyplývá, že adaptace je oboustranný proces. A to mezi novým zaměstnancem, který se přizpůsobuje novému prostředí a zároveň se snaží si prostředí přizpůsobit sobě samému.

Podle Palána (2002, s. 7) je možné adaptaci také chápat jako: *„Socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, nebo při přemístění) a eliminovat eventuální adaptační stres vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.“*

Přijetím uchazeče následuje období pracovního procesu, kdy je zapotřebí novému zaměstnanci pomoci. Při špatném nastavení adaptačního procesu se může stát, že si nového zaměstnance neudržíme. Potom všechny předchozí kroky byly neefektivní, finančně a časově nákladné.

Celý adaptační proces by měl být řízený, systematický a doplněn písemným návodem obsahující náplň práce zaměstnance. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 209) nám může pomoci připravenost zaučujícího zaměstnance. Ten by měl pro svého nového kolegu mít připravené tyto následující:

- **Uvítací manuál organizace** - který by měl obsahovat základní údaje organizace, jejím fungování, rozložení, ale také jméno vedoucího zaměstnance, na kterého se může obrátit.
- **Uvítací školící den** - které by mělo proběhnout první nástupní den, sloužící hlavně pro zopakování základních pravidel organizace či fungování její budovy. Často v jedné budově sídlí mnoho firem, proto je dobré upozornit např., v jakém patře organizace sídlí, od kolika hodin se lze dostat do budovy či kde se nachází výtahy.
- **Propagační předmět** - ten slouží jako dárek pro nového zaměstnance od organizace např. hrnek, propiska, tričko. Předmět bývá označen logem, či něčím specifickým pro danou organizaci.

## 4.1 Cíle adaptace zaměstnance

Adaptační proces má hned několik cílů, které lze rozdělit na dvě skupiny, a to z pohledu zaměstnance a z pohledu organizace. Obě dvě skupiny mají stejný úkol, a to rychle nového zaměstnance zařadit do pracovního kolektivu, ztotožnit ho s cíli organizace a vysvětlit celou náplň práce. „Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak bude přijatý pracovník vnímat sám sebe a kam a jak jej zařadí spolupracovníci.“ (Hroník, 2007, s. 136)

Jednotlivé organizace dohlížejí na to, aby byla práce vykonávána efektivně, v časovém rozsahu, který se podobá práci již stálých zaměstnanců. Proto v této části procesu preferují práci pod vedením někoho z oddělení, který je provede adaptačními fázemi.

Cíle adaptace jsou tyto (Armstrong, 2007, s. 395):

- Překonat počáteční fáze, kde se zdá novému zaměstnanci, vše cizí a neobvyklé.
- Rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance vlídný postoj a vztah k podniku, aby se zvýšila jeho stabilizace v organizaci.
- Dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase.
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance.

Vajner (2007, s. 95) ještě zdůrazňuje, že dobře realizovaná adaptace přináší výhody jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

### **Pro zaměstnance:**

- motivační - organizace jeví zájem o zaměstnance a snaží se mu v tomto procesu pomáhat;
- informační - poskytováním důležitých informací;
- sociální - zapracování do nového týmu;
- rozvojová - posilující zaměstnancovo sebevědomí;
- sebe-reflexní - poznání zaměstnance, zda na danou pozici stačí;
- rekapitulační - integrování zaměstnance do firemní kultury.

### **Pro organizaci:**

- rychle zapracování;
- zpětná vazby k procesu náboru a výběru;
- zlepšení image organizace;
- efektivní využití zkušební doby;
- zlepšení komunikace a týmové spolupráce;
- registrace možných chyb v podnikových procesech.

V neposlední řadě by se organizace měla zaměřit na to, aby nově příchozí zaměstnanci měli vyhovující podmínky. A to hlavně z důvodu

udržení jejich výkonu práce na dané pozici. Při příznivých podmínkách lze očekávat, že se sníží počet odchodů zaměstnanců právě v procesu adaptace.

## 4.2 Fáze adaptace zaměstnanců

V procesu adaptace prochází zaměstnanec novou pracovní, ale i životní fází v cizím prostředí a kolektivu. Z tohoto pohledu má adaptace zaměstnance několik základních fází (Pauknerová a kol., 2006, s. 215):

- **Fáze přípravná** - je stádium před vlastní změnou podmínek, kdy si zaměstnanec vytváří svou představu o tom, co ho v nové práci čeká a jaké na něj budou kladeny nároky. *„Základem přípravné fáze v souvislosti s pracovní adaptací je celý systém profesionální přípravy mladé generace.“*
- **Fáze globální orientace** - jsou nastupující změny především vnějších podmínek, které působí na poznávací (kognitivní) a citové (emocionální) stránky zaměstnance. Ty se projevují především zvýšením nervozity a napětí.
- **Fáze uvědomělé orientace** - kdy si člověk již uvědomuje svůj vztah ke změně podmínek. Přetváří postoje k novému kolektivu a přizpůsobuje se.
- **Adaptovanost** - fáze, kdy se projeví, zda byl zaměstnanec schopen přijmout podmínky a nároky své pracovní pozice a začlenit se mezi nový kolektiv. V této fázi, ale také může nastat: *„Eventuálně může být dosaženo rezignace či jejich opuštění (únik) v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.“*

Je nutné si uvědomit, že adaptace není jednorázový proces. Je kladem důraz na to, aby dané fáze šly postupně za sebou a navazovaly na sebe. Pokud jsou etapy správně dodrženy a jejich přechod mezi nimi je plynulý a dobře připravený, lze počítat, že nový zaměstnanec má potenciál v organizaci setrvat. (Pauknerová a kol., 2006, s. 2016)

## 4.3 Formy adaptace zaměstnanců

Adaptaci dále lze dělit podle jejího průběhu. A to na formální adaptaci, která je vedena pod dohledem zkušeného manažera a podložena adaptačním programem, a na adaptaci neformální, která probíhá na základě náhodné situace za pomoci spolupracovníků či HR specialistů. Nevýhodou této formy bývá výsledek adaptace, který nemusí odpovídat očekávání vedení.

## 4.4 Adaptační plán

Písemný individuální adaptační plán by měl získat každý zaměstnanec při nástupu do nové práce. „Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaké školení, případně osobní setkání by měl absolvovat.“ (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2005, s. 132) Kociánová (2010, s. 134) ještě dodává, že tento plán je důležitý nejen pro nového zaměstnance, ale i pro všechny účastníky adaptačního procesu.

Důležitým aspektem plánu je jeho rozložení v čase. A to tak, aby účastníci nebyli zahlceni informacemi hned v zahajovací fázi. Podle Pilařové (2016, s. 71) je úkolem manažera nového zaměstnance s plánem seznámit. Dále zajistit, aby adaptační plán dodržel včetně povinných školení např. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), které mohou být prováděny externisty.

Mezi další povinnosti vedoucího zaměstnance patří i vyhodnocení adaptačního plánu. Jeho rozhodnutí záleží na tom, zda nový zaměstnanec v organizaci zůstane nebo s ním bude pracovní poměr ukončen ve zkušební době. Dále vytváří plán dalšího rozvoje a navrhuje změny v adaptačním procesu a odměňování zaměstnance (v případě setrvání v organizaci). Pilařová (2016, s. 72) ještě dodává, že: „Dobře řízená adaptace vede k jeho rychlé výkonnosti, začlenění se do sociálních vztahů ve firmě a ke stabilitě.“

Tabulka 1 zobrazuje ukázkou adaptačního plánu a jeho kroky, na které by se nemělo zapomínat. Slouží pro nového zaměstnance jako příručka zobrazující všechna povinná školení, testy, přednášky a prezentace, které musí absolvovat během adaptačního procesu. Poté obsahuje cíle, obsah a zodpovědné osoby, na které se zaměstnanec může obrátit.

Tabulka 1: Ukázka adaptačního plánu

Co	Cíl/Obsah	Kdo	Kde	Termín	Vyhodnocení
Seznámení s adaptačním plánem, kolegy, nadřízenými a klíčovými zaměstnanci	Sociální a pracovní adaptace	Obchodní manažer	01	1. den	
Informace o společnosti	Obecné seznámení se společností, kulturou, procesy, pracovní dobou.	Personalista	01	1. den	
Povinná školení	BOZP, školení řidičů	Externista	P	1. den	
Informace o obchodním procesu a cenové politice	Orientace v pracovních normách, pravidlech, směrnicích.	Obchodní manažer	01	1. - 2. den	
Seznámení se softwarem společnosti	Naučit se používat interní nástroje společnosti.	IT Specialista	01	2. - 3. den	
Seznámení s produkty	Získat produktové znalosti pro realizaci obchodních aktivit.	Obchodní zástupce senior	01	3. - 5. den	
Test znalostí	Cenová politika směrnice, produktové znalosti.	Obchodní manažer		5. den	
Ukázka obchodního procesu společnosti	Telefonický rozhovor se zákazníkem.	Obchodní zástupce senior	Praha	2. - 5. den	

Zdroj: Pilařová (2016, s. 72)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Praktická část se zabývá procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci s cílem zhodnotit stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout změny se zaměřením na snížení odchodů zaměstnanců.

Praktická část je zpracována na základě interních dokumentů HR oddělení, výroční zpráva, vnitřní předpisy organizace, interních statistik organizace, intranetu organizace, webové stránky organizace a výsledků dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledkem praktické části jsou návrhy na změny a zlepšení procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

### 5.1 Historie organizace

Vybranou organizací je banka sídlící v Praze. Působí v České republice teprve krátce, přesněji necelých 10 let. Vznikla již dříve, ale její vlastník jí byl nucen prodat, nejdříve do Itálie a poté ji převzali zahraniční partneři. Nyní má banka přes 60 obchodních míst a přes 300 000 klientů. Jejich počet stále přibývá, což je dobrým obrazem banky. (Výroční zpráva organizace)

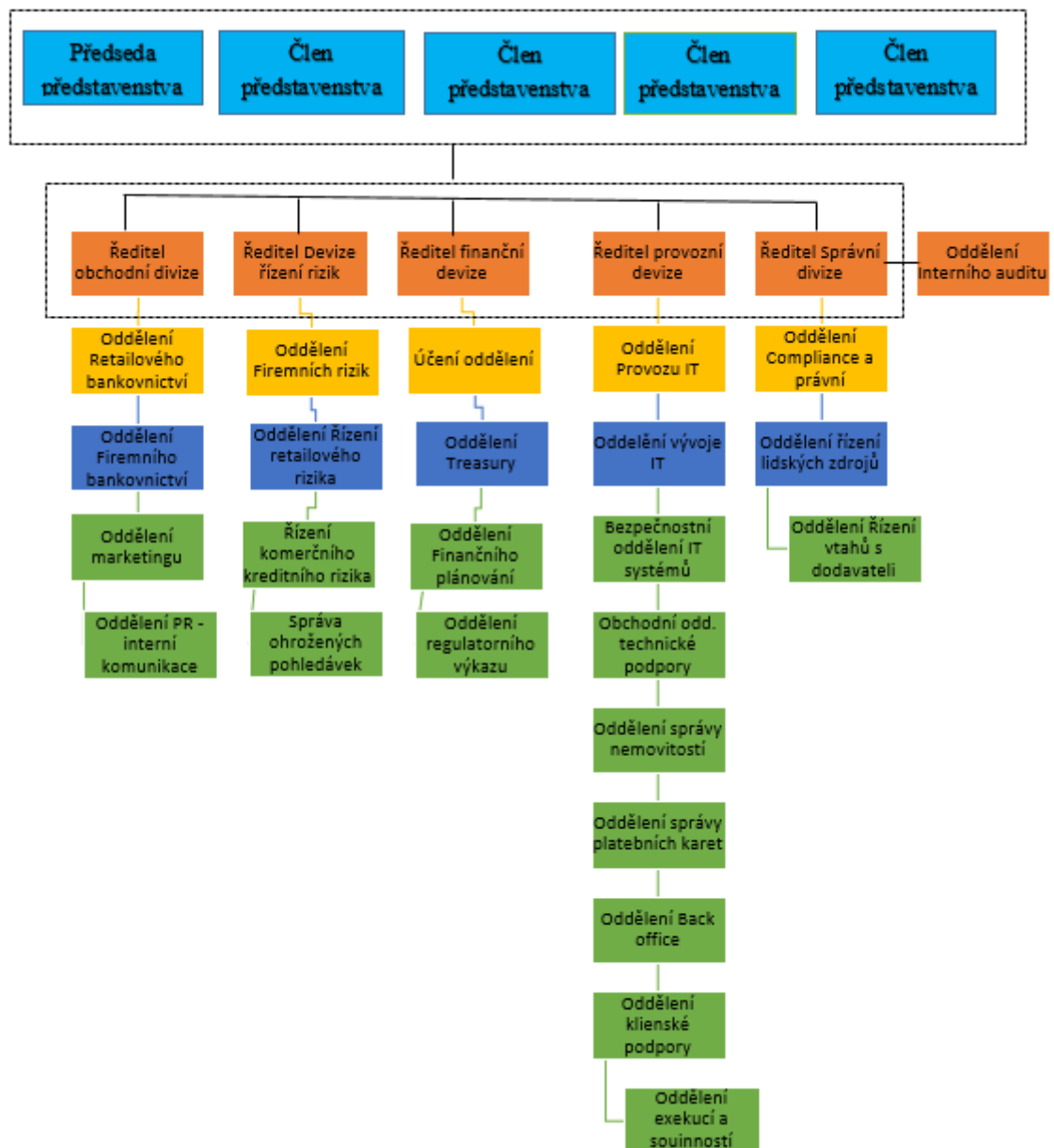
V průběhu let se banka dostává více a více do popředí klientů. Od roku 2015 má organizace dynamický rozvoj a obchodní růst ve všech klientských segmentech. V posledních dvou letech se stala „předním hráčem“ v oblasti digitálního bankovníctví, díky kterému se stává více přístupnou a modernější bankou. Banka získala, během působení na trhu, mnoho prestižních ocenění např. Zlatá koruna, Banka zákazníkům. Jejich zásluhou se stává leaderem trhu v oblasti financí a poskytování klientských služeb.

Tato banka si nesmírně váží svých zaměstnanců, které bere jako základ pro svůj úspěch. Proto se snaží poskytovat kvalitní pracovní prostředí, které je základem pro jejich spokojenost. Podporuje týmy, sportovní aktivity, ale i propojení aktivit s rodinami či dětmi.

Během svého působení na trhu se začlenila do podpory místních komunit, kterým se snaží nejen finančně pomáhat i při „dobrovolnických dnech“. Zaměstnanci zde dobrovolně poskytují pomoc neziskovým organizacím či hendikepovaným lidem, kterých postupem času stále přibývá. (Výroční zpráva organizace)

## 5.2 Struktura organizace

Struktura organizace na obrázku 1 zobrazuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti v bance. Chief Executive Officer (Generální ředitel) zároveň působí na pozici předsedy představenstva. Koordinuje činnosti jednotlivých divizí, zodpovídá za dohled nad naplňováním obchodního modelu a řídí činnosti představenstva. Vedle předsedy představenstva jsou ještě 4 členové (Chief Risk Officer, Chief Finance Officer, Chief Administration Officer, Chief Operations Offices), které mají na starosti divizi řízení rizik, finanční divizi, provozní divizi a divizi správní. (Výroční zpráva organizace)



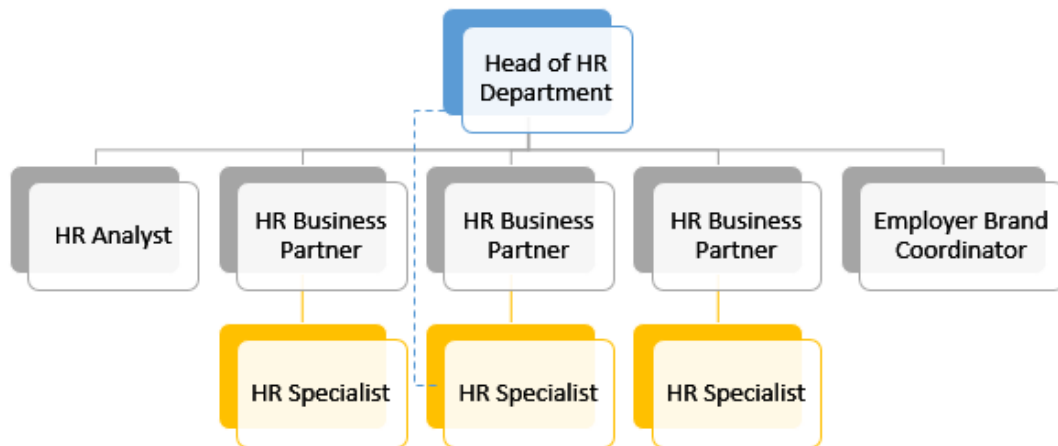
Obrázek 1: Struktura organizace

Zdroj: vlastní zpracování podle intranetu organizace

## 5.3 Personální oddělení organizace

Oddělení HR (Human Resources) je nedílnou součástí organizace, bez které by pravděpodobně nemohla banka fungovat. Stará se v bance o vše, co je spojeno s řízením lidských zdrojů. HR oddělení zajišťuje:

- nábor zaměstnanců;
- vzdělání a rozvoj;
- odměňování a benefity;
- roční hodnocení;
- personální systémy;
- zaměstnanecké průzkumy;
- personální administrativu a ostatní správu dokumentace;
- propagaci hodnot banky – respekt, důvěra, jednoduchost, transparentnost.



Obrázek 2: Struktura HR oddělení organizace

Zdroj: vlastní zpracování podle intranetu organizace

Součástí HR oddělení jsou následující funkce (interní dokumenty HR oddělení):

### **Head of HR Department (Vedoucí oddělení):**

- pečuje o strategii řízení lidských zdrojů a její implementaci ve všech útvarech banky;
- vytváří pracovně-právní postupy a s nimi související předpisy, dále provádí jejich průběžná hodnocení;
- řídí interní evidenci zaměstnanců;
- dohlíží na mzdovou agendu a personální složky;
- kontroluje správný popis práce, jejich povinné i nepovinné školení;

- připravuje podklady pro sestavení a dodržení HR rozpočtu společně s finančním oddělením.

***HR Business Partner:***

- podporuje, spolupráce a budování dobrých vztahů v celé bance;
- šíří dobré jméno organizace a jejich nejdůležitějších hodnot;
- efektivně využívá svěřených zdrojů pro Recruiting a Training.

***HR Employer Brand Coordinator:***

- koordinuje pracovní veletrhy;
- zodpovídá za benefity nabízené organizací, které podporují work-life balance a projekty na podporu aktivit;
- buduje Employer Brand napříč všemi komunikačními kanály;
- propaguje, pomocí marketingových nástrojů, povědomí o volných pracovních pozicích;
- aktivně propaguje hodnoty organizace.

***HR Analyst:***

- spravuje a aktualizuje kompletní HR model;
- zodpovídá za tvorbu plánu a aktivně se zapojuje do plánovacího procesu;
- tvoří strategii v plánování budgetu a její následné alokace;
- spolupracuje s HR analytikem pro oblast odměňování a benefitů.

***HR Specialist:***

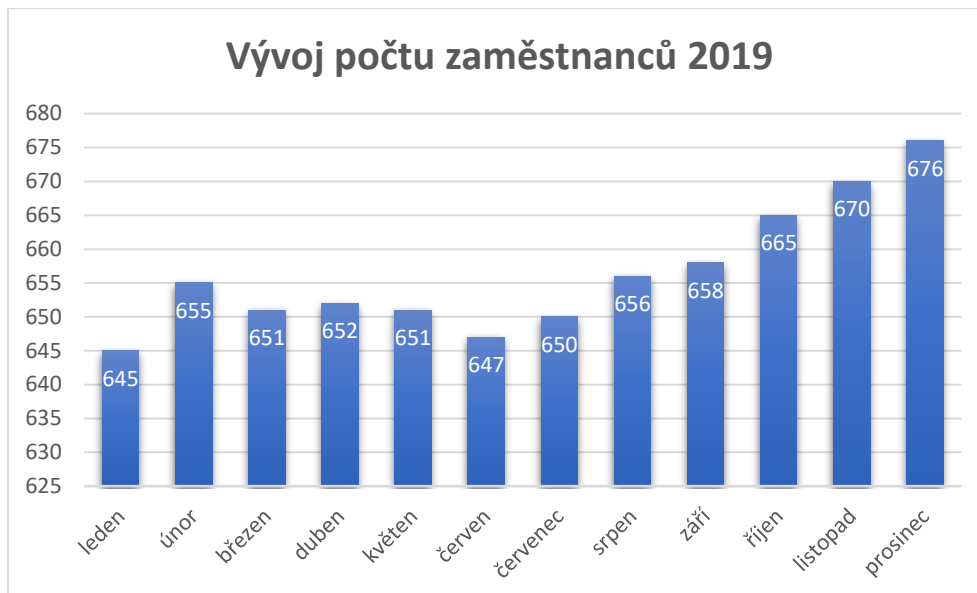
- podporuje HR procesy v rámci svých divizí;
- zajišťuje náboru a procesy získávání a výběru;
- zpracovává pracovní právní dokumentaci;
- spravuje osobní složky zaměstnanců organizace;
- zajišťuje povinná školení zaměstnanců;
- organizuje povinné nástupní i periodické lékařské prohlídky.

## **5.4 Zaměstnanci organizace**

V současné době (březen 2020) má organizace celkem 664 zaměstnanců v pracovním poměru. Na pražské centrále pracuje okolo 400 zaměstnanců a zbytek zaměstnanců pracuje po celé České republice převážně na pobočkách.

Banka aktuálně zaměstnává 53 % žen a 47 % mužů, jejich věkový průměr se pohybuje okolo 36 let. V organizaci se nachází 25 oddělení, které se dále člení. Liší se především svou velikostí a obsahem náplně práce zaměstnanců. (Interní statistiky organizace)

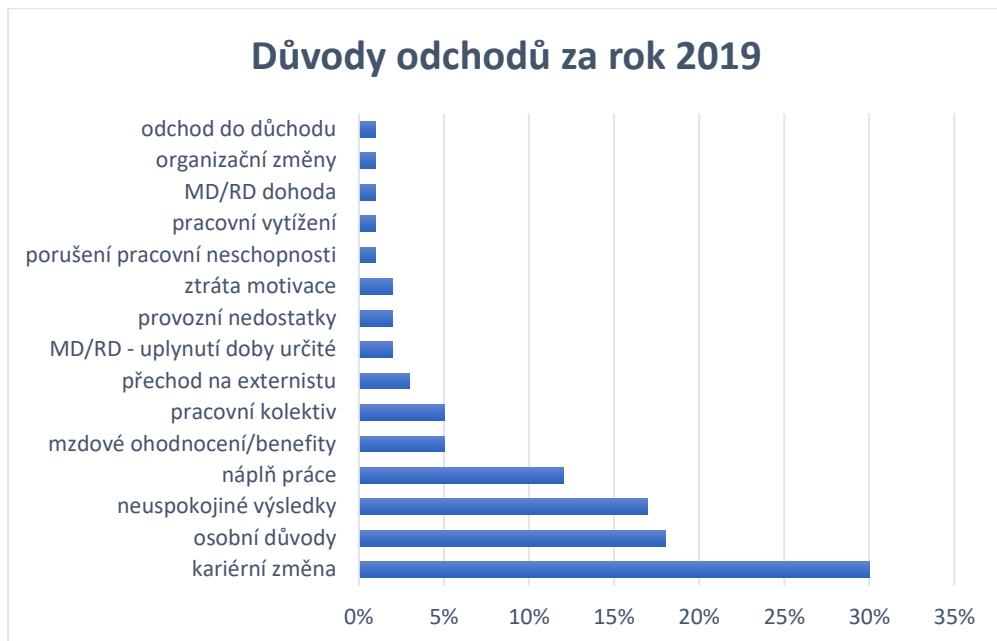
Graf 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v roce 2019. Od ledna 2019 drží banka poměrně stálou křivku v počtu zaměstnanců, od července křivka lehce stoupá. Důvodem vzrůstu může být, otevření nových poboček, na které bylo potřeba získat nové zaměstnance.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování podle interních statistik organizace

Nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, jsou zobrazeny v grafu 2. Data pocházejí z dotazníků, které se zaměstnancům dávají při ukončení pracovního poměru. Slouží pro zpětnou vazbu personálnímu oddělení, ale také pro celou organizaci. Během roku 2019 odešlo celkem 43 zaměstnanců v průběhu zkušební doby. (Interní statistiky organizace)



*Graf 2: Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2019*

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů organizace*

Z grafu 2 je zřejmé, že nejčastějším důvodem k odchodu zaměstnanců z organizace je touha po kariérní změně. Tento důvod odchodu nastává, pokud v organizaci již není pro zaměstnance možnost kariérního růstu, nebo pokud nejsou dostatečně využívány jeho schopnosti a dovednosti. Druhým nejčastějším důvodem k odchodu zaměstnanců z organizace jsou osobní důvody, které tvoří 18 % z celkového počtu.

# **6 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

## **6.1 Získávání zaměstnanců v organizaci**

Získávání zaměstnanců v organizaci zajišťuje HR oddělení, které má za úkol identifikovat a vyhledat vhodné uchazeče na volné pracovní místo a zajistit přilákání dostatečného množství potenciálních uchazečů.

### **6.1.1 Identifikace potřeb získávání zaměstnanců**

Identifikace potřeb získávání zaměstnanců se opírá o předběžný plán, na základě něho jsou vytvářena pracovní místa. Organizace má stanovený krátkodobý i dlouhodobý plán. Krátkodobý plán je v řádu měsíců a slouží především pro obsazování pozic u zaměstnanců, u kterých se ví, že bude nutné jejich místo nahradit. Patří mezi ně zaměstnankyně, odcházející na mateřskou dovolenou, zaměstnanci, kteří plánují změnu pozice v organizaci (povýšení nebo přesun na jinou pozici). Lze do této skupiny i řadit zaměstnance, kteří plánují odejít do důchodu.

Dlouhodobý plán slouží především pro personální oddělení, které bude muset v budoucnu získat více uchazečů pro nově otevřené pobočky, pomocí nichž se organizace rozrůstá. Plán také slouží jako finanční rozpois, kterého by se zaměstnanci měli držet.

Tento krok může pomoci personalistům lépe reagovat na neplánované odchody zaměstnanců.

### **6.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa je vytvářen na základě pracovního místa. Tento dokument je v organizaci aktualizován a doplňován podle nutnosti a potřeby. V případě, že vzniká nové pracovní místo, je nezbytné připravit nový popis i specifikaci pro dané obsazované pracovní místo.

Dokumenty obsahující popisy a specifikace pracovních míst, mají základní strukturu stejnou pro většinu obsazovaných pracovních míst. Jejich popis a specifikace se liší na základě obsazovaného pracovního místa dle oddělení a pracovního místa.

Organizace vede popisy i specifikace obsazovaných míst v tištěné podobě, ale i elektronicky v interním systému banky. Správné formulování je ulehčením pro následující probíhající procesy.

*Tabulka 2: Standardizovaný popis a specifikace obsazovaného místa Specialista/ka vymáhání pohledávek*

<b>Pozice</b>	<b>Specialista/ka vymáhání pohledávek</b>
<b>Místo výkonu práce</b>	Praha - centrála
<b>Vzdělání</b>	Ukončené SŠ/VŠ
<b>Popis</b>	Kontrolování průběhu kvality obchodu
	Kontrola formální a obsahové stránky dokumentace
	Zajištění kvality smluvní dokumentace
	Kontaktování klientů
	Navrhování možností řešení
	Spolupráce s ostatními odděleními
<b>Specifikace</b>	Odolnost vůči stresu
	Znalost MS Office
	Logické uvažování
	Ochota řešit problémy
	Proaktivní přístup

*Zdroj: vlastní zpracování podle webových stránek organizace*

V tabulce 2 je zobrazen standardizovaný popis a specifikace obsazovaného místa pro danou pracovní pozici. Popisy a specifikace míst jsou v organizace průběžně kontrolovány a doplňovány podle potřeby.

Tyto údaje se používají v inzerátech na základě, kterých organizace hledá vhodného uchazeče pro volné pracovní pozice. Aktuálně je obsazována pozice Specialista/ka vymáhání pohledávek.



## Specialista/ka vymáhání pohledávek

---

### Co Vás čeká zajímavého?

- Z důvodu rozšíření týmu, hledáme nového fajn partáka/partačku
- Řešíte kvalitně požadavky, to převažuje nad kvantitou (každý má cca 20 hovorů s klientem denně)
- Zjišťujete, proč je člověk v prodlení
- Jste v přímém kontaktu s našimi klienty
- Kontaktujete klienta za účelem dohody na úhradě dluhu
- Máte možnost navrhnout řešení a podat pomocnou ruku v klientově problematické životní
- Vedete administrativu pohledávek, ověřujete a aktualizujete informace o klientech
- Spolupracujete i s ostatními odděleními banky
- Pozice je vhodná i pro šikovně absolventy s chutí se učit novým věcem a získat praxi v bance

### Budete se u nás cítit dobře pokud:

- Máte min. SŠ vzdělání
- Jste odolní vůči stresu (někteří klienti se dopředu zlobí, musíme jim sdělit, že jim pomáháme řešit jejich problém)
- Jste časově flexibilní (máme ranní a odpolední směny)
- Máte předchozí zkušenost z call centra nebo agendou vymáhání pohledávek (velkou výhodou)
- Ovládáte svižně práci na PC
- Chcete pracovat v partě fajn kolegů

### Co Vám můžeme nabídnout?

- Možnost kariérního růstu
- Zaškolení a náslechy u kolegů
- Příležitost získat praxi v bankovníctví
- Celkem 30 dní volna
- Odměnu za doporučení klienta
- Odměnu za doporučení zaměstnance
- Zvýhodněné bankovní produkty
- Účast na firemních akcích - Vánoční večírky, narozeniny, týmové "popracovní" aktivity
- Akce typu "Pečení pro dobrou věc", "Den zdraví" a mnoho dalšího
- Účast na školeních

*Obrázek 3: Konkrétní inzerát pro pracovní pozici Specialista/ka vymáhání pohledávek*

*Zdroj: webové stránky organizace*

Obrázek 3 zobrazuje konkrétní inzerát pro pracovní pozici v organizaci. Zveřejněný inzerát obsahuje požadavky z tabulky 2. Je zřejmé, že tyto požadavky odpovídají specifikacím v popisu a specifikaci pracovního místa.

Inzerát je ještě rozšířen o část, kde organizace nabízí uchazeči výhody a benefity pro danou pozici. Pracovní nabídky pozic jsou obnovovány a přeformulovány po určitém čase. A to hlavně z důvodu, pokud se nedaří pracovní pozici obsadit, je nutná inovace inzerátu, aby byl více zajímavější a atraktivnější.

### **Hodnocení popisu a specifikace pracovního místa a doporučení**

Ačkoliv organizace provádí úpravy popisů a specifikací pro obsazovaná místa je důležité nezapomínat na pravidelné kontroly. Tyto kontroly slouží k předcházení špatné inzerce daného obsazovaného místa či uvádění nepravdivých informací týkajících se požadavků pro nabízenou pozici.

### **6.1.3 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů**

Požadované dokumenty od uchazečů jsou vždy uvedeny u každé pracovní nabídky. Organizace mezi hlavní dokumenty řadí životopis, který je doplněn motivačním dopisem.

Životopis nemá přesně uvedenou formu ani strukturu, je však vhodné zasílat spíše strukturovaný nebo polostrukturovaný životopis.

Motivační dopis slouží především pro osobní poznatky uchazeče. V dopise má prostor vyjádřit své silné stránky, uvést důvody proč chce pracovat právě v této organizaci či napsat proč je právě on vhodným uchazečem. V neposlední řadě také pomáhá personalistovi zjistit, zda má uchazeč vhodné vyjadřování. U některých funkcí je nutné znát perfektně cizí jazyky, ale i jazyk český. A právě zmíněný motivační dopis usnadňuje odhalit případné nedostatky.

Mezi navazující dokumenty řadíme také hodnocení z předchozích zaměstnání. Osobní dokumenty obsahující výpis lékařské dokumentace, jsou vyžádány až v případě, pokud je potenciální uchazeč vybrán a nastoupí-li do organizace.

### **6.1.4 Formulace nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky zaměstnání je spojena s popisem a specifikací pracovního místa. Obsahuje povinné náležitosti, které jsou žádané u každé pozice a náležitosti doplňující. Formulaci je nutné správně vyjádřit hlavně z důvodu získávání z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Pokud nabídku formulujeme ve vnitřním prostředí banky, mnozí zaměstnanci lépe vědí, o jakou pozici se jedná. Na rozdíl od potenciálních uchazečů z vnějších zdrojů, kde je potřeba formulovat pozici více detailněji a zřetelněji. Podstatnou náležitostí je i umístění nabídky na různých portálech.

### **6.1.5 Zdroje získávání zaměstnanců**

Organizace rozšiřuje své nabídky pracovních pozic pomocí vnitřních i vnějších zdrojů. Pomocí různých pramenů tak získávají vícero možností k propagaci nabízených pozic.

#### **Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců**

Vnitřní zdroje jsou v organizaci často používány a na určité pracovní pozice více preferovány. Pokud chtějí získat zaměstnance na vyšší pozici, která navazuje na práci současného zaměstnance, je banka vždy ráda, pokud se o pozici uchází interní uchazeč. Od interního uchazeče organizace očekává znalost vnitřních předpisů, interních systémů, znalost hodnot banky a celý její způsob fungování. Velkou výhodou je, že žadatel zná prostředí banky i své spolupracovníky.

#### **Vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Během získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, využívá organizace pomocné portály, kde je snazší nabídku pracovní pozice umístit. Používají se především pro pozice, které se dlouho nemohou obsadit či pozice, které vyžadují vyšší kvalifikace a zkušenosti. Řadíme mezi ně pozice pro IT oddělení nebo zaměstnance pro pobočkové sítě. U nabízených pozic pro bankéře je nutné, aby uchazeč pocházel z místa, nebo okolí, kde pobočka sídlí.

### **6.1.6 Metody získávání zaměstnanců**

Organizace využívá různé metody k získávání zaměstnanců. Během procesu získávání se nezaměřuje pouze na jednu, ale obvykle používá alespoň kombinace dvou metod.

#### **Ústní dotaz nebo nabídka**

Je metoda získávání zaměstnanců založená na oslovení přátel či známých současných zaměstnanců. V organizaci je tato metoda na určité pozice preferována. Jedná se o pracovní pozice pro klientské centrum či recepci.

O volném pracovním místě se zaměstnanci mohou dozvědět na intranetu organizace. Intranet je část počítačové interní sítě, která není veřejná a je přístupná pouze zaměstnancům organizace. Zde jsou zpřístupněny všechny pracovní pozice, které je potřeba obsadit novými zaměstnanci.

Velkou motivací pro současné zaměstnance organizace je, že v případě přijetí doporučeného uchazeče, dostane za doporučení finanční ohodnocení. Každá volná pracovní pozice je odměněna jinou částkou, tuto částku lze najít na intranetu. Hlavní podmínkou je, že nový zaměstnanec vydrží v organizaci alespoň 3 měsíce, čili neodejde, nebo s ním není ukončen pracovní poměr během zkušební doby.

## **Sociální síť**

Význam sociálních sítí v dnešní době stoupá, a to nejen pro proces získávání uchazečů. Samotná organizace má založený profil na sociální síti **Facebook** i **Instagram**, kde si mohou potenciální uchazeči přečíst, jaké jsou volné pracovní pozice, ale také slouží pro všechny klienty banky i širokou veřejnost. Tyto profily také slouží jako možný prostředek k navázání spojení či přímému oslovení adekvátních uchazeči. Organizace pomocí sociálních sítí také zprostředkovává veřejné soutěže, ankety o propagační předměty nebo je využívá pro propagaci novinek.

Mezi sociální sítí lze řadit i profesní profily jako je **LinkedIn**, který organizace využívá. Tato celosvětová profesní síť slouží pro vytváření kontaktů a pomáhá personalistům k větší produktivitě a úspěchům. Nacházejí se zde profily manažerů, konzultantů a odborníků z různých oborů. Síť slouží především pro získávání zaměstnanců pro odbornější a kvalifikovanější pracovní pozice.

Dále banka využívá **webový portál jobs.cz**, který slouží pro spojení s českými i zahraničními zaměstnavateli. Uchazeči zde naleznou širokou nabídku pracovních pozic, které si mohou vybrat dle oboru či místa výkonu práce. Organizace portál využívá jak pro volné pracovní nabídky pro pražskou centrálu, ale také pro své pobočky po celé České republice.

## **Webové stránky**

Webové stránky banky jsou prvním místem, kde jsou uveřejněny volné pracovní pozice. Organizace je aktivně zpracovává, obsahují velký objem informací a jsou obohaceny interaktivními prvky, které dělají stránky modernější a atraktivnější.

Stránky poskytují i potřebné informace a kontakty, na koho se v případě zájmu o pracovní pozici obrátit, nebo přímou linku na klientské centrum.

## **Veletrhy pracovních příležitostí**

Veletrhy pracovních příležitostí jsou v posledních letech rozšířenou metodou získávání zaměstnanců. Tyto plánované společenské akce jsou ideální příležitostí k oslovení nového okruhu lidí a propagace organizace. Členové HR oddělení se pravidelně účastní pracovních veletrhů v Praze i Ostravě. Velkou výhodou této metody je, že se

veletrhů účastní lidé, kteří mají zájem o pracovní místa. Dalším přínosem pro organizaci tvoří i účasti studentů ze středních i vysokých škol.

### **Spolupráce se středními školami**

Spolupráce se středními školami je v této organizaci využívanou metodou pro získávání potenciálních zaměstnanců především pro startovací pozice v bance. Zástupce oddělení klientského centra spolupracují s různými středními školami v Praze, kde se snaží nabídnout volné pracovní pozice. Jeho hlavním cílem je uvést organizaci, představit volná pracovní místa a vylíčit výhody práce v této bance. V neposlední řadě má tato spolupráce za cíl přilákat studenty. Velkou výhodou pro studenty tvoří možnosti pracovat v moderním prostředí banky, a to i v případě, že nemají žádné pracovní zkušenosti a praxi.

### **Spolupráce s personálními agenturami**

Spolupráce s personálními agenturami slouží především pro získávání zaměstnanců pro IT specialisty. Pracovní pozice v IT oboru je náročné obsadit, proto organizace využívá personální agentury, které provádí určitý předvýběr. Samotný výběr a zodpovědnost jakého uchazeče si pozvou na výběrový pohovor je na HR pracovnících organizace. Spolupráce s agenturami neprobíhá příliš často, a to především z finančních důvodů. Poskytování služeb agentur je pro organizaci velmi finančně náročné.

## **6.2 Výběr zaměstnanců v organizaci**

Výběr zaměstnanců v organizaci je navazující činností na získávání zaměstnanců. Samotný výběr má za cíl vybrat mezi uchazeči toho, který se nejlépe hodí pro obsazovanou pracovní pozici.

### **6.2.1 Proces výběru zaměstnanců v organizaci**

HR specialista vždy požaduje od uchazečů o dané pracovní místo životopis. Případně i motivační dopis, který není vždy nutností. Pokud, ale uchazeč napíše motivační dopis na míru dané pozice, může to být pro něj velká výhoda. Pokud motivační dopis chybí, není to rozhodujícím kritériem pro následný předvýběr.

Proces výběrového řízení je zahájen zkoumáním a analyzováním životopisů, které provádí HR Specialist prostřednictvím Teamia. Teamio je webová aplikace pro personalisty, která umožňuje ukládat, ozna-

čovat a hledat uchazeče podle data či vlastních nastavených požadavků. Dále obsahuje vlastní databázi vyhledávání organizace, Inbox pro rozpoznávání profilů uchazeče či kariérní sekci sloužící pro pracovní inzeráty, které může organizace přidat na svůj web bez složitého přepisování a programování. Velkou výhodou aplikace je propojení s databází personální agentur či databáze životopisů z portálu jobs.cz.

Po zkoumání a analyzování životopisů je personalistou vytvořen určitý předvýběr uchazečů. Tito uchazeči splňují požadavky kladené na pracovní místo a jsou podrobeni telefonickému předvýběru. Během telefonátu se personalista doptává na potřebné informace, které potřebuje zjistit a zároveň dává prostor uchazeči pro jeho dotazy. Pokud i telefonát přesvědčí personalistu, že uchazeč vyhovuje, je rovnou pozván na přijímací pohovor.

Pozvánka na přijímací pohovor je potenciálnímu uchazeči zasílaná na email, kde je rekapitulace data, času, adresa místa a popřípadě další nutné doplňující informace o probíhajícím pohovoru. V pozvánce je i kolonka pro možnost odmítnutí. Ta slouží především pro ty uchazeče, kteří hledají práci na vícero pozic a rozhodnou se jít na jinou pozici než do této organizace. Kolonka odmítnutí přináší výhody jak pro potencionální uchazeče, tak pro personalisty. Uchazeči nemusí uvádět důvod, proč v konečné fázi nedorazí a zaměstnanec organizace tak dopředu ví, že nemá uchazeče očekávat.

Vážená paní, ...,

Jsem velmi ráda, že Vás mohu pozvat na pohovor v rámci výběrového řízení na pozici XXX.

Níže naleznete doplňující informace k našemu setkání, které bych tímto ráda dle dohody potvrdila:

**Kdy: Pondělí, 17. června 2019**

**Čas: 9:00, délka 1 hodina**

**Kde: Pražská centrála**

[Jak se k nám dostanete](#) – přiložený plánek

**Prosíme, potvrďte svou účast na pohovoru**

**Přijdu na pohovor**

**X Nedorazím**

*Obrázek 4: Vzorová pozvánka na výběrový pohovor*

*Zdroj: interní dokumenty HR oddělení*

Obrázek 4 zobrazuje vzorovou pozvánku na výběrový pohovor. Tato pozvánka je potencionálnímu uchazeči zasílána na email, na základě předchozí telefonické domluvy. Slouží pro rekapitulaci personalistovi i uchazeči, který prostřednictvím této pozvánky potvrdí či vyvrátí svou účast na pohovoru.

## 6.2.2 Metody výběru zaměstnanců v organizaci

### Životopis

Životopis je v první fázi výběru zaměstnanců zkoumán a analyzován zaměstnancem na pozici HR Specialist. V první fázi se zaměřuje na tzv. tvrdé dovednosti a znalosti, mezi které patří odborné znalosti, jazykové, počítačové dovednosti či práce s účetnickými programy. U startovacích pozic zkoumá personalista i způsob sepsání životopisu, jeho struktura může o uchazeči mnohé vypovědět. Personalista rozřazuje životopisy do skupin např. skupina uchazečů, kteří vyhovují podmínkám a jsou pak kontaktováni, další skupinu můžou tvořit uchazeči, kteří by více vyhovovali na jinou pracovní pozici, anebo skupina, která obsahuje nevhodné uchazeče a je jim zaslána zpětná vazba obsahující zamítnutou odpověď.

Organizace neuvádí formu ani strukturu životopisu, je tedy na uchazeči, jakou variantu zvolí. Avšak strukturované a polostrukturované životopisy jsou preferovanější. Personalista pohlíží na životopis i jako na celek. Zda životopis obsahuje fotografii či nikoliv není rozhodujícím kritériem pro zamítnutí životopisu.

Na obrázku 5 je zobrazen vzorový formulář pro vložení životopisu. Do tohoto formuláře uchazeč nahraje potřebné dokumenty k dané pracovní pozici.

Jméno \*

Příjmení \*

E-mail \*

Telefonní číslo \*

Můžete pracovat na směny a o víkendech?

Jak jste na tom s Angličtinou?  ?

Co Vás na této pozici zaujalo?

Tady nám přiložte Váš životopis

Soubor nevybrán

Obrázek 5: formulář pro vložení životopisu

Zdroj: webové stránky organizace

### **Motivační dopis**

Motivační dopis je dokument, který není od uchazečů vždy vyžadován. Pokud uchazeč hledá pracovní pozici přes webový portál jobs.cz, je zde možnost motivační dopis přiložit, i další případné dokumenty. Rozsah dopisu by neměl překročit jednu stránku. Motivační dopis slouží personalistovi jako doprovodný dokument, do kterého nahlíží v případě, že postrádá některé informace v životopise. V organizaci se na motivační dopisy přihlíží.

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je určený pro všechny pracovní pozice. Pohovor je zahájen příchodem uchazeče ve sjednaný termín a čas. Personalista obvykle začíná pohovor neutrální otázkou typu, jakou měl uchazeč cestu, zda organizaci našel dobře či může nabídnout něco k pití. Tyto otázky slouží pro navození příjemnější atmosféry a snížení nervozity uchazeče.

V organizaci probíhají výběrové pohovory podle obsazované pozice. Nejčastěji však individuální pohovory, které jsou vedeny persona-



listy a potenciálním nadřazeným obsazovaného pracovního místa. Individuální pohovor je v organizaci veden přátelským stylem se snahou příjemné komunikace. Personalista má připravenou určitou strukturu vedení pohovoru, ale nechává ho i plynout a pokládá otázky na základě vzniklých situací a reakcí uchazeče. Výběrový pohovor má však i jisté náležitosti, které je nutné dodržet např.: pokud je nutná znalost anglického jazyka může být pohovor veden v anglickém jazyce nebo pokud pozice vyžaduje určité znalosti, lze očekávat testy, které pomohou k získání potřebných znalostí a dovedností.

### Testování uchazečů

Testování uchazečů slouží organizaci pro získání potřebných specifických schopností uchazeče. V bance probíhá testování uchazečů formou modelových situací, které by měl uchazeč být schopen vyřešit. Modelové situace vytváření situace, které se mohou stát na pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Pomocí nich lze zjistit, jaké reakce uchazeč má, jakým stylem odpovídá a v neposlední řadě i kvalitu vyjadřování českého/anglického jazyka.

**Na pár chvil se stáváte operátorem klientského centra. Vaším úkolem je pomoci klientovi. Veškeré možnosti řešení jsou ve Vašich rukou a je jenom na Vás, jakým způsobem budete postupovat.**



#### ČESKÝ HOVOR – AEROLINKA

Volá Vám klient, který si před dvěma měsíci rezervoval letenky. Jeho manželka však dva dny před odletem onemocněla a odletět nemůže.



#### ANGLICKÝ HOVOR – DORUČOVÁNÍ JÍDLA

Dovolá se Vám cizinec, který si chce objednat jídlo k večeři. Zatím však nemá vybráno. Proveďte ho objednávkou a pomozte mu.



#### E-MAIL

Dobrý den,  
před týdnem jsem si na Vašich stránkách vyplnil žádost o účet a od té doby marně čekám na kurýra. Co se děje? Nutíte mě založit si účet u konkurence.  
Zeman

.....  
.....

Obrázek 6: Příklad modelové situace

Zdroj: interní dokumenty HR oddělení

Obrázek 6 zobrazuje příklady modelových situací pro obsazovanou pracovní pozici na klientské centrum. Uchazeči jsou předkládány na výběrovém pohovoru, kde mu je poskytnut čas na jejich zpracování.

## **6.3 Adaptace zaměstnanců v organizaci**

Adaptace zaměstnanců v organizaci je dalším personálním procesem, který navazuje na proces výběru zaměstnanců. Adaptace je úzce propojena se systémem nutných školení a vzdělávacích systémů, které musí zaměstnanec znát k výkonu své práce.

### **6.3.1 Proces adaptace**

Adaptační proces je v organizaci rozdělen na dvě hlavní fáze. První fáze je především organizační. Začíná už v procesu výběru nového zaměstnance a je ukončena nástupem zaměstnance do organizace. Během této fáze je potřeba připravit pracovní místo, přístupové údaje pro zaměstnance, vstupní kartu, přihlašovací údaje do systémů atd. Organizační fáze končí v okamžiku podepsání pracovní smlouvy a nástupem nového zaměstnance do organizace. V tuto dobu by měl mít zaměstnanec i splněnou povinnou vstupní lékařskou prohlídku.

Druhá fáze adaptačního procesu není přesně časově ohraničená, navazuje na fázi první a její konec může být až na konci 3měsíční zkušební doby.

Adaptace zaměstnanců v organizaci je zahájena vždy první nástupní den nového zaměstnance do banky, který bývá zpravidla první pracovní den v měsíci. V tento den má uchazeč již podepsanou pracovní smlouvu, splněnou povinnou vstupní lékařskou prohlídku a stává se z něho zaměstnanec organizace, který vchází do dalšího personálního procesu - adaptace.

### **6.3.2 Úvodní orientační školení**

Úvodní orientační školení (Orientation Day) je určeno pro všechny nové zaměstnance, včetně obchodních pozic (bankéřů) pro pobočky po celé České republice, na pražské centrále. Začíná zpravidla první pracovní den v měsíci.

Orientation Day začíná v přednáškové místnosti, která je připravena pro zaměstnance a je vybavena potřebnou technikou, občerstvením a potřebnými dokumenty. Na každém místě jsou připraveny propagační materiály organizace: barevný hrnek s logem organizace, uvítací manuál, propiska a harmonogram školení.

Tabulka 3: Návrh harmonogramu pro Orientation Day

Den	Čas	Obsah	Místnost	Školitel
1.	8:30-9:00	Základní informace (představení organizace a jejích členů, historie, vize, mise)	Růžová, 5. patro	HR Specialist
1.	9:00-9:30	Docházka přítomných zaměstnanců	Růžová, 5. patro	HR Business Partner
1.	10:00-11:00	Základní informace o nástupu, budově organizace, základních údajů	Růžová, 5. patro	HR Specialist
1.	11:00-11:30	BOZP školení	Růžová, 5. patro	HR Business Partner
1.	11:30-12:30	Pauza na oběd	-	-
1.	12:30-14:00	Zpracování administrativy (podepsání daňového formuláře)	Růžová, 5. patro	HR Business Partner
1.	14:05	Zavedení nového zaměstnance na příslušné oddělení	Růžová, 5. patro	HR Specialist

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace HR

Po ukončení orientačního školení pokračuje zaměstnanec na své nové oddělení, kde je seznámen s novým pracovním kolektivem. Jeho nadřízený ho provede po prostorách banky a ukáže mu jeho pracoviště. Společně vyzkouší nutná přihlášení do software a ostatních systémů používaných bankou.

V následujících dnech prochází zaměstnanec dalšími nutnými školeními, která probíhají formou online testů. Tyto testy je nutné vypracovat do 14 dnů. Povinná školení pro nového zaměstnance jsou vypsána v tabulce 4.

Tabulka 4: Povinná školení pro nového zaměstnance

Obsah školení	Odpovídá	Provádí
Seznámení s náplní práce	Přímý nadřízený	Přímý nadřízený
Organizace banky, systém vnitřních předpisů, relevantní pracovní předpisy	Compliance & Legal Department	Přímý nadřízený/ HR + nástupní den
Bankovní tajemství, ochrana osobních údajů	Compliance & Legal Department	Přímý nadřízený +online školení
Systém opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti	Compliance & Legal Department - AML/Fraud Office	Přímý nadřízený + online školení
Bezpečnostní zásady, ochrana informačních aktiv, užití informačního systému	IS Security Department	Přímý nadřízený + online školení
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, První pomoc, Požární ochrana, Školení řidičů	Facilities Department	Přímý nadřízený + online školení
Proces aktivace DRC	IS Security Department	Online školení

Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitřního předpisu organizace

V tabulce 4 jsou vyobrazena povinná školení, které musí zaměstnanec vypracovat do 14 dní ode dne nástupu do práce. Po absolvování každého školení, je zaměstnanec povinen vygenerovat certifikát o jeho absolvování a předat ho na HR oddělení.

Pár dní před uplynutím zkušební doby, která trvá zpravidla 3 měsíce, personalista pošle zaměstnanci formulář s hodnocením, který má vyplnit. Toto hodnocení zaměstnance slouží především pro zpětnou vazbu HR oddělení a přímého nadřízeného. Zaměstnanec v hodnocení odpovídá na otázky např. (vnitřní předpisy organizace):

- Odpovídá Vámi vykonávaná práce očekávání, které jste nabyli během vstupních pohovorů?
- Proběhlo Vaše zapojení do pracovního procesu bez vážnějších komplikací?
- Byla Vám manažerem dostatečně vysvětlena očekávání a úkoly, které máte vykonávat?
- Co se Vám v uplynulých 3 měsících podařilo?
- Které budoucí pracovní cíle považujete za důležité?
- Jak Vy sám hodnotíte své pracovní výsledky?

Podobný formulář je zasílán i manažerovi zaměstnance, který hodnotí jeho práci ve zkušební době. Odpovídá na následující otázky např. (vnitřní předpisy organizace:

- Jak hodnotíte kompetence zaměstnance?
- Jaké jsou silné stránky zaměstnance?
- Které oblasti by měl zaměstnanec zlepšit?
- Doporučujete pokračovat v pracovním poměru?

Celé vzorové formuláře jsou v Příloze 1-3.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZA- MĚSTNANCI ORGANIZACE

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace proběhlo v březnu 2020. Dotazník byl vytvořen pomocí on-line platformy „Survio“, která nabízí tvorbu vlastních dotazníků. Dotazník byl zaslán s pomocí HR oddělení na pracovní e-mail zaměstnanců organizace. Celkově bylo dotazováno 560 zaměstnanců, z toho odpovědělo 291 zaměstnanců, což tvoří návratnost odpovědí 52 %.

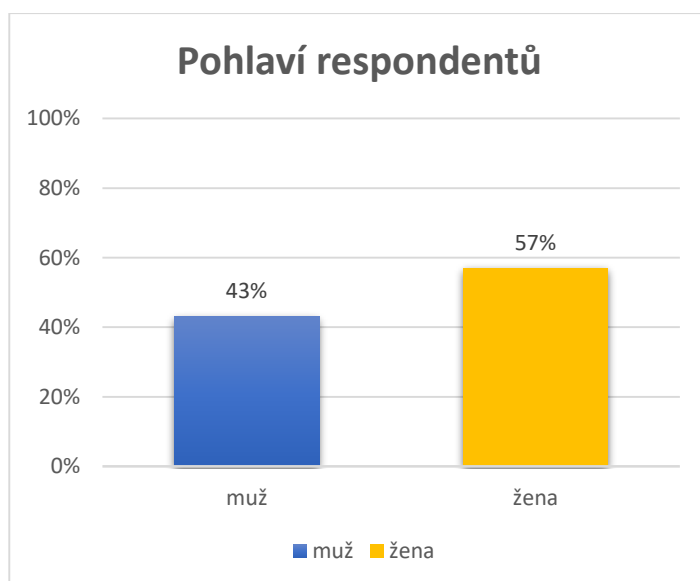
Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z toho 20 uzavřených a 2 otevřené otázky. V případě uzavřených otázek mohli respondenti vybírat ze dvou až čtyř odpovědí. V případě otevřených otázek byla odpověď dobrovolná.

Vytvořený dotazník je uveden v Příloze 4-6.

### 7.1 Respondenti dotazníkového šetření

Tato kapitola charakterizuje respondenty dotazníkové šetření na základě čtyř ukazatelů: pohlaví respondentů, věk respondentů, dosažené vzdělání respondentů a délka působení respondentů v organizaci. Tyto ukazatele jsou obsaženy v otázkách 1 - 4 v dotazníkovém šetření.

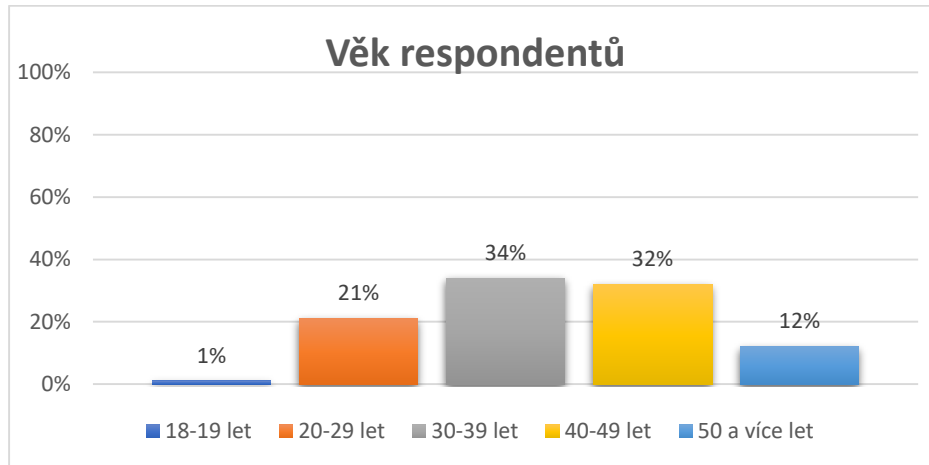
Cílem otázky 1 bylo zjistit pohlaví dotazovaných. Mezi respondenty se nacházelo 43 % mužů a 57 % žen.



Graf 3: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

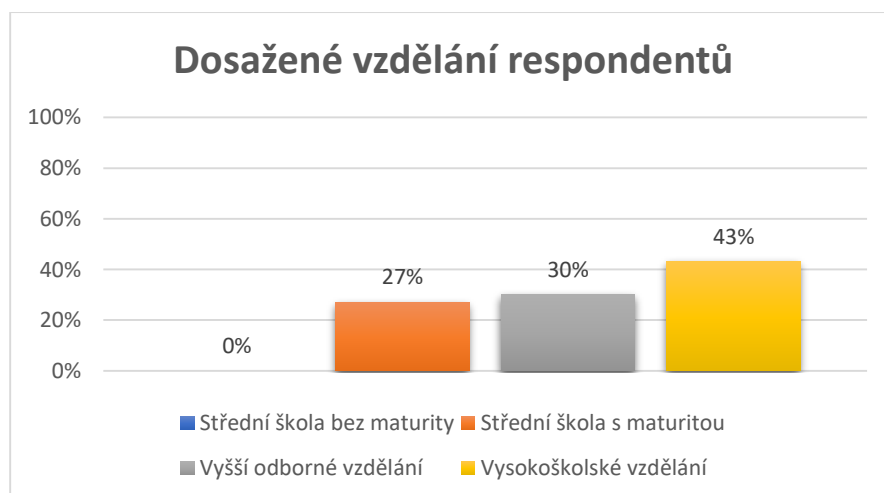
Otázka 2 zjišťovala věkové rozmezí mezi dotazovanými. 34 % respondentů bylo ve věku 30–39 let. Hned po ní 32 % byla skupina v rozmezí 40–49 let. Nejmenší zastoupení tj. 1 % tvořila skupina mezi 18–19 lety. Z grafu 4 vyplývá, že v organizaci pracuje převážně střední věková skupina zaměstnanců. To může být způsobeno i tím, že pro dané pozice jsou již nutné zkušenosti, vyšší vzdělání a požadovaná praxe v oboru financí, managementu, IT atd.



Graf 4: Věkové skupiny respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

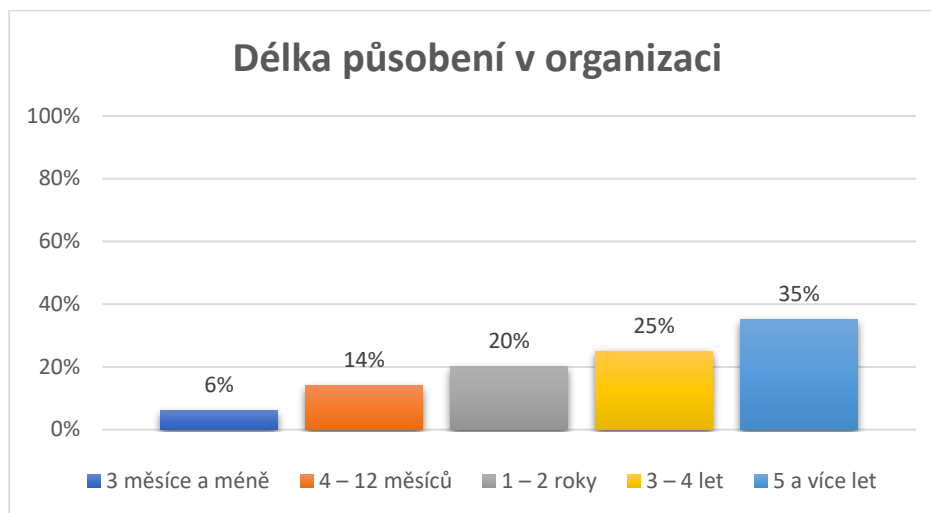
Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů bylo zjišťováno v otázce 3. Největší zastoupení (43 %) mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, protože u některých vedoucích pracovních pozic je vysoká škola a praxe v oboru podmínkou. Střední vzdělání s maturitou (27 %) zastupují převážně administrativní pozice, ale také bankéři pro pobočky. Zaměstnanci se střední školou bez maturity nebyli mezi respondenty (0 %).



Graf 5: Dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf 6 zobrazuje délku působení respondentů v organizaci (otázka 4). Nejvíce (35 %) dotazovaných zaměstnanců pracují v této bance 5 a více let, což vypovídá o jejich spokojenosti a dobrém chování organizace vůči zaměstnancům. V průběhu dotazníkového šetření nastoupilo do banky 6 % respondentů, kteří zde pracují 3 měsíce a méně. Tito zaměstnanci jsou nyní ve zkušební době.



Graf 6: Délka působení v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## 7.2 Výsledky dotazníkového šetření

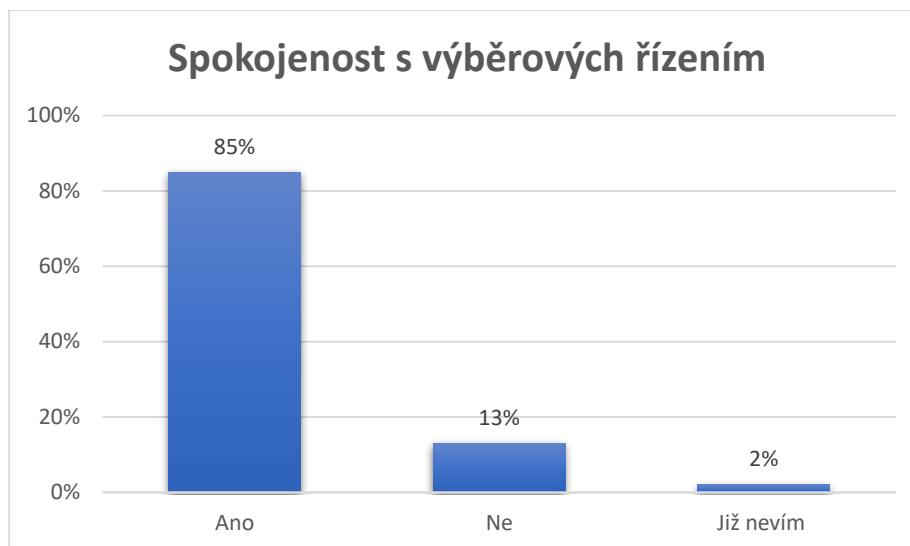
Tato kapitola vyhodnocuje odpovědi na otázky týkající se získávání, výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci.

Pro nově příchozí zaměstnance (pracují v organizaci 3 měsíce a méně) dotazníkové šetření pokračuje otázkami 5-7. Tato skupina je tvořena 6 % z celkových respondentů, což odpovídá počtu 17 respondentům.

### **Otázka 5: Byl/a jste spokojený/á s výběrovým řízením na Vaše pracovní místo?**

85 % respondentů bylo spokojeno s výběrovým řízením na danou pracovní pozici. 13 % respondentů bylo nespokojeno. Zaměstnanci HR oddělení vykonávají svou práci dobře a to se i projevilo na spokojenosti respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 7.



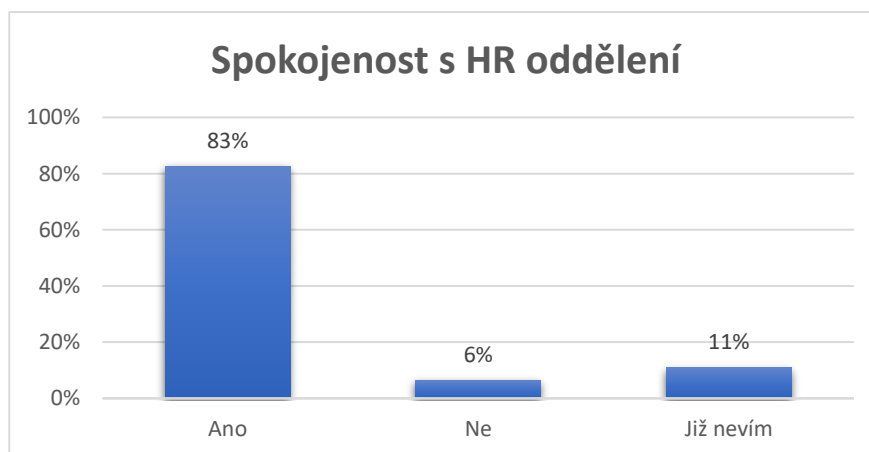


*Graf 7: Spokojenost s výběrovým řízením*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

**Otázka 6: Byl/a jste spokojený/á s komunikací HR oddělení, během výběrového řízení?**

83 % respondentů bylo spokojeno s komunikací HR oddělení během výběrového řízení. 11 % dotazovaných již neví, zda byli spokojeni či nespokojeni s komunikací HR oddělení.



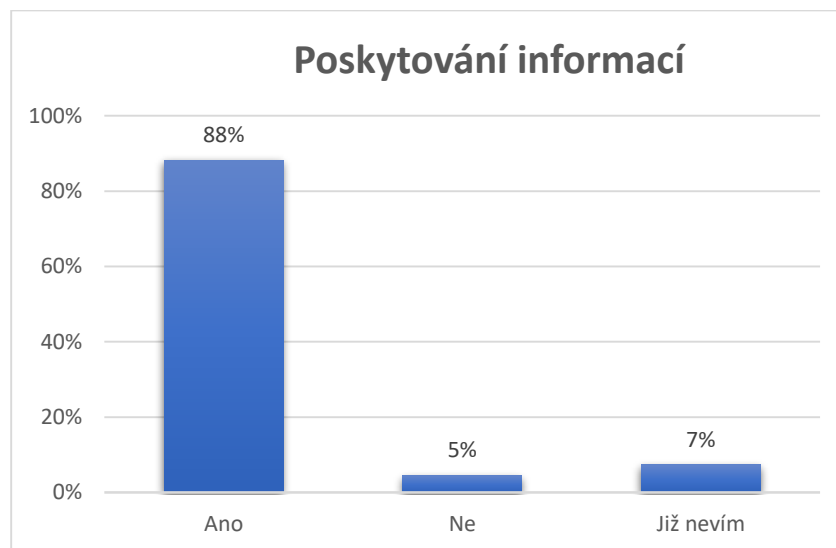
*Graf 8: Spokojenost s HR oddělením*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

**Otázka 7: Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o Vašem budoucím pracovním místě?**

88 % respondentů bylo dostatečně informováno o nabízeném pracovním místě.

Spokojenost nově nastupujících zaměstnanců ve zkušební době je velmi důležitá, i pro další působení v organizaci. Jsou to právě zaměstnanci HR oddělení, se kterými první komunikují a řeší následný průběh personálních procesů. Důležité pro organizaci je, aby byla převaha pozitivních odpovědí a zpětná vazba od respondentů, že byli s prací HR oddělení, jejich komunikací a jednáním spokojeni.



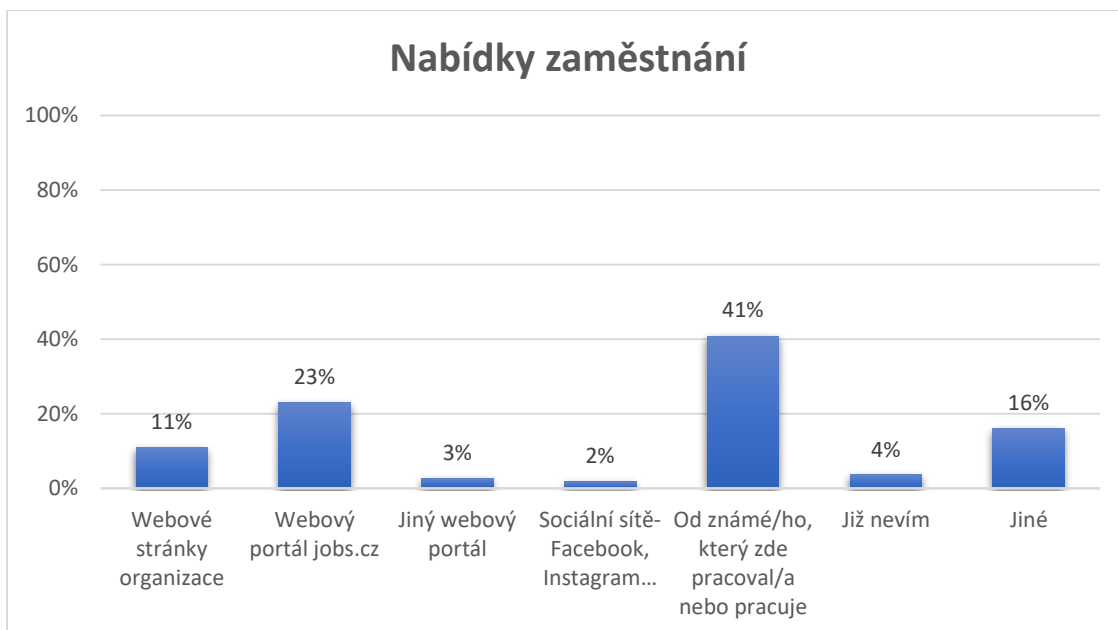
Graf 9: Poskytování informací o nabízeném místě

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

Na následující otázky (8-22) již opět odpovídali všichni respondenti.

**Otázka 8: Vzpomenete si, kde jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání v organizaci?**

Organizace k získávání zaměstnanců využívá různé metody a zdroje. Až 41 % respondentů se shodli na tom, že o nabídce zaměstnání se dozvěděli od svých známých či přátel, kteří v této organizaci pracují nebo pracovali. Tato reakce je velmi pozitivní zvláště po organizaci, protože ústní doporučení, je to nejlepší, které může zaměstnanec dostat. Zároveň je vidět spokojenost zaměstnanců, kteří v bance pracují nebo pracovali. 23 % tvoří nabídky zveřejněné na webovém portálu jobs.cz. 16 % respondentů uvedlo jinou nabídku zaměstnání například, že byli osloveni organizací přes LinkedIn, nebo se zúčastnili veletrhu práce v Praze a Ostravě a v neposlední řadě zmínili i personální agentury.



Graf 10: Nabídky zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

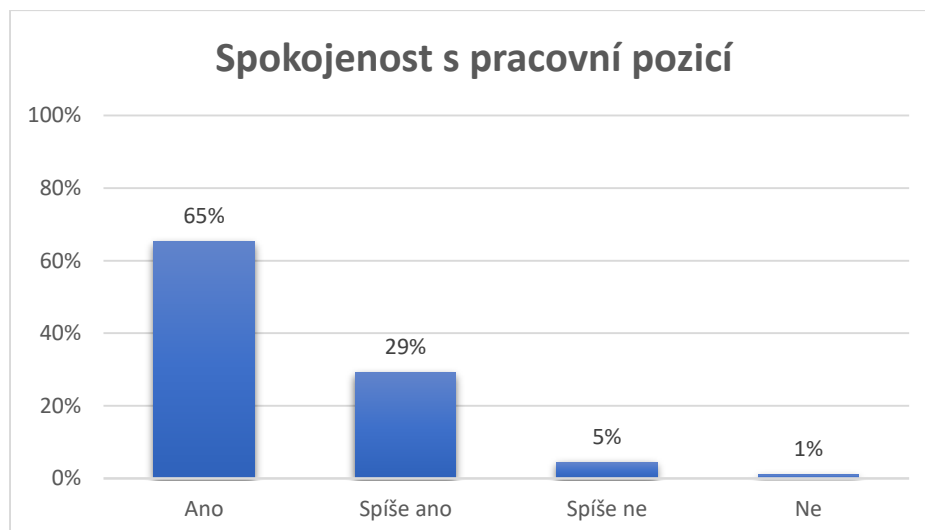
#### **Otázka 9: Jste spokojený/á s komunikací s Vaším nadřízeným?**

Spokojenost s komunikací mezi nadřízeným a zaměstnancem je velmi důležitá. Nejen pro pracovní výkony, ale i pro vztahy na pracovišti. 67 % respondentů je úplně spokojeno s komunikací se svým nadřízením. 26 % odpovědělo spíše ano. 8 % respondentů (5 % ne, 3 % spíše ne) je nespokojeno s komunikací se svým nadřízeným.

#### **Otázka 10: Jste na této pracovní pozici spokojeni?**

Všeobecná spokojenost zaměstnance je určitou spokojeností i pro organizaci, protože jsou to právě zaměstnanci, co tvoří určitou část hodnoty banky. 65 % respondentů je spokojeno se současnou pracovní pozicí, spíše ano 29 %. V konečném důsledku 94 % respondentů je spokojeno se současnou pracovní pozicí s minimem výhrad.

Na základě odpovědí této otázky lze říci, že personalisté vykonávají svou práci kvalitně, protože dokázali obsadit pracovní pozici uchazečem, který je vhodný.



*Graf 11: Spokojenost s pracovní pozicí*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

**Otázka 11: Plánujete setrvat na Vaší stávající pozici?**

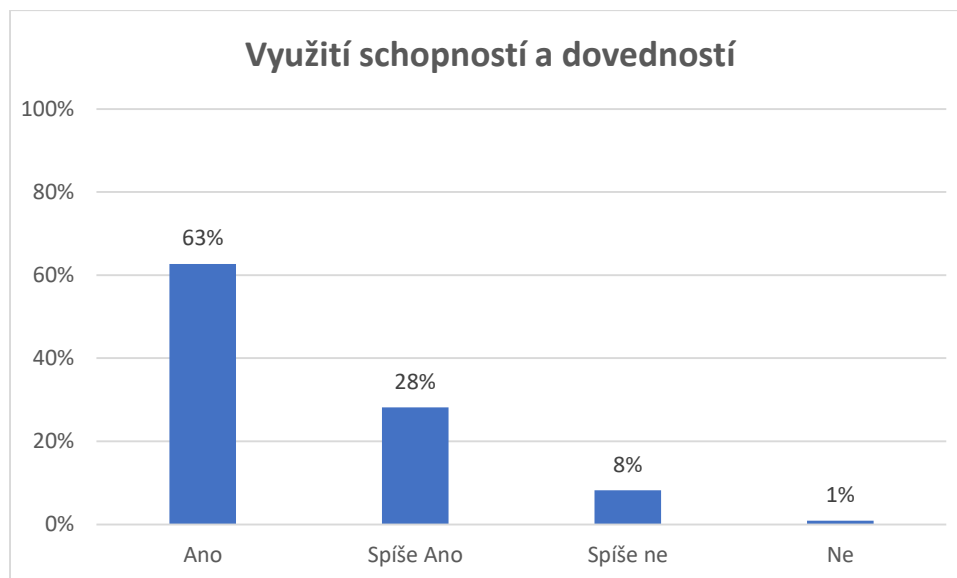
94 % respondentů plánuje setrvat na současnou pozici (66 % ano, 26 % spíše ano). Pouhých 8 % (5 % ne, 3 % spíše ne) je nespokojeno na stávající pozici. Výsledky z otázky 11 potvrzují výsledky odpovědí z otázky 10.

**Otázka 12: Odpovídá Vaše pracovní náplň Vaším představám?**

S obsahem pracovní náplně práce je každý zaměstnanec obeznámen a je i součástí pracovní smlouvy. Až 96 % (52 % ano, 44 % spíše ano) respondentů je spokojeno s náplní práce a plní jejich očekávání či představy. Jen 4 % (1 % ne, 3 % spíše ne) je nespokojeno s pracovní náplní a plánují změnu.

**Otázka 13: Využíváte na Vaší pracovní pozici Vaše schopnosti a dovednosti?**

Další otázka zjišťovala využití schopností a dovedností zaměstnanců v organizaci. 63 % respondentů plně využívá své schopnosti a dovednosti na své pracovní pozici. Až 9 % respondentů (1 % ne, 8 % spíše ne) má dojem, že nevyužívá všech svých schopností a dovedností na dané pracovní pozici.



Graf 12: Využití schopností a dovedností na dané pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

#### Otázka 14: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Pracovní prostředí je místem, kde tráví zaměstnanci převážnou část svého dne. Je důležité, aby bylo příjemné a komfortní, protože zaměstnanec, který se cítí dobře, odvádí kvalitnější práci a je výkonnější. Na tuto otázku respondenti odpovídali pomocí hvězdiček, kdy 1 byla nejhorší a 10 nejlepší. Respondenti vyhodnotili pracovní prostředí nadprůměrně (8,1 hvězdičky) vyhovující.

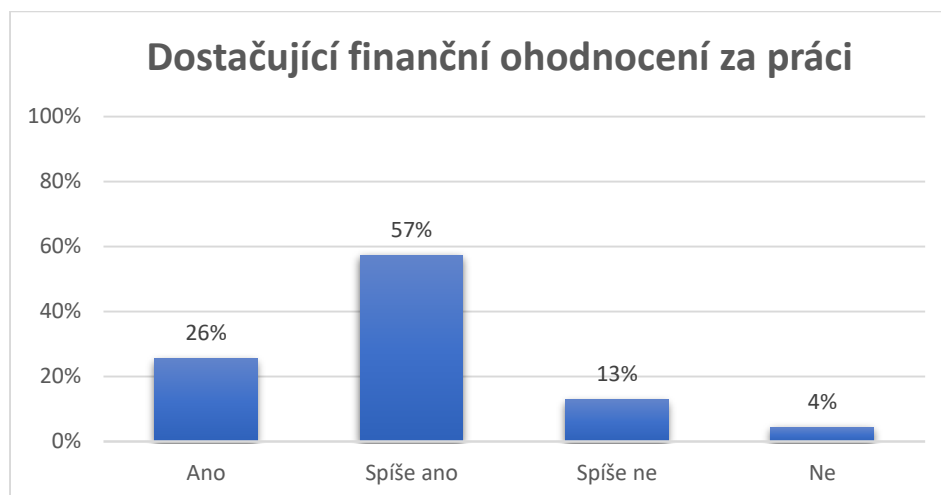


Graf 13: Hodnocení pracovního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Otázka 15: Je pro Vás finanční ohodnocení za vykonávanou práci dostačující?**

Finanční ohodnocení za vykonávanou práci je dostačující pro 83 % respondentů. Jen 17 % respondentů je nespokojeno s finančním ohodnocením.

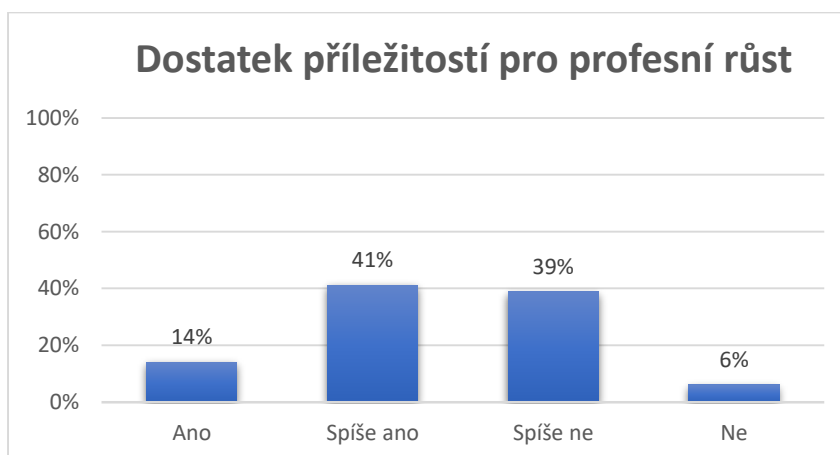


*Graf 14: Dostačující finanční ohodnocení za práci*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

**Otázka 16: Nabízí podle Vás organizace dostatek příležitostí pro profesní růst?**

Možnost pro profesní růst může být pro mnohé uchazeči podmínkou. Proto je důležité, aby v organizaci byl možný určitý profesní růst a to buď v rámci oddělení či jiných pracovních pozic v rámci organizace. 55 % respondentů odpovědělo, že v této organizaci je možný profesní růst.

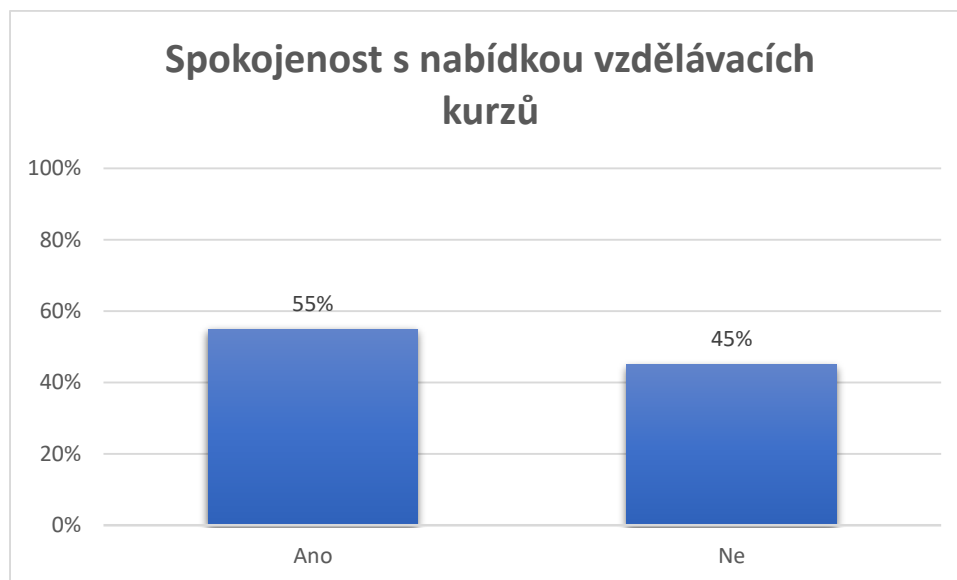


*Graf 15: Dostatek příležitostí pro profesní růst*

*Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření*

### Otázka 17: Jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů v organizaci

Z grafu vyplývá, že 55 % respondentů je spokojeno s nabídkou vzdělávacích kurzů v organizaci. Procenta spokojenosti nejsou vysoká.

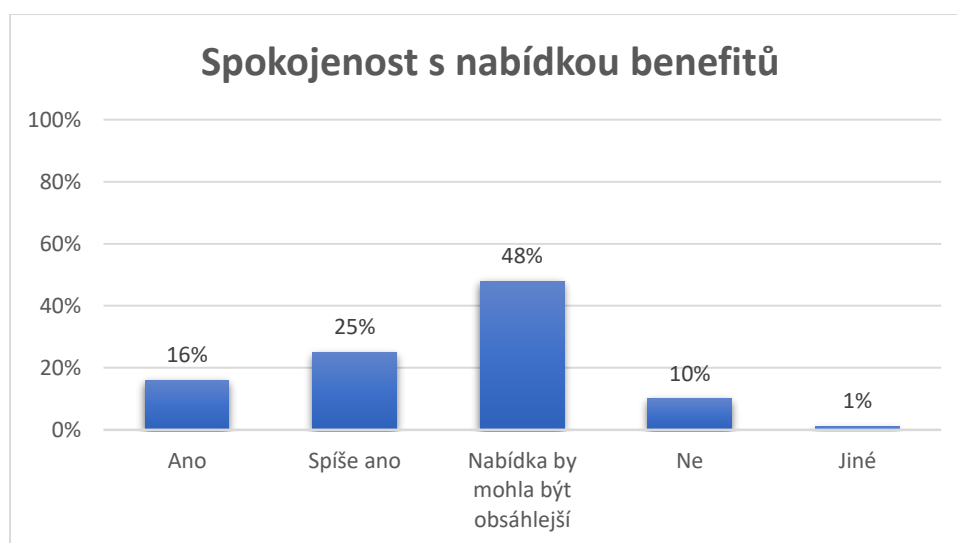


Graf 16: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

### Otázka 18: Jste spokojený/á s nabídkou benefitů?

Benefity jsou zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje zaměstnancům nad rámec mzdy. 48 % respondentů by ocenilo obsáhlejší nabídku benefitů.



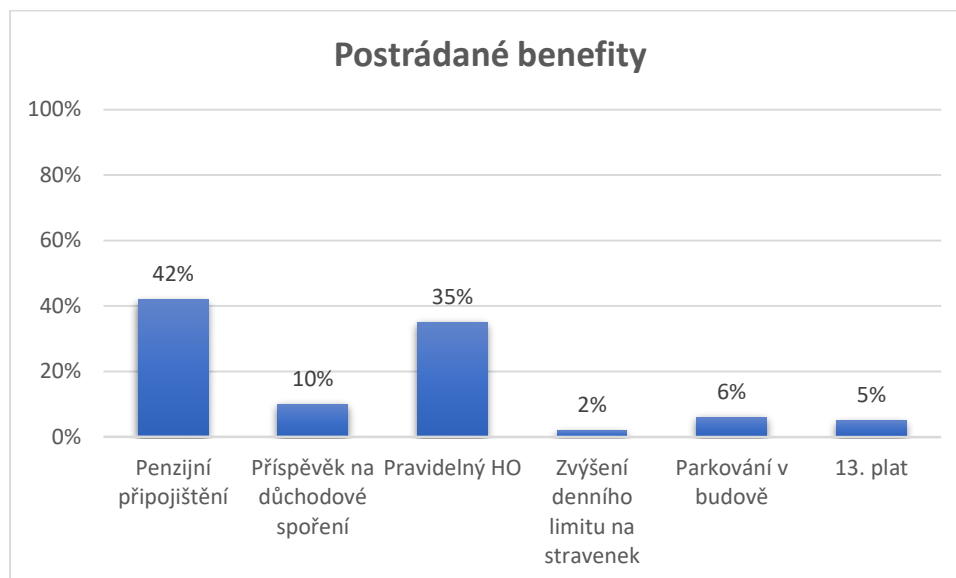
Graf 17: Spokojenost s nabídkou benefitů

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

### Otázka 19: Které benefity postrádáte?

Nejpostrádanějším benefitem je u 42 % respondentů penzijní připojištění. Společně s příspěvkem na důchodové spoření (10 %) tvoří pro respondenty dlouhodobou formu benefitů, které spíše preferují před krátkodobým uspokojením. Až 35 % respondentů by uvítalo možnost pravidelného Home office.

Mezi dalšími postrádanými benefity je u 6 % respondentů parkování v budově centrály, u 5 % respondentů 13. plat a 2 % respondentů by uvítalo zvýšení denního limitu u stravenek.



Graf 18: Postrádané benefity

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

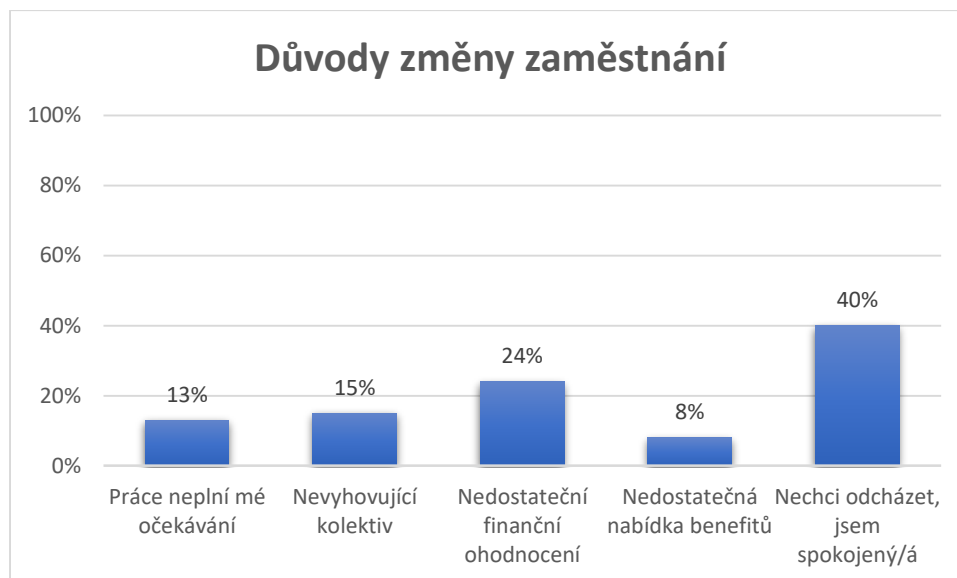
### Otázka 20: Plánujete odejít z této organizace?

Jen 4 % respondentů zvažuje odejít z organizace a ukončit zde pracovní poměr. Převažuje zde vysoká spokojenost zaměstnanců s chodem organizace.

### Otázka 21: Kdyby, jste měl/a v tuto chvíli změnit zaměstnání, z jakého důvodu by to bylo?

40 % respondentů je spokojeno až do té míry, že nechtějí ani přemýšlet nad důvody odchodu z této organizace. Takto vysoké procento spokojenosti potvrzuje odpovědi v otázce 10.



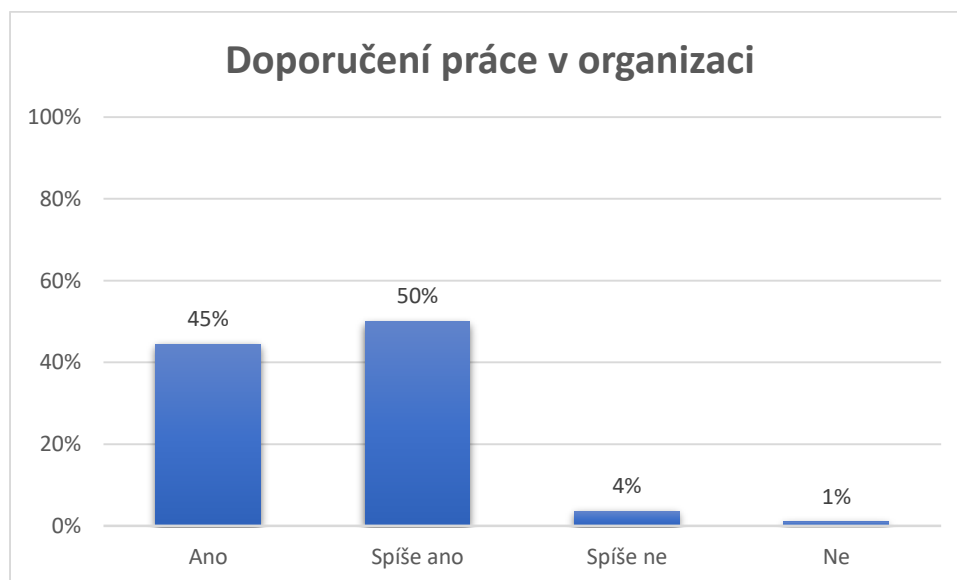


Graf 19: Důvody změny zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Otázka 22: Doporučil/a byste práci v této organizaci ostatním lidem?**

95 % (45 % ano, 50 % spíše ano) respondentů by doporučilo práci v této organizaci. Což vypovídá o vysoké kvalitě pracovního zázemí a spokojenosti zaměstnanců.



Graf 20: Doporučení práce v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## 7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě odpovědí od respondentů lze říci, že procesy získávání a následný výběr zaměstnanců má pozitivní zpětné ohlasy. Více jak polovina respondentů odpověděla, že byli spokojeni s výběrovým řízením na své pracovní místo. Zároveň i byli spokojeni s komunikací HR oddělením, které poskytovalo dostatečné informace. Respondenti hodnotili pozitivně pozvánky na výběrový pohovor a rychlou zpětnou vazbu a reakce na e-mailovou komunikaci HR specialistek. O pracovním místě byly poskytnuty uchazečům dostatečné informace.

Velká část respondentů se dozvěděla o nabídce zaměstnání od svého známého či přítele, který v organizaci pracuje nebo pracoval, což svědčí o dobrém jménu organizace, která si váží svých zaměstnanců. Osobní doporučení je nejlepší formou získávání zaměstnanců, kteří tuší, do jakého pracovního prostředí by přišli. Překvapivě málo respondentů se dozvídá o nabídce práce ze sociálních sítí – Facebook, Instagram. Na základě těchto odpovědí navrhuji rozšíření inzerce na tyto profily, z důvodu velké aktivity a využívání především mladší generace. Organizace by se mohla zaměřit na jiný okruh potenciálních uchazečů.

Komunikace v této organizaci je podle výsledků od respondentů nadprůměrná. Většina oddělení a kolegů jsou spokojeni s komunikací a nepocitují mezi sebou problém. Jejich spokojenost převažuje i s pracovní pozicí, kterou vykonávají a více jak 60 % plánuje na této pozici setrvat. Jejich pracovní náplň odpovídá jejich představám a jsou takto spokojeni. Při své práci dostatečně využívají své schopnosti a dovednosti, ale někteří by rádi ukázali více a posunuli se dál.

Pracovní prostředí v organizaci je přátelské a komfortní. Většina respondentů se tu cítí dobře.

S finančním ohodnocením jsou respondenti spíše spokojeni. Někteří by rádi za své pracovní výkony dostali více finančních prostředků. Preferovali by i rozšířit nabídku benefitů, která není pro mnohé dostačující stejně jako nabídka vzdělávacích kurzů. Jako návrhy na rozšíření respondenti uváděli ve více jak 40 % odpovědí penzijní připojištění. Hned na druhém místě pak pravidelný Home office, který není pro všechny pracovní pozice možný.

96 % respondentů zatím plánuje v této organizaci setrvat, protože jsou spokojeni. Někteří i tvrdí, že organizace nabízí dostatečné příležitosti pro profesní růst. Pokud by byl důvod, proč by respondenti organizaci opustili, tak z důvodu nedostatečných finančních hodnocení, nevyhovujícího kolektivu nebo práce neplní jejich očekávání.

Velice pozitivní odpovědi od respondentů byly na doporučení práce v této organizaci. Práci v této bance by doporučilo až 95 % respondentů. Na základě svých zkušeností, praxe a doporučení mohou respondenti předávat pravdivé informace o organizaci.

## 8 NÁVRHY NA ZMĚNY A ZLEPŠENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření a vymezení zjištěných problémů byly vypracovány návrhy na změny a zlepšení procesů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

### **Návrh 1 - Home office**

Z vyhodnocených dat je zřejmé, že 35 % respondentů by preferovali možnost pravidelného Home office. Toto vysoké procento odpovědí, dle mého názoru, vzniklo především momentální situací ve světě (Nouzový stav zapříčiněný Covid 19). Na základě tohoto stavu i tato organizace musela přijmout určitá opatření. Někteří zaměstnanci museli odejít na Home office, aniž by chtěli. Po určitém časovém rozestupu, většina respondentů zjistila, že práce z domova funguje a je pro mnohé efektivnější a zvládnou vykonat více práce. Ušetří čas, především za cestování, které některým bere i 3 hodiny denně. V případě zavedení možnosti pravidelné práce z domova, by byla pozitivita pro obě strany. Pro zaměstnavatele především v ohledu více vykonané práce zaměstnancem, kterého lze při této práci i kontrolovat. Pro zaměstnance zase možnost ušetření času za cestování. Velké pozitivum je i větší časová flexibilita a také spokojenost zaměstnance. Pro zaměstnance, kteří jsou také rodiči nebo se starají o seniory, může být pravidelný Home office přínosný. Možnost pravidelné práce z domova by mohla být jedenkrát měsíčně, jakýkoli pracovní den.

Nevýhodou tohoto návrhu je, že organizace musí poskytnout potřebná zařízení k výkonu práce, včetně zabezpečení vzdáleného připojení, kvůli práci s citlivými daty. Zaměstnanec zase musí mít doma k dispozici všechny povinné věci umožňující práci z domova. Mezi ně řadíme: připojení k Wi-Fi, dostatečné osvětlení, teplotní pohodu, včetně ergonomického a hygienického pracovního prostředí.

### **Návrh 2 - Penzijní připojištění**

Dle dotazníku 42 % respondentů uvítá nový benefit ve formě příspěvku na Penzijní připojištění. Toto pojištění je jeden z mnoha způsobů spoření zajišťující na budoucí penzi. Zavedením tohoto benefitu je pozitivní jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Pro zaměstnavatele tvoří velkou výhodu především v podobě spokojeného zaměstnance. Pozitivní zpráva je, že pokud by organizace poskytovala příspěvek penzijního připojištění, je daňově uznatelným nákladem. Především je osvobozen od příspěvku zaměstnavatele z daně z příjmu fyzických osob.

Pro zaměstnance je tento benefit velmi přínosný z hlediska výhodného spoření, kam si i on přispívá určitou pravidelnou částku. Jedná se o dlouhodobou formu spoření.

### **Návrh 3 - Vzdělávací kurzy**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že s nabídkou vzdělávacích kurzů v této organizaci je spokojena polovina respondentů. Nespokojení respondenti by přivítali změnu a jejich rozšíření.

V rámci zpracování práce proto navrhuji, aby banka postupně rozšířila a obměnila nabídku vzdělávacích kurzů dle přání zaměstnanců. Dále aby zvýšila jejich kapacitu a opakovatelnost. To lze docílit zjištěním zájmu o vzdělávací kurzy mezi zaměstnanci. V případě provedení předběžného zájmu o vypsání vzdělávacího kurzu, by se mohla stanovit i kapacita účastníků. V případě velkého zájmu je možné kapacitu kurzu zvýšit anebo kurz opakovat což by byl úkol pro personální oddělení.

### **Návrh 4 - Inzeráty na sociálních sítích**

Z výsledků vyplynulo, že pouze 2 % respondentů se dozvědělo o inzerátu na pracovní pozici ze sociálních sítí. V případě, že by se inzerce na tyto profily rozšířila, mohla by přinést organizaci mladší generační skupinu, která má zájem o práci. Většina lidí v dnešní době Facebook má a lidí s Instagramem také přibývá. Rozšíření a zvýšení propagace pracovních nabídek by mohla pomoci s obsazením pracovních míst, se kterými má HR oddělení problém. Zároveň jsou tyto portály ideálním místem pro získání uchazečů pro startovací pozice, kde není třeba mít tolik zkušeností a praxe. V návaznosti na zaměřující novou skupinu a spolupráci se středními školami, lze považovat zvýšení inzerce na sociální sítě za přínosné.

# ZÁVĚR

Pro většinu lidí v dnešním moderním světě stále představuje pracovní poměr jediné možné řešení obživy. Ostatní možnosti výdělků sice mohou působit atraktivně, ovšem být zaměstnán je dosud vnímáno jako nejjednodušší mezi všemi. Celý proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je úzce propojen s vývojem společnosti, ve které k těmto procesům dochází. V každé organizaci může být kladen důraz na odlišné hodnoty či cíle, které se odvíjejí od oborového zaměření a mnoha dalších faktorů.

Diplomová práce analyzovala procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance sídlící v Praze, s cílem zhodnotit jejich stávající stav, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout změny se zaměřením na snížení odchodů zaměstnanců.

V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Ze zmíněného šetření vyplývá, že nejčastěji o práci žádají uchazeči na základě doporučení od ostatních zaměstnanců, kteří v organizaci pracují či pracovali, což vypovídá o nadprůměrně pozitivně vnímaném pracovním prostředí a spokojenosti dotazovaných. U procesů získávání a výběru zaměstnanců byla většina respondentů spokojena s komunikací s personálním oddělením, s poskytováním informací o pracovní pozici i s výběrovým řízením na dané pracovní místo. V rámci adaptačního procesu byli respondenti spokojeni s komunikací s jejich nadřízeným a kolegy.

Provedená analýza ukázala, že zaměstnanci banky jsou spokojeni, mají možnost dostatečně využívat jejich schopnosti a dovednosti a plánují v organizaci setrvat. Většina zaměstnanců je také spokojena s finančním ohodnocením za vykonávanou práci.

Ze získaných výsledků nicméně vyplývá, že organizace má v procesech získávání, výběru a adaptace rovněž nedostatky. Respondenti by přivítali určité změny, které by mohly vést ke snížení jejich odchodů z organizace.

V procesu získávání je doporučeno rozšířit inzerci pracovních nabídek na sociální sítě a zvýšení aktivity v této oblasti. Tento návrh povede k pokrytí širšího množství potenciálních uchazečů o zaměstnání. V oblasti adaptace a následného působení zaměstnanců v organizaci je žádoucí rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů dle potřeb a přání zaměstnanců.

V rámci odměňování je organizaci doporučeno rozšíření nabídky v oblasti benefitů. Dotazovaní by ocenili nabídku penzijního připojištění, které by jim umožnilo dlouhodobé spoření za výhodných podmínek s podporou zaměstnavatele. Jako žádoucí shledávají také možnost pravidelné práce z domova, tzv. Home office.

Navrhovaná doporučení budou organizaci předložena. Pokud organizace akceptuje doporučení a následně implementuje vhodná opatření, lze předpokládat snížení odchodu zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
- D'AMBROSOVÁ, Hana, 2007. *Abeceda personalisty - Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG. 81 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. 192 s. ISBN 978-802-5115-220.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- FOOT Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1
- JANIŠOVÁ Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing. 400 s., ISBN 978-80-247-4337-0.
- KASPER, Helmut, ed. a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. *Personální management, řízení, organizace*. 3. dopl. vyd. 600 s. Praha: Linde. ISBN 80-861-3157-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. 238 s. ISBN: 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.



- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia. 280 s. ISBN 802-000-950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. Vyd. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 80-247-1706-9.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2005. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. vyd. aktual. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- STÝBLO, Jiří., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2610-976.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN: 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistiky pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN: 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 172 s. ISBN 802-470-405-6.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura organizace .....	36
Obrázek 2: Struktura HR oddělení organizace .....	37
Obrázek 3: Konkrétní inzerát pro pracovní pozici Specialista/ka vymáhání pohledávek .....	43
Obrázek 4: Vzorová pozvánka na výběrový pohovor .....	48
Obrázek 5: formulář pro vložení životopisu .....	50
Obrázek 6: Příklad modelové situace .....	51

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2019 .....	39
Graf 2: Důvody odchodů zaměstnanců v roce 2019 .....	40
Graf 3: Pohlaví respondentů .....	56
Graf 4: Věkové skupiny respondentů .....	57
Graf 5: Dosažené vzdělání respondentů .....	57
Graf 6: Délka působení v organizaci .....	58
Graf 7: Spokojenost s výběrovým řízením .....	59
Graf 8: Spokojenost s HR oddělením .....	59
Graf 9: Poskytování informací o nabízeném místě .....	60
Graf 10: Nabídky zaměstnání .....	61
Graf 11: Spokojenost s pracovní pozicí .....	62
Graf 12: Využití schopností a dovedností na dané pracovní pozici	63
Graf 13: Hodnocení pracovního prostředí .....	63
Graf 14: Dostačující finanční ohodnocení za práci .....	64
Graf 15: Dostatek příležitostí pro profesní růst .....	64
Graf 16: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů .....	65
Graf 17: Spokojenost s nabídkou benefitů .....	65
Graf 18: Postrádané benefity .....	66
Graf 19: Důvody změny zaměstnání .....	67
Graf 20: Doporučení práce v organizaci .....	67

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukázka adaptačního plánu .....	33
Tabulka 2: Standardizovaný popis a specifikace obsazovaného místa Specialista/ka vymáhání pohledávek .....	42
Tabulka 3: Návrh harmonogramu pro Orientation Day .....	53
Tabulka 4: Povinná školení pro nového zaměstnance .....	54

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: formulář: 3 měsíční hodnocení zaměstnance .....	80
Příloha 2: formulář: 3 měsíční hodnocení zaměstnance manažerem 1	81
Příloha 3: formulář: 3 měsíční hodnocení zaměstnance manažerem 2	82
Příloha 4: Dotazník .....	83
Příloha 5: Dotazník 2. část .....	84
Příloha 6: Dotazník 3. část .....	85

# PŘÍLOHY

Příloha 1: formulář: 3 měsíční hodnocení zaměstnance

## 3 MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ zaměstnanec

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Oddělení/pobočka	

1. Odpovídá Vámí vykonávaná práce očekávání, které jste nabyli během vstupních pohovorů?  
ANO

Pokud ne, prosím uveďte, jaká nejdůležitější očekávání byla jiná:

2. Proběhlo Vaše zapojení do pracovního procesu bez vážnějších komplikací?

Vyberte prosím

Pokud ne, prosím uveďte, jak by bylo možné tyto komplikace v budoucnu eliminovat:

3. Byla Vám manažerem dostatečně vysvětlena očekávání a úkoly, které máte vykonávat?

Vyberte prosím

4. Jak hodnotíte spolupráci a podporu kolegů a Vašeho přímého nadřízeného?

Vyberte prosím

5. Které aspekty Vaší práce považujete za nejobtížnější?

6. Které Vaše schopnosti a dovednosti nebyly dosud využity a proč?

7. Co se Vám v uplynulých 3 měsících podařilo?

8. Které budoucí pracovní cíle považujete za důležité?

9. Jak Vy sám hodnotíte své pracovní výsledky? Zaškrtněte prosím:

- Potřeba zlepšit
- Plní očekávání
- Překována očekávání
- Excelentní výkon

V \_\_\_\_\_ dne: \_\_\_\_\_ Podpis zaměstnance \_\_\_\_\_

### 3 MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE MANAŽEREM

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Oddělení/pobočka	
Datum konce zkušební doby	

#### 1. Stanovené cíle a hodnocení jejich plnění v rámci zkušební doby

Stanovené cíle v rámci zkušební doby	Splněno v % a komentář (splněno = 100%)

Tabulku níže vyplňují pouze obchodní pozice

Obchodní výsledky (v GFO)	Uzavřeno	Rozjednáno
Běžné účty (počet)		
Spořicí účty (počet)		
Termínované vklady (počet)		
Hypotéky (počet/objem)		
Aktivity s vlivem na obchodní výsledky:		

#### Hodnocení kompetencí

Vysvětlivky: (1) Potřeba zlepšit, (2) Ploš očekávání (3), Překonatelná očekávání (4) Exceletní úroveň,

	1	2	3	4
1. Odbornost a profesionalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Přesvědčivost a schopnost argumentace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Odolnost vůči stresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pozornost vůči detailům, přesnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Myšlení v souvislostech a praktických dopadech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné, dle potřeby:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE MANAŽEREM

**1. Silné stránky a oblasti pro zlepšení**

--

**2. Potřeby pro další vzdělávání a rozvoj**

*S ohledem k definovaným „požadavkům na pozici“ v popisu práce.*

--

**3. Závěr a celkové hodnocení**

Potřeba zlepšit     
  Plní očekávání     
  Překonává očekávání     
  Excelentní úroveň

--

Doporučuji pokračovat v pracovním poměru	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>
Pokud ne, uveďte hlavní důvod		
Navýšení mzdy po zkušební době (dle „Offer Letter“)	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>
Jiná částka:		
V ..... dne.....	Podpis manažera .....	



## Příloha 4: Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
2. Jaký je Váš věk?
  - 20–29
  - 30–39
  - 40–49
  - 50 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Střední škola bez maturity
  - Střední škola s maturitou
  - Vyšší odborné vzdělání
  - Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
  - 3 měsíce a méně
  - 4–12 měsíců
  - 1–2 roky
  - 3–4 let
  - 5 a více let

Pokud bude odpověď (3 měsíce a méně) odkaz na tyto otázky (5 - 7)

5. Byl/a jste spokojený/á s výběrovým řízením na Vaše pracovní místo?
  - Ano
  - Ne
6. Byl/a jste spokojený/á s komunikací HR oddělení, během výběrového řízení?
  - Ano
  - Ne
7. Byly Vám poskytnuty dostatečné informace o Vašem budoucím pracovním místě?
  - Ano
  - Ne
8. Vzpomenete si, kde jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání v organizaci?
  - Webové stránky organizace
  - Webový portál job.cz
  - Jiný webový portál
  - Od známého, který zde pracoval nebo pracuje
  - Z úřadu práce
  - Jiné – napište

## Příloha 5: Dotazník 2. část

9. Jste spokojený/á s komunikací s vaším nadřízeným?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Jste na této pozici spokojeni?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
11. Plánujete setrvat na Vaší stávající pozici?
- Ano
  - Zatím ano, ale plánuji změnu
  - Zatím nevím
  - Ne
12. Odpovídá Vaše pracovní náplň Vaším představám?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - NE
13. Využíváte na Vaší pracovní pozici Vaše schopnosti a dovednosti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
14. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?
- 1 hvězdička nejhůře
  - 10 hvězdiček nejlépe
15. Je pro Vás finanční ohodnocení za vykonávanou práci dostačující?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
16. Nabízí podle Vás organizace dostatek příležitostí pro profesní růst?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

*Příloha 6: Dotazník 3. část*

17. Jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů v organizaci?

- Ano
- Ne

18. Jste spokojený/á s nabídkou benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Nabídka by mohla být obsáhlejší
- Ne
- Jiné

19. Který benefit postrádáte?

- napište, prosím:

20. Plánujete odejít z této organizace?

- Ne
- Zatím ne
- Ano

21. Kdyby, jste měl/a v tuto chvíli změnit zaměstnání, z jakého důvodu by to bylo?

- Práce neplní mé očekávání
- Nevyhovující kolektiv
- Nedostačující finanční ohodnocení
- Nedostačující nabídka benefitů
- Nechci odcházet, jsem spokojený/á

22. Doporučil/a byste práci v této organizaci ostatním lidem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Anna Rafajová

V Praze dne: 24. 04. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis