

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation in a Chosen Organization

Studen: Bc. Adam Samiec
Vedoucí diplomového práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adam Samiec**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modifying the Processes of Employee Selection and Adaptation
in a Chosen Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 4. Charakteristika organizace
 5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- DECENZO, David. A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of Human Resource Management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-11-190-3274-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 2, 3, 4 vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 5, 6, 7, 8, 9 mi byly poskytnuty organizací.“

V Ostravě dne 21. dubna 2017



Bc. Adam Samiec

Poděkování

Děkuji touto cestou Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za poskytnuté rady, cenné připomínky a odborné vedení v průběhu tvorby mé práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	7
2.1	Metodika diplomové práce a použité metody.....	7
2.2	Použité metody	7
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců	9
3.1	Řízení lidských zdrojů	9
3.2	Získávání zaměstnanců.....	10
3.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	11
3.2.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	11
3.2.3	Metody získávání zaměstnanců.....	12
3.3	Výběr zaměstnanců.....	13
3.3.1	Zásady výběru zaměstnanců.....	15
3.3.2	Kritéria výběru zaměstnanců.....	15
3.3.3	Fáze výběru zaměstnanců.....	16
3.3.4	Metody výběru zaměstnanců.....	18
3.3.5	Predikční validita a reliabilita výběrových metod.....	29
3.3.6	Hodnocení výběru	29
3.3.7	Role personalistů a přímých nadřízených	30
3.4	Přijímání zaměstnanců.....	31
3.5	Adaptace zaměstnanců	32
3.5.1	Individuální plán adaptace.....	34
3.5.2	Metody adaptace	34
3.5.3	Adaptační balíček.....	34
3.5.4	Průběh adaptace.....	36
3.5.5	Účastníci adaptačního procesu	36

3.5.6	Vyhodnocení adaptačního procesu.....	37
3.5.7	Náklady adaptace	38
3.5.8	Role personalistů a přímých nadřízených	38
4	Charakteristika společnosti ČSOB a.s.....	39
4.1	Historie společnosti	40
4.2	ČSOB a.s. v číslech	41
4.3	Správa a řízení ČSOB a.s.	41
4.3.1	Valná hromada	42
4.3.2	Představenstvo.....	42
4.3.3	Dozorčí rada	42
4.4	Politika správy a řízení společnosti	42
5	Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	43
5.1	Popis výběru zaměstnanců.....	43
5.1.1	Proces výběrového řízení	43
5.2	Popis adaptace zaměstnanců.....	45
5.2.1	Časový harmonogram adaptačního procesu.....	45
5.3	Hodnocení adaptace pracovníků.....	46
5.4	Náklady a měření odchodů pracovníků	47
5.5	Analýza dotazníkového šetření.....	48
5.6	Shrnutí	68
6	Návrhy a doporučení	69
7	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nepostradatelnou složkou pro fungování všech organizací. V dnešní době je velmi důležité, aby se manažeři v organizacích snažili o výběr co nejkvalitnější a nejkvalifikovanějších zaměstnanců, kteří jim zajistí úspěch na trhu. Proto bylo jako téma diplomové práce vybráno proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tento náročný proces začíná vždy od oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání. Je důležité, aby personalisté v jednotlivých organizacích vhodně oslovili potenciální uchazeče a hlavně je zaujali. Dalším krokem je pak samotný výběr správného uchazeče, který plní očekávání jak personalistů, tak manažerů. Získat správné lidi na správné místo bývá často velmi obtížné. V době, kdy je na trhu větší poptávka po práci než nabídka volných pracovních míst se zvyšuje počet uchazečů na danou pracovní pozici a tedy i práce personalistů se stává náročnější. S větším počtem zpracovávaných životopisů roste časová náročnost při zpracování, či samotný výběr vhodných kandidátů. Při výběru vhodných kandidátů personalisté využívají nejrůznějších testů a různých forem pohovorů, aby danou pracovní pozici získali a obsadili uchazeči s odpovídající kvalifikací a odpovídajícími předpoklady. Po výběru správného zaměstnance začíná proces adaptace jednotlivých zaměstnanců v dané organizaci, který je neméně důležitý.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB, a.s. doporučit návrhy na jeho zlepšení.

Diplomová práce je zaměřena na proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB, a.s., přesněji na pozici KLIENSKÝ PRACOVNÍK. Tato společnost v současnosti působí na českém finančním trhu jako jedna z největších bank a zaměstnává kolem 7500 lidí. Své produkty a služby dodává klientům ze soukromého i veřejného sektoru v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, investičního poradenství, investování do fondů a mnoho dalších oblastí.

Práce se skládá z teoreticko-metodické a aplikačně-ověřovací části. V teoreticko-metodické části práce jsou uvedena základní teoretická východiska týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. V aplikačně-ověřovací části práce je popsána charakteristika organizace, samotný proces výběru a adaptace ve vybrané společnosti. Zároveň je provedena analýza šetření na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci ČSOB, a.s., kteří působí v organizaci méně než 5 let a jsou navržena doporučení ke zlepšení stávajícího procesu.

Druhá kapitola obsahuje stručnou metodiku práce rozepsanou do jednotlivých bodů a stručný popis logických i empirických metod, jež byly v práci aplikovány.

Ve **třetí kapitole** práce je uvedena obecná charakteristika řízení lidských zdrojů. Následně je věnována pozornost procesu získávání zaměstnanců, který předchází jejich výběru. Dále je popsán samotný proces výběru zaměstnanců, tedy jednotlivé fáze a nejčastější metody výběru. Nejvíce prostoru je věnováno metodě assessment centrum, která patří mezi nejčastější metody výběru. Dále je charakterizován proces adaptace.

Ve **čtvrté kapitole** je charakterizována společnost ČSOB, a.s. Je popsána historie společnosti a globální struktura.

Pátá kapitola obsahuje samotný proces výběru a adaptace tak, jak je zaveden ve společnosti ČSOB, a.s. V závěru kapitoly je provedena analýza dotazníkového šetření se zaměstnanci organizace.

V **šesté kapitole** jsou popsána doporučení, která povedou ke zlepšení stávajícího procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

V diplomové práci jsou použity metody sběru dat z relevantních tuzemských i zahraničních zdrojů, jejich následná analýza s využitím metod indukce, dedukce a komparace, vyhodnocení a zpětná syntéza do teoretického bloku. V aplikačně-ověřovací části práce jsou použity jako zdroje informací internetové stránky organizace, metoda dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru či vlastního pozorování. Metody, které jsou použity, mají především kvalitativní charakter.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole je představena metodika, která byla použita při tvorbě diplomové práce a dále jsou popsány jednotlivé metody.

2.1 Metodika diplomové práce a použité metody

Metodika diplomové práce zahrnuje:

1. zpracování teoretické části práce na základě studia tuzemské a zahraniční literatury, analýzu získaných dat a jejich následnému rozdělení do jednotlivých smysluplných kapitol. Dále je použita metoda syntézy, která umožní sjednocení výsledků v jeden celek a zároveň využití metody klasifikace pro třídění jednotlivých pojmů do skupin podle určitých kritérií.
2. zpracování popisu stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB a.s. s využitím metod indukce, dedukce, polostrukturovaného pohovoru s personalistkou a zaměstnanci banky a analýzy organizační dokumentace,
3. provedení empirického výzkumu pomocí metody dotazníkového šetření,
4. vyhodnocení dotazníkového šetření s využitím metod indukce, analýzy a následné syntézy a zpracování výsledků pomocí grafů v programu Excel,
5. vytvoření závěrečných návrhů a doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace, především pomocí metody komparace získaných teoretických poznatků a současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB a.s.

2.2 Použité metody

V diplomové práci jsou použity metody logické a empirické. Z metod logických jsou použity tyto:

- **Indukce** – vyvozování obecných úsudků z méně obecného, konkrétního,
- **Dedukce** – představuje opačný postup k indukci, a vyvozování konkrétních závěrů a stanovisek z obecných předpokladů,
- **Analýza** – při analýze získaných dat se snažíme o rozklad složitých jevů na jednotlivé složky, které dále zkoumáme,
- **Syntéza** – opačný jev k analýze a reprezentuje postup od jednotlivých částí jevu k sestavení celku,
- **Komparace** – komparace neboli srovnání představuje porovnávání charakteristik a vlastností jevů mezi sebou, hledání společných prvků a spojitostí či naopak rozdílů.

Z metod empirických je pak použita především metoda rozhovoru s personalistkou a jednotlivými zaměstnanci společnosti ČSOB a.s. Rozhovor bude vždy polostrukturovaný s předem připravenými otázkami a současně s možností doptat se na doplňující otázky rozvíjející odpovědi respondentů. Dále je využito dotazníkové šetření, pro zjištění kvalitativní úrovně výběru a adaptace a spokojenosti zaměstnanců na vybraném pracovišti organizace.

V závěrečné části diplomové práce budou na základě získaných teoretických poznatků zjištěné informace vyhodnoceny a zapracovány do závěrečného doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace v dané organizaci.

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

V této části práce budou postupně rozebrána a popsána teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů, procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Výběr a adaptace zaměstnanců se řadí mezi hlavní personální činnosti. V dnešní době se stále více dostává do popředí zájmu personalistů a jednotlivých manažerů organizací získání kvalitních zaměstnanců. Nejedná se pouze o vědomosti, kterými potenciální zaměstnanci disponují, ale také o osobnostní charakteristiky, dovednosti, vlastnosti a předpoklady, kterými se daní jedinci odlišují od ostatních. Výběr a rozvoj kvalitního lidského kapitálu namísto finančního kapitálu a majetku může organizaci pozvednout a obohatit daleko více.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Jak tvrdí Armstrong (2007) je možné řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří buď jako jednotlivci nebo jako kolektiv přispívají k dosažení cílů dané organizace.

Hlavní cílem řízení lidských zdrojů je zajištění a především udržení dostatečně kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří tvoří jednu z hlavních konkurenčních výhod téměř v každé organizaci.

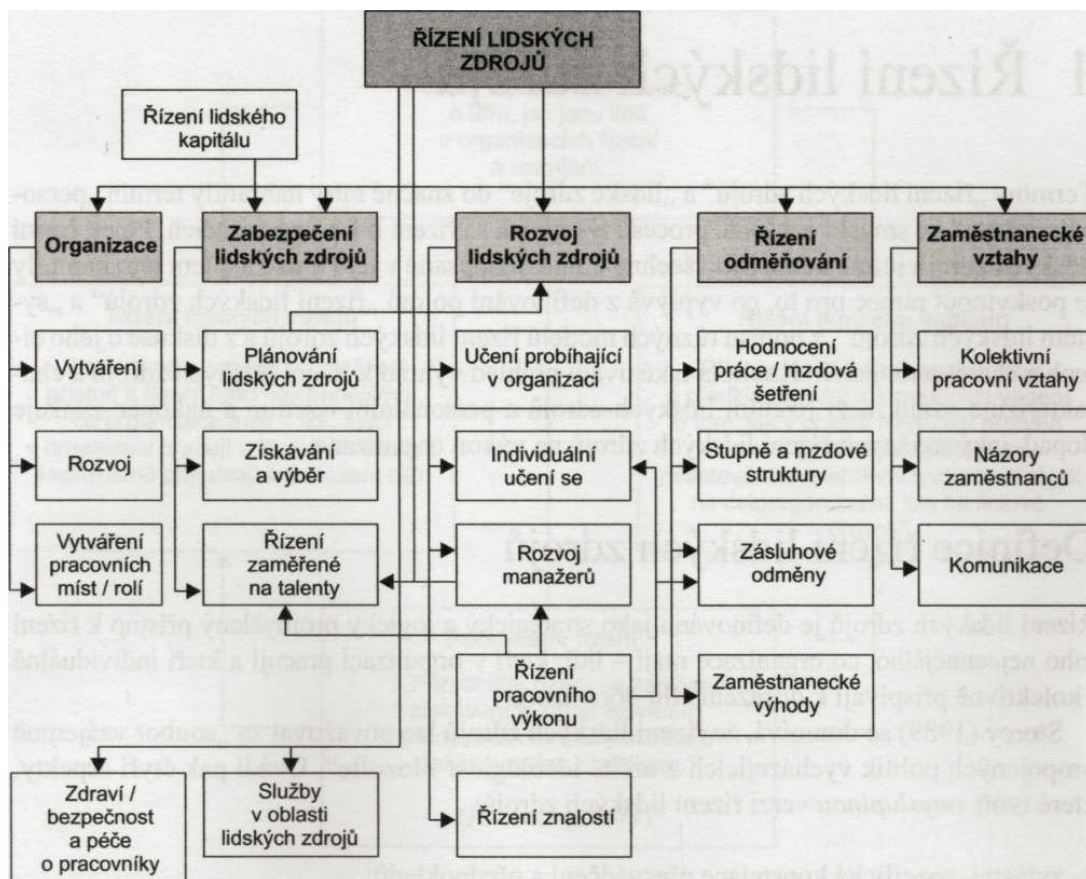
Podle Armstrong (2007) v praxi řízení lidských zdrojů zaměřuje pozornost vrcholového týmu organizace na strategie, které je potřeba přijmout ke zvýšení přidaného hodnoty, kterou vytváří právě lidé. Identifikuje stránky řízení lidí, které znamenají největší přínos k výkonu podniku, a také vysvětluje, kde a jak investice do lidí přinášejí největší návratnost.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonné organizace především prostřednictvím stálého zkvalitňování a zlepšování dostupných zdrojů v dané organizaci, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Na základě toho, lze definovat a rozdělit hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, kterými jsou:

- Usilování o zařazení správného zaměstnance na správné pracovní místo a snaha o to, aby se tento člověk dokázal přizpůsobovat možným změnám požadavků na toto pracovní místo,
- tvorba a formování týmů, efektivních stylů vedení a udržování dobrých mezilidských vztahů v organizaci,

- optimální využívání zaměstnanců v organizaci, především pak schopností zaměstnanců a využití pracovní doby,
- personální a sociální rozvoj organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace,
- shromažďování poznatků o lidech v organizaci,
- plánování lidských zdrojů,
- definování a přesné vymezení funkcí v organizaci,
- odměňování.

Obr. 2.1 Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 28

3.2 Získávání zaměstnanců

Ke klíčovým personálním činnostem patří získávání a výběr zaměstnanců, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovit optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si bude organizace vybírat

zaměstnanec, který nejlépe vyhoví stanoveným požadavkům. Hlavním východiskem získávání zaměstnanců pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na zaměstnance na obsazovaném místě. Je potřeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností zaměstnance. Cílem získávání zaměstnanců je zajistit, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, a také nashromáždit dostatek informací o uchazečích, kteří projeví zájem o dané místo. Důležitým faktorem získávání zaměstnanců jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas (Kocianová, 2010).

Podle Koubka (2007, str. 166) v procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany: organizace se svou potřebou pracovních sil a potenciální uchazeči o práci. Mezi uchazeči se mohou nacházet i současní zaměstnanci dané organizace. „Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky“.

V organizaci jsou daná pracovní místa obsazována dvěma způsoby a to buď z vnějších zdrojů pracovních sil, nebo ze zdrojů vnitřních.

3.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, má jako vše, své výhody i nevýhody. Mezi výhody je možné zařadit:

- Kandidáti znají organizaci, protože jsou její součástí,
- organizace má dostatek informací o kandidátech,
- menší náklady výběru,
- ocenění dobré práce stávajících zaměstnanců.

Nevýhody mohou být:

- Kandidáti z vnitřních zdrojů přinášejí méně nových nápadů,
- nutnost školení a výcviků, které mohou být často nákladné,
- výběr je ovlivněn politikou společnosti.

3.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Pracovní síly z vnějších zdrojů přinášejí do organizace novou krev, jejíž přístupy a řešení problémů mohou být pro danou organizaci značně inspirující a velice prospěšné. Mezi tyto uchazeče mohou patřit absolventi středních a vysokých škol, uchazeči o zaměstnání

vedení v evidenci úřadu práce, matky vracející se z mateřské dovolené, lidé se zdravotním postižením, lidé v produktivním věku a poslední dobou velmi aktuálním a diskutovaným tématem jsou cizinci.

Výhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu:

- Kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek,
- kandidáti mohou lépe znát konkurenci,
- kandidáti mohou mít větší zkušenosti v daných oblastech.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějšího trhu:

- Pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace,
- Je zapotřebí delší doba na zorientování a zapracování nového člověka,
- Proces výběru a adaptace může být dlouhý a drahý (Vajner, 2007).

3.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Každá organizace si sama určí způsob a metodu získávání zaměstnanců, který závisí především na požadavcích daného pracovního místa, finančních zdrojích organizace a také na analýzách minulých procesů získávání. K nejčastějším metodám získávání zaměstnanců patří:

Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce.

Tento způsob je velmi levný a oslovují se jím především zájemci o manuální práci a o nižší administrativní a technické pozice. Požadavkem je většinou základní až střední vzdělání zakončené maturitou.

Inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi.

Vhodné pro získání uchazečů, u kterých požadováno základní až středoškolské vzdělání.

Veletrh pracovních příležitostí.

Tyto veletrhy bývají často organizovány na vysokých školách, kde velké a známé společnosti zde lákají kandidáty atraktivními nabídkami, jako jsou např. rozvoj kariéry, možnosti dalšího vzdělávání, nadprůměrnými mzdami a různými zaměstnaneckými výhodami. Hlavní výhodou těchto veletrhů je prvotní kontakt s budoucími absolventy. Firmy nabízejí studentům také konzultace ke studentským projektům nebo pozvání na den otevřených dveří.

Samostatné přihlášení.

Zaměstnavatelé nejčastěji dostávají neočekávané žádosti o zaměstnání od absolventů škol a uchazečů o manuální nebo administrativní práce. Tento způsob je často neefektivní, jelikož uchazeči inklinují k popisu širokého spektra znalostí a dovedností, ne však klíčových způsobilostí na danou pracovní pozici, kterou zaměstnavatel potřebuje.

Doporučení zaměstnancem.

Jedná se o poměrně levné a účinné získávání zaměstnanců. Do organizace přichází nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná organizační kulturu, její hodnoty a normy (Dvořáková, 2012).

Jak tvrdí Kociánová (2010, str. 89) je v případě potíží v přilákání uchazečů o dané pracovní místo je vhodné zpracovat studii faktorů, které mohou tyto obtíže způsobovat. Analýza by se měla zaměřit na silné a slabé stránky organizace a porovnat je s konkurencí. Výsledkem by pak měl být přehled faktorů, které „prodávají“ organizaci jako zaměstnavatele. Informace z průzkumu mohou být nápomocny i při inzerování volného pracovního místa, při přípravě materiálů pro uchazeče a při rozhovorech s uchazeči. Úsilí o dobrou pověst zaměstnavatele a bezproblémové utváření personálu organizace by mělo mít koncepční charakter. Ten zajišťuje personální marketing. „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce“.

3.3 Výběr zaměstnanců

Mezi personální činnosti navazující na získávání zaměstnanců patří výběr zaměstnanců. Úkolem získávání zaměstnanců je hledání vhodných uchazečů na danou pracovní pozici organizace, naopak úkolem výběru zaměstnanců je správně posoudit předpoklady jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům dané pracovní pozice (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2007) musí brát proces výběru zaměstnanců v úvahu jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky každého uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Existuje několik typů metod výběru zaměstnanců, ale žádná z nich nedokáže vybrat toho nejlepšího a žádná nezaručí, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly daného pracovního místa a vykazovat pracovní chování, které od něj organizace očekává a vyžaduje. Protože se v

procesu výběru zaměstnanců posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě, je tedy nezbytné vytyčit kritéria, která budou při tomto hodnocení použita.

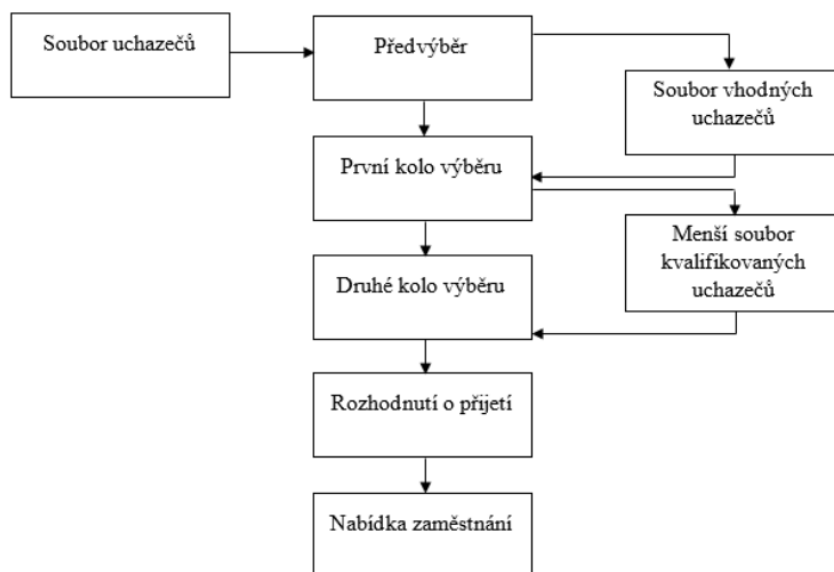
Výběr zaměstnanců bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Výběru zaměstnanců by se měli zúčastnit personální specialisté i vedoucí zaměstnanci.

Průběh samotného výběrového procesu by tedy mohl být například v tomto pořadí:

1. Personalisté by měli nejprve prozkoumat dokumentaci uchazečů (předvýběr),
2. První kontakt uchazečů v procesu výběru, předběžný (první) rozhovor,
3. Nashromáždění a analýza dalších informací o uchazečích např. formou různých testů způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,
4. Výběrové (přijímací) pohovory, při kterých personalisté prozkoumávají preference uchazeče,
5. Prozkoumání referencí (formulář, ústní informace),
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním kolegům,
7. Rozhodnutí vedoucího zaměstnance o přijetí,
8. Informování uchazeče o přijetí či nepřijetí a následná nabídka zaměstnání (Kociánová, 2010).

V obrázku 2.2, je uvedena alternativa procesu výběru zaměstnanců podle Horváthová a kol. (2014).

Obr. 2.2. Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. 2014, str. 58

Důležitou součástí celého konceptu výběru je i fáze předvýběru. Předvýběr slouží vedoucím pracovníkům a personalistům k posouzení vhodnosti kandidáta pro vykonávání dané pracovní pozice. Každý uchazeč je porovnáván s klíčovými kritérii pracovního místa. Fáze předvýběru pomáhá personalistům určit, jestli je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, jakou má uchazeč motivaci k práci a jaký projevuje zájem o nabízenou práci.

Nejčastěji uchazeč o práci předkládá životopis, který může být doplněn žádostí o práci. Tyto dva dokumenty jsou postačující k představení uchazeče, jelikož dokládají, jak uchazeč dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele a jak umí charakterizovat svou pracovní způsobilost a své schopnosti. Doplnující užitečné informace pak dokládají kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení), osobnostní dotazník, kopie certifikátů, pracovní posudky a reference (Dvořáková, 2012).

3.3.1 Zásady výběru zaměstnanců

Zásady personální politiky představují předpoklady pro správný a zdravý výběr zaměstnanců. Vedle dodržování platných zákonů a etických norem (zásada rovného zacházení) k nim patří především výběr zaměstnanců založený na relevantních, ověřených (validních) výběrových kritériích, především vzdělání, schopnostech a zkušenostech, případně ověřených osobnostních vlastnostech uchazečů odpovídající kvalifikaci a příprava osob provádějících výběrové postupy a metody, používání více výběrových metod zajišťujících vyšší objektivitu výběru, volba výběrových metod odpovídajících povaze obsazovaného místa, používání psychologických testů jako spíše doplňkové metody výběru, zacházení s uchazečem jako s rovnocenným a plnoprávným partnerem, objektivní informování uchazeče o podmínkách a požadavcích pracovního místa, důvěrné zacházení s osobními informacemi uchazečů, neprodlužování doby výběru uchazečů nad nezbytně nutný rámec a včasné informování účastníků výběru o jeho výsledcích.

3.3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Každému výběru zaměstnanců předchází výběr kritérií, podle kterých dochází k hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru. Tato kritéria i metody musí zohledňovat povahu pracovního místa, povahu práce a požadavky na pracovníka. Není tomu tak, že stanovení kritérií zajišťuje úspěšný výběr. Úspěšný výběr závisí především na kvalitě poskytnutých informací o uchazečích.

Armstrong (2007) shrnul tato jednotlivá kritéria výběru zaměstnanců do dvou modelů. Do modelu sedmibodového a do modelu pětistupňového. Pětistupňový model je specifický tím, že je v něm kladen větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Sedmibodový model má však delší historii. Oba modely však poskytují personalistům vhodný rámec pro výběrový pohovor. Pro účely pohovoru je však stále častěji používán přístup založený na schopnostech.

Sedmibodový model vypracovaný Rodgerem obsahuje:

1. Fyzické vlastnosti - zdraví, vzhled, mluva a držení těla,
2. Vědomosti a dovednosti - vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
3. Všeobecnou inteligenci - základní intelektuální schopnosti,
4. Zvláštní schopnosti - mechanické, manuální zručnost,
5. Zájmy - intelektuální, praktické, sportovní, tvůrčí, společenské a umělecké aktivit,
6. Dispozice - přizpůsobivost, vytrvalost, schopnost ovlivňovat ostatní, spoléhání sám na sebe,
7. Zázemí - soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

V dnešní době je však sedmý bod diskutabilním. Mohl by být považován za diskriminační.

Pětistupňový Munro-Frazerův model obsahuje:

1. Vliv na ostatní - tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby,
2. Získanou kvalifikaci - vzdělání, odborný výcvik, mluva a způsoby,
3. Vrozené schopnosti - schopnost se učit,
4. Motivaci - osobní cíle, důslednost a odhodlání jít za cíli,
5. Emocionální ustrojení - citová stabilita, schopnost vycházet s lidmi.

Důležité také je, aby nedocházelo k nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je přirozené, ale stanovení příliš vysokých požadavků na uchazeče může vést k problémům s jejich přilákáním. Proto by se mělo rozlišovat mezi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí. Po stanovení a odsouhlasení požadavků by mělo docházet k jejich analyzování. K analýze lze použít i některý z výše popsaných modelů (Armstrong, 2007).

3.3.3 Fáze výběru zaměstnanců

Koubek (2007) ve své publikaci tvrdí, že proces výběru zaměstnanců lze rozdělit na dvě fáze a to fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací.

Předběžná fáze

V této fázi je potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Předběžná fáze pak zahrnuje tyto 3 kroky:

1. Popis pracovního místa včetně stanovení základních pracovních podmínek.
2. Specifikace pracovního místa. Vymezení kvalifikačních a dalších dovedností, které musí uchazeč splňovat.
3. Konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci délku praxe a zvláštní schopnosti nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán vhodným kandidátem na pracovní místo.

Vyhodnocovací fáze

S určitým časovým odstupem pak probíhá fáze vyhodnocovací. Díky časovému odstupu dochází k nashromáždění dostatečného počtu uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, není však nutností podstoupit všechny tyto kroky. Tato podmínka závisí na okolnostech. Každý krok je spojen s metodou výběru. V praxi se používá kombinace dvou a více kroků. Kroky této fáze jsou:

1. Zkoumání dokumentů (životopis) předložených uchazečem,
2. Předběžný pohovor,
3. Testování uchazečů - assessment center,
4. Výběrový pohovor,
5. Zkoumání referencí,
6. Lékařské vyšetření,
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

V praxi nemusí být použity všechny kroky. Použité kroky se odvíjejí od povahy pracovního místa, množství uchazečů a na dalších okolnostech. V této fázi existují tři typy postupů: kompenzační postup, vyřazovací postup a smíšený postup. Při postupu kompenzačním necháme uchazeče projít všemi kroky, které jsme si pro danou pozici zvolili. Ve vyřazovacím postupu pak po každém kroky vyřadíme uchazeče s ne příliš dobrými výsledky. V praxi je nejvíce využívaným postupem postup smíšený, kdy část postupu má vyřazovací a část kompenzační charakter.

3.3.4 Metody výběru zaměstnanců

V další části práce budou popsány metody výběru zaměstnanců, které jsou důležité při posuzování jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům a obsazení dané pracovní pozice. Hlavním cílem těchto metod je tedy výběr nejvhodnějšího uchazeče pro dané pracovní místo.

Metod výběru zaměstnanců existuje několik, vždy je potřeba zvážit, na jakou pozici se zaměstnanec vybírá. Nedá se říct, že existuje jedna univerzální pro všechny, která pomůže najít ty nejlepší zaměstnance, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

Analýza dokumentů uchazeče

Při výběru nebo předvýběru zaměstnanců je analýza dokumentů základní používanou metodou. Formou životopisu, motivačního dopisu a dalších, oslovují uchazeči zaměstnavatele. Pro organizaci je důležité, aby této analýze věnovala značnou pozornost, jelikož uchazeči často uvádějí nepřesné a nepravdivé informace. O uchazečích vypovídá, kromě informací obsažených v těchto dokumentech i forma jazykového zpracování dokumentů, jejich úprava a pečlivost. Pro zaměstnavatele jsou tyto materiály dobrým doplňujícím podkladem při výběrových řízeních či rozhovorech.

Při analýze dokumentů získává zaměstnavatel informace z těchto dokumentů:

Dotazník je první forma kontaktu mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání. V obecné části dotazníku jsou uváděny základní osobní údaje uchazečů. Poté následují otázky zaměřené na předchozí zaměstnání (pracovní funkce a plněné úkoly). Organizace dnes kladou velký důraz, a tedy v dotazníku následují otázky týkající se jazykové vybavenosti a dalších charakteristik uchazeče. Vhodná konstrukce dotazníku umožňuje snadné hodnocení a srovnání jednotlivých uchazečů (Mládková, 2009).

Podle Koubka (2007) vyplňují dnes dotazníky zpravidla uchazeči o zaměstnání ve velkých organizacích. Některé organizace mohou mít několik různých variant dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí. Dotazník přijatého uchazeče se pak přikládá do osobní složky zaměstnance. Poslední dobou se rozvíjí trend využívání elektronických dotazníků.

Životopis bývá nejčastěji požadovaným dokumentem personalistů od uchazečů o zaměstnání. Personalisté mohou díky němu posoudit způsobilost uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci (Šikýř, 2012). V současnosti je nejčastěji vyžadován životopis strukturovaný, který je přehledný a logicky uspořádaný. V životopisu nesmí chybět přehled vzdělání a praxe, který se řadí chronologicky sestupně. Přehled předchozích zaměstnání by

měl obsahovat jak název organizace a pozici, tak také popis pracovní činnosti na daném pracovním místě (Kocianová, 2010). Životopisy můžeme dále dělit na nestrukturované a polostrukturované. Nestrukturovaný životopis se píše volnou formou podle autorových zkušeností a může obsahovat i informace, které se nevztahují ke vzdělání či profesní minulosti. Nestrukturované životopisy se však nedají tak dobře porovnat mezi sebou. V polostrukturovaném životopise jsou však obsažena porovnatelná data a další nespecifikované informace. Polostrukturovaný životopis tak kombinuje výhody strukturovaného a nestrukturovaného životopisu.

Životopis by měl být přehledný, stručný, přesný a aktuální. Jak je již zmíněno v předchozím odstavci, životopis by neměl být příběh života, ale měl by obsahovat informace o pracovní minulosti v souvislostech se zaměstnáním, o které se ucházíme. Znamená to uvést skutečnosti z naší praxe související s požadavky na nabízenou pozici.

Motivační (průvodní) dopis je nezbytnou součástí korespondence při zasílání životopisu. Zasílání životopisů bez něj je považováno za základní nedostatek. Uchazeč v něm uvádí, na základě jaké informace a proč se uchází o dané pracovní místo, jaký je jeho zájem a co může organizaci nabídnout z hlediska vzdělání, praxe a kvalifikace (Mládková, 2009).

Při výběru zaměstnanců jsou často **ústní či písemné reference** z předchozích pracovišť. Tento zdroj informací má však řadu nevýhod. Ne vždy totiž referující pracovník předchozí organizace referuje o uchazeči ve formě, kterou požaduje daná organizace. Dále pak uchazeči často uvádějí pouze takový zdroj, o kterém vědí, že jim poskytne dobré reference. Jak tvrdí Dale (2007), některé organizace uplatňují pravidlo, podle kterého smí reference poskytovat jen určité jmenované osoby. Tím se organizace chrání proti obvinění z poškození, pokud je reference nepřesná. Některé organizace shánějí další informace osobním nebo telefonickým kontaktem s referujícími zaměstnanci. V mnoha případech si však uchazeč nepřeje svému současnému zaměstnavateli sdělit, že hledá jinou práci, proto není vhodné žádat o informace z toho zdroje před přijímacím rozhovorem.

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Jeho hlavním účelem je, aby si personalista ověřil a doplnil údaje o uchazečích, posoudil způsobilosti, chování a motivace uchazečů, informoval uchazeče o podmínkách zaměstnání a zjistil představy uchazečů o podmínkách zaměstnání. Výběrový pohovor můžeme podle průběhu pohovoru dělit na strukturovaný (předem připravené otázky) a nestrukturovaný (bez

přípravy, probíhá dle aktuálních reakcí uchazeče na otázky) nebo polostrukturovaný výběrový pohovor (Šikýř, 2012).

Pro efektivitu výběrového rozhovoru je však velmi důležitá příprava, která by podle d'Ambrosová (2008) měla mít následující průběh:

1. Shromáždění veškerých informací dostupných o uchazeči z předběžného informativního rozhovoru a z písemných dokumentů.
2. Příprava veškerých otázek, jejichž prostřednictvím se doplní údaje a kterými se dotvoří celkový obraz o uchazeči. Optimální je volit otázky otevřené, na které uchazeč odpovídá volně.
3. Zápis poznatků o uchazeči do záznamového archu, který by měl mít personalista k dispozici.
4. Zajištění klidného prostředí pro rozhovor a vyhrazení přiměřeného času na rozhovor.

Jak bylo zmíněno výše, výběrový pohovor můžeme podle průběhu pohovoru dělit na strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný.

Strukturovaný rozhovor

Podle Koubka (2007) postupuje strukturovaný rozhovor podle předem připravených otázek, které jsou přizpůsobeny dle požadavků pracovního místa. Tento typ rozhovoru je velmi efektivní, spolehlivý a přesný, jelikož snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností. Zároveň snižuje možnost subjektivního posuzování uchazečů, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. U strukturovaného rozhovoru je důležité provádět podrobnou dokumentaci, která musí být archivována. Nevýhodou strukturovaného rozhovoru je časová náročnost přípravy a posuzování osobnosti uchazeče je obtížnější.

Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný rozhovor je typický tím, že nemá předem stanovené otázky. Výběrová komise pokládá otázky, které plynou z rozhovoru s uchazečem. Výhodou takového typu rozhovoru je možnost klást nepřipravené otázky. Nejedná se však o vhodný typ pohovoru, a to zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a umožňuje uplatnění subjektivního přístupu k uchazečům. Jako další nevýhoda se jeví, že lze snadno sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného místa. Nejedná se tedy o příliš spolehlivou metodu výběru zaměstnanců, umožňuje však o uchazeči zjistit některé zajímavé informace a lépe posoudit jeho osobnost (Koubek, 2007).

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je takový typ rozhovoru, kde jsou použity jak předem stanovené otázky, tak zčásti forma volného vedení konverzace. Podle Mládkové (2009) by měl polostrukturovaný rozhovor využít předností strukturovaného rozhovoru a naopak eliminovat nevýhody související s rozhovorem nestrukturovaným.

Pohovory je možné rozdělit na následující typy a to podle struktury účastníků:

Individuální (1+1) pohovor. Jde o konverzaci mezi zaměstnancem organizace a uchazečem. U tohoto typu pohovoru je nebezpečí špatného rozhodnutí zaměstnance o přijetí uchazeče na základě subjektivního hodnocení uchazeče a také k tzv. haló efektu. Proto se koná více individuálních pohovorů s dalšími zaměstnanci organizace (Armstrong, 2007).

Panelový pohovor. Podle Jay (2007) jde o skupinu dvou nebo více zaměstnanců organizace, kteří vedou pohovor s uchazečem. Panel může tvořit personalista, manažer, psycholog. Panelový pohovor by měl být formálnější než individuální pohovor. Členové panelu by se měli domluvit na svých rolích průběhu pohovoru.

Pohovor před komisí. Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším panelem, který svolávají orgány dané organizace, jelikož v každém větším podniku existuje více stran, které mají zájem podílet se na výběru a rozhodování o přijetí zaměstnanců. Výhodou tohoto typu pohovoru je, že se mohou různí lidé podívat na uchazeče a následně mohou své poznatky navzájem porovnat s ostatními členy komise (Armstrong, 2007).

Pohovory dále rozlišujeme podle typu kladených otázek.

Telefonní pohovor. Jde o málo využívanou metodu pohovoru. Vedoucí pracovníci ho využívají především ke snížení velkého počtu uchazečů a to tak, že ti co u pohovoru uspějí, jsou dále pozváni k ústnímu pohovoru. U tohoto typu pohovory by si měli personalisté ověřit schopnosti uchazeče komunikovat po telefonu, je vhodný při zájmu o práci, která zahrnuje časté telefonování (Jay, 2007).

Behaviorální pohovor. Při tomto typu pohovoru jsou uchazeči tázáni, aby popsali určitý problém, se kterým se setkali, a také jak daný problém řešili. Koncepce tohoto typu rozhovoru je postavena na myšlence, že se zaměstnanec bude chovat stejným nebo podobným způsobem, kterým se choval již v minulosti. Behaviorální rozhovor je zaměřen především na chování uchazeče v daných situacích, na jeho sociální schopnosti a další kompetence (Mathis, Jackson, 2008).

Stresový pohovor je určen k vytvoření úzkosti a tlaku na uchazeče, aby tazatel viděl, jak se bude uchazeč v dané situaci chovat. Tazatel pokládá velmi agresivním hlasem otázky. Tento typ pohovoru je zaměstnanci využíván, aby se přesvědčili, zda uchazeč zvládne, či nezvládne stresující situace, které mohou při práci nastat. Na základě tohoto typu pohovoru může zaměstnavatel však přijít i o vhodné uchazeče, kteří přivalu stresu nezvládnou a následně odmítnou pracovní nabídku (Mathis, Jackson, 2008).

Situační pohovor je takový typ pohovoru, kdy je uchazeči nastíněna praktická nebo teoretická situace, která může v organizaci nastat. Tento pohovor pak poskytne informace o tom, jak se uchazeč v dané situaci zachová, pokud taková situace nastane (Kolman, 2010).

Biografický pohovor. V tomto typu rozhovoru se tazatel postupně ptá na jednotlivá zaměstnání uchazeče, která uvedl ve svém životopise, dále na vzdělání uvedené rovněž v životopise. Uchazeč má dostatek prostoru na odpovědi (Kolman, 2010).

Chyby tazatelů při pohovoru

Tazatelé se během těchto druhů rozhovorů často dopouštějí řady chyb, které následně ovlivňují výsledky rozhovorů. Tyto chyby se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používá každý člověk. Některým stimulům je věnována větší a některým menší pozornost než ostatním. To je ovlivněno našimi zkušenostmi, motivací a osobností. Tyto zkušenosti atd. by mohly v určitých podmínkách vést k zaměření na nevhodné stimuly a k ignorování informací, které jsou ve skutečnosti výstižné. Takových chyb vnímání bylo identifikováno mnoho. Mezi nejčastější, které se vyskytují ve výběrovém procesu, patří níže uvedené (Foot, Hook, 2002).

Halo efekt je vůbec nejčastější chyba, které se tazatelé při rozhovorech dopouštějí. Chybný úsudek hodnotitelů vzniká na základě prvního dojmu z uchazeče. V tomto případě je problémem, že někteří kandidáti dělají silný dojem hned, jakmile vstoupí do místnosti, jsou atraktivní, mají dobré oblečení, pevný stisk ruky apod. Tento první dobrý dojem pak pozitivně ovlivňuje vše další a zároveň se i tazatelé mohou snažit získat pozitivnější informace, které by jejich počáteční úsudek potvrdily. Aby se halo efektu při přijímacím pohovoru předešlo, je důležité se zaměřit na požadavky pozice, schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje.

V případě **Horns efektu** se jedná o stejné chyby hodnotitelů, avšak v negativním slova smyslu.

V případě **rychlého rozhodování** má největší vliv na hodnotitelovo rozhodování úsudek získaný během prvních 5 minut, který během rozhovoru zůstává dále nezměněný. Tazatel tak nevyužívá příležitost získat širší rozsah informací.

Další chybou je **přijímání lidí, kteří jsou jako my**. Tato chyba nastává, když se tazatel ztotožňuje s kandidátem a rozumí si s ním díky tomu, že s ním sdílí různé znaky. To ale neodpovídá reálným schopnostem kandidáta vykonávat danou práci.

Mezi časté chyby hodnotitelů patří i **stereotypizace**. Hodnocení kandidátů by mělo být založeno především na jejich schopnostech a dovednostech, nikoliv na základě stereotypů vůči určité kategorii lidí. V případě této chyby je každá osoba předem zařazena do skupiny a jsou ji přisuzovány určité vlastnosti a znaky, které jsou považovány jako společné znaky dané skupiny. Jako příklady těchto znaků mohou být např. obézní lidé, malí muži, ženy používající příliš mnoho make-upu, lidé se vzděláním v soukromé škole, muži s náušnicí apod.

V případě **vytváření předpokladů** vnucují tazatelé svůj vlastní osobní pohled a názor na to, jak by měli ostatní v konkrétních podmínkách postupovat, než aby zjistili, jak by jednal kandidát podle vlastního uvážení. Častým příkladem této chyby může být například předpoklad, že ženy s dítětem nejsou ochotny přijmout nové zaměstnání.

Efekt kontrastu spočívá v hodnocení některých kandidátů více, než by si zasloužili, protože je předcházeli uchazeči s určitými nedostatky a díky kontrastu se zdáli být lepší, než ve skutečnosti jsou.

Podle Thomsona (2007) by si měli tazatelé vždy před rozhovorem připravit sérii otázek, které se týkají obsazovaného pracovního místa. Typů otázek existuje několik, však ne všechny jsou vhodné pro daný typ rozhovoru. Podle typu odpovědi, které očekáváme, je možné zvolit některou z těchto možností:

Otevřené otázky – u tohoto typu otázek mají uchazeči možnost samostatně zformulovat odpověď, např. „Co Vás láká na této práci?“

Jednoduché otázky – tyto otázky vyžadují krátkou, jednoslovnou a výstižnou odpověď. Často se využívají k objasnění nějaké skutečnosti. Např. „Vedl jste někdy nějaký tým?“

Hypotetické otázky – tento typ otázek používá tazatel v případě, že hledá odpověď na to, jak by se uchazeč choval v určité situaci. Např. „Kdybyste měl k dispozici částku deseti milionů na marketingovou propagaci nového výrobku, jak byste ji utratil?“

Otázky jdoucí do hloubky – tyto otázky je vhodné použít tehdy, kdy si tazatel myslí, že mu uchazečova odpověď nebyla úplná a chce zjistit více. Otázkou „A co se přesně stalo pak?“ je možné navázat na téma, o kterém uchazeč právě domluvil.

Reflexivní otázky – jedná se o takový typ otázek, které donutí uchazeče, aby se zamyslel nad nějakou situací a přemýšlel o tom, zda se mohl ve stejné situaci zachovat jinak.

Je vždy důležité, aby tazatel pokládal pouze jednu otázku, ne více otázek naráz. V opačném případě je možné, že situace vyvolá v uchazeči zmatek, může se stát, že uchazeč zapomene odpovědět na všechny otázky nebo nebude vědět, na kterou otázku odpovědět jako první. Otázky osobní povahy, které přímo nesouvisí s pracovní pozicí a mohly by být brány jako diskriminační by se neměly pokládat. Když k tomu dojde, neměl by na ně být brán žádný ohled v případě hodnocení uchazeče. To jsou otázky zjišťující informace o zdravotním stavu uchazeče, o rodinném stavu uchazeče, o náboženské příslušnosti, o členství v politických hnutích, o sexuální orientaci a o věku. Na závěr každého rozhovoru by měl být ponechán prostor uchazečům na jejich případné dotazy. V praxi se často stává, že díky stresu uchazeč zapomene, na co se vlastně chtěl zeptat, proto se často pokládá otázka typu „Je něco, na co byste se rád zeptal, třeba něco, co se týká práce nebo organizace?“

V průběhu rozhovoru by si měl každý tazatel dělat poznámky o jednotlivých uchazečích, které mu poté poskytnou dostatečný podklad při rozhodování o tom, zda uchazeče přijmout či nikoliv. Kvalitní záznam o přijímacím rozhovoru je vždy důležitý. V příloze č. 1 je uveden příklad záznamového archu tazatelů z přijímacího pohovoru na pozici Klientský pracovník.

Během výběrových rozhovorů je důležité pozorovat a klást důraz i na řeč těla, tedy neverbální formu komunikace. Jedná se o součást celkového projevu osoby uchazeče, a proto je tento druh komunikace velmi důležitým předpokladem pracovní úspěšnosti jednotlivých uchazečů. Některé skryté osobnostní charakteristiky odhalí právě až rozbor řeči těla.

Někdy uchazeči již v minulosti absolvovali komunikační či obchodní trénink a mohou být tedy připraveni a vědomi si některých typických forem neverbální komunikace. Posouzení kandidátů je v takovém případě složitější, ale i přesto lze odhadnout, zda se jedná o spontánní či naučené projevy neverbální komunikace.

K základním charakteristikám neverbální komunikace v naší kultuře je stisk ruky podávané při pozdravu a oční kontakt během rozhovoru. Pokud uchazeč během pohovoru třepe očima, lze z jeho chování vyvodit komunikační problémy a nežádoucí osobní charakteristiky.

Známkou sociální zralosti a sebedůvěry je především přímé a uvolněné držení těla a odpovídající gestikulace (Stýblo, 2009).

Testy pracovní způsobilosti

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 111), „pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti (i měkké dovednosti), osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické.“

Všichni účastníci výběrového řízení se snaží představit organizaci v co nejlepším světle. Pravdivost informací prezentovaných uchazeči lze ověřit právě těmito testy, které nejsou subjektivní jako jiné výběrové metody (Kociánová, 2010). Armstrong (2007) popisuje charakteristiky dobrého testu:

- citlivý nástroj měření,
- test byl vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku populace,
- je spolehlivý,
- je validní.

Přehled základních testů pracovní způsobilosti uvádí Mládková, Jedinák et al (2009):

Testy inteligence

Ty zjišťují, jestli je uchazeč schopen analytického myšlení a zda dokáže plnit zadané úkoly. Testy jsou zaměřené především na paměť, schopnost úsudku, schopnost exaktního myšlení, schopnost vnímání, třírozměrnou představivost apod. Na závěr se v hodnocení uvádí, zda uchazeč disponuje danými vlastnostmi a v jaké míře.

Tento test měří všeobecnou inteligenci a podle Armstronga (2007, s. 389) je inteligence definovaná jako: „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“.

Testy znalostí a dovedností

Tyto testy mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil hlavně ve škole nebo během přípravy na povolání. Řadíme sem i testy, kdy testovaná osoba předvádí určitý postup či ukázkou práce (Koubek, 2007).

Testy schopností

Tento druh testování uchazeče zjišťuje jeho motorické (pohybové) vlastnosti, zručnost, prostorovou orientaci apod. Patří sem i testování schopnosti zvládnutí nových pracovních postupů a jejich implementace do vlastních pracovních činností.

Testování probíhá formou modelových situací. Sledujeme, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité informace, jak se rozhoduje a jak jedná. (Šikýř, 2012).

Testy osobnosti

Testy osobnosti se zabývají především psychologickými vlastnostmi uchazeče, ale i jeho vlastnostmi temperamentovými, sociálním založením atd. Tyto informace jsou využívány především z důvodu začlenění uchazeče do pracovní skupiny a schopnosti týmové práce. Nejpoužívanější klasifikaci klíčových charakteristik osobnosti uvádí Armstrong (2007, s. 390) v tzv. pěti faktorovém modelu:

- extroverze / introverze – společenský, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorný a aktivní; nebo zdrženlivý, chladný, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevtíravý;
- emoční stabilita – houževnatý, nezávislý, sebejistý, uvolněný; závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;
- příjemnost – zdvořilý, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;
- svědomitost – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunist;
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, ochotný se učit; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, plný předsudků, omezený, přízemní.

Assessment centre (AC)

Assessment Centre je jednou z dalších metod výběru zaměstnanců, během níž jsou posuzováni uchazeči nebo skupiny uchazečů podle předem stanovených kritérií skupinou hodnotitelů včetně budoucích nadřízených. Assessment centre je metoda zaměřená na individuální předpoklady uchazečů, na jejich schopnost práce ve skupině či na manažerské předpoklady. Cílem této metody je vybrat nejlepšího uchazeče pro danou pracovní pozici ze skupiny účastníků. Metoda AC se využívá také při snižování počtu zaměstnanců, kdy jsou vybíráni zaměstnanci, kteří by měli organizaci opustit.

Nejvíce je AC využíváno k obsazování náročnějších pracovních pozic, např. manažerských, pozic specialistů a pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty apod. Velkou výhodou této metody je interakce uchazečů ve skupině a možnost posuzovat více uchazečů současně, což výrazně šetří čas. Avšak příprava této metody je časově náročná.

Další nevýhodou může být prosazování mnohomluvných jedinců s přesvědčivým vystupováním na úkor jedinců, kteří ve stresových situacích mají sklon k zábránám. Z hlediska nákladů je AC nejnákladnější, ovšem v porovnání například s individuálním psychologickým testováním skupiny uchazečů zajištěným externím dodavatelem, je AC finančně výhodnější (Kocianová, 2010).

Jako každá metoda, tak i AC má vícero podob. Nejběžněji používané je indoorvé AC. Další alternativou je outdoorové AC, které je však mnohem náročnější na přípravu a je zaměřena především na sebepoznání a rozvoj. Nejčastěji pak bývá využívána varianta pozemního outdooru, kdy účastníci řeší fyzicky náročnější úkoly, kde je zapotřebí zvýšené úsilí a překonání se. Mezi další outdoorové AC řadíme také horolezecký outdoor nebo outdoor se zvířaty.

U metody assessment centre je důležité dodržování 3 základních principů:

1. Princip vícero očí – skupina pozorovatelů by měla být různorodá, optimálně 3 – 5 hodnotitelů a profesionálně připravená.
2. Princip různého úhlu pohledu – možnost vidět účastníka v různých situacích.
3. Princip sledování změny v ohraničeném čase – obvykle trvá AC jen jeden den, někdy však díky užití vícero metod může být vícedenní.

Během metody AC jsou užívány modelové situace, hraní rolí, napodobení nebo simulace. Modelové situace se liší od reálných situací především zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací. Napodobení pak probíhá jako vytvoření simulačního modelu, který co nejpřesněji simuluje originální situaci (Hroník, 2002).

Podle Sponton a Wright (2009) rozdělujeme metody AC takto:

Individuální:

- prezentace (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu),
- případová studie (řešení reálných či fiktivních pracovních problémů),
- in-Basket methods - kombinace rolí hry, případové studie a testu, zjišťující organizační schopnosti, případně schopnost plnit úkoly v různé míře stresu,
- morální dilemata,
- sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů (formou dotazníku a rozhovoru),
- hraní rolí (jednání s jinou osobou či osobami),
- individuální rozhovor,
- zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností,
- ukázky práce,

- zkoušky znalostí a orientace v oboru (jazykové testy),
- zkoušky zručnosti.

Skupinové:

- týmové hry (zaměřují se na spolupráci v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání),
- manažerské hry (simulují reálné situace a zjišťují schopnosti rozhodování),
- případové studie pro skupinu,
- skupinové diskuse (zjišťují schopnosti vyjadřování, argumentace, přesvědčování, zastávání svého názoru, ochotu přijmout jiný názor),
- různé výtvary (stavby, koláže, kresby).

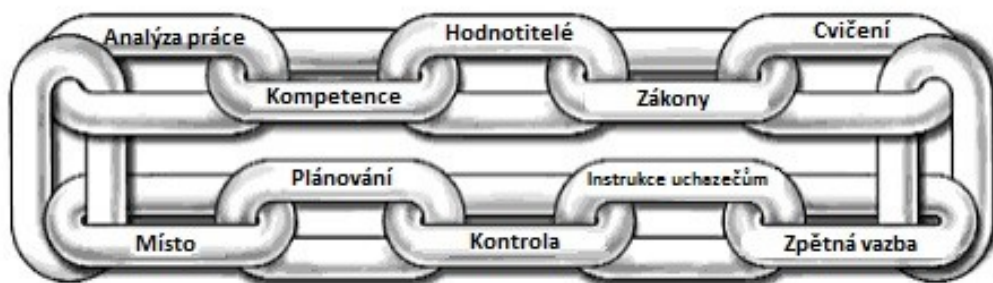
Psychodiagnostické:

- výkonové testy (testy schopností),
- osobnostní dotazníky,
- projektivní testy,
- sociometrie.

AC může být použit pro:

- nábor kandidátů, kteří podali žádost, interních kandidátů nebo kombinaci těchto dvou,
- restrukturalizaci-vyhodnocování stávajících zaměstnanců, zda jsou vhodní pro stávající pozici nebo je vhodnější je přesunout na pozici novou, je to často nezbytné, když dochází k restrukturalizaci organizace,
- podporu – při posuzování kandidátů a jejich dovedností pro určitou pracovní pozici (Sponton a Wright, 2009, s. 112).

Obr. 2.3 Nezbytné prvky Assessment centre



Zdroj: Sponton, Wright, 2009, str. 15

3.3.5 Predikční validita a reliabilita výběrových metod

Predikční validita měří kvalitu výběrové metody, tedy udává, jestli je možné skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro danou pracovní pozici pomocí určitého výběrového postupu. Validita se měří podle kritérií, která odrážejí co nejpřesněji opravdový výkon při práci. Je však nutné použít více kritérií a je důležité počítat s tím, že se kritéria v průběhu času mění. Predikční validita nabývá hodnot mezi 0 a 1. Hodnota 1 udává úplnou shodu mezi hodnocením pomocí výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu, naopak hodnota 0 udává nulovou shodu. Metody výběru, u kterých je hodnota validity nižší než 0,4 se označují jako nevalidní. Členění metod výběru podle predikční validity je uvedeno v tab. 2.1.

Tab. 2.1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek (2007, s. 184).

Spolehlivost testu neboli reliabilita představuje stabilitu získaných výsledků v průběhu času. Uchazeč, vykonávající test, by měl být schopen dosáhnout při opakování testu přibližně stejných výsledků, ovšem je nutné brát v úvahu i fyzický a psychický stav uchazeče (Kociánová, 2010).

3.3.6 Hodnocení výběru

Hodnocení procesu výběru zaměstnanců je možné realizovat pomocí různých ukazatelů. V praxi se nejčastěji využívají tyto:

Míra adekvátních uchazečů poměřuje počet zájemců o přijetí a počet skutečných uchazečů, kteří byli pozváni na výběrové řízení.

Průměrná délka setrvání v pracovním poměru. Tedy, jak dlouho je průměrně schopen každý nově přijatý zaměstnanec pracovat v organizaci. Při zjištění, že na pozici projektového manažera vydrží každý nově přijatý zaměstnanec pouze po dobu dvou měsíců a poté odchází na jinou pozici, může to být způsobeno neadekvátním nastavením požadavků na výběr a tedy nevhodným výběrem zaměstnance.

Počet absencí zaměstnance k celkovému fondu pracovních dnů v měsíci či roce nám také může napovědět, zda byl výběr vhodný (Horváthová a kol., 2014).

Míra odchodů. Uchazeči také hodnotí organizaci, pozici a celý průběh realizace výběru a může se stát, že ačkoliv se organizace rozhodne je přijmout, daný uchazeč nabídku odmítne nebo odejde ve zkušební době. Míra odchodů zjišťuje podíl zaměstnanců, kteří opustili danou organizaci během určitého období na průměrném počtu zaměstnanců v daném období, a tedy díky tomuto ukazateli získáme také informace o úspěšnosti výběru (Hroník, 2007).

Náklady výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci souvisí s určitými náklady. Mezi tyto náklady můžeme zařadit například:

- čas,
- mzdové náklady,
- pomůcky,
- inzerce,
- náklady na komunikaci s uchazeči, úřady,
- administrativní náklady

3.3.7 Role personalistů a přímých nadřízených

Vedoucí pracovníci hrají významnou roli v procesu výběru zaměstnanců. Jedná se o bezprostřední nadřízené obsazovaného pracovního místa, případně vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Společně s personalisty tyto pracovníci zahajují proces výběru a to tak, že definují jednotlivá pracovní místa, která mají být obsazena, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, výrazně se podílejí na posuzování uchazečů, připravují strukturované rozhovory, vedou rozhovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Je tomu tak, jelikož přímí nadřízení, kteří mají na starosti obsazované místo, budou za práci na tomto místě odpovídat a

měli by být schopní posoudit nejen pracovní způsobilost uchazeče, ale i jak bude schopen zařadit se do pracovního kolektivu a jak napomůže k vytváření zdravého podnikového klimatu na pracovišti.

Personální útvar tedy pomáhá liniovým manažerům ve vytváření nástrojů pro výběr zaměstnanců, navrhuje metody výběru zaměstnanců, zajišťuje administrativu procesu a zároveň zajišťuje školení stávajících zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do procesu výběru nových zaměstnanců. Dále zajišťuje odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládá vedoucím zaměstnancům doporučení ohledně výběru vhodného uchazeče. V nutném případě zajišťuje účast externích expertů a dbá na dodržování zásad politiky výběru zaměstnanců v dané organizaci (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

3.4 Přijímání zaměstnanců

Koubek (2007, str. 189) definuje přijímání zaměstnanců jako: „Řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání.“ V praxi se přijímáním zaměstnanců rozumí nástup nového zaměstnance do organizace a veškeré procedury související s počáteční fází jeho pracovního poměru.

Základní formální náležitostí v procesu přijímání zaměstnanců je sepsání a podepsání pracovní smlouvy. Tato smlouva vyjadřuje oboustranný vztah, proto je důležité, aby byla pracovníkovi nabídnuta možnost seznámení se s návrhem smlouvy a vyjádřit se k němu. Pracovní smlouva musí obsahovat tyto náležitosti:

- Druh práce, kterou má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- Den nástupu do práce.

Není-li v pracovní smlouvě uvedena doba trvání pracovního poměru, trvá pracovní poměr po dobu neurčitou. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. Tato smlouva pak může obsahovat další ujednání, např. zkušební dobu, zkrácenou pracovní dobu apod. (Kocianová, 2010).

Následně po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení zaměstnance do personální evidence, což zahrnuje pořízení osobní karty, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu atd. Jedná-li se o zaměstnance nového, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list. Dále je nutné podat nejpozději do 8 dnů od

vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení., a také přihlášku ke zdravotnímu pojištění, rovněž nejpozději do 8 dnů.

3.5 Adaptace zaměstnanců

Adaptací zaměstnanců se rozumí personální činnost, jako systematický a promyšlený program aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznámení zaměstnance s novou pracovní činností, s pracovištěm a jeho začlenění do sociálního prostředí organizace a její kultury. V současné době se jedná o složitý a často finančně náročný proces.

Podle Lorencové (2009, s. 194) je adaptace obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. V případě pracovní adaptace, tj. přizpůsobení se pracovní pozici, úkolům s ní spojeným, organizaci, ale i sociálním vztahům, můžeme hovořit o dvou základních typech:

- pracovní adaptace,
- sociální adaptace.

V průběhu **pracovní adaptace** dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Dále zahrnuje průběžné zvládání změn v podmínkách pracovní činnosti, ke kterým dochází v důsledku vědeckotechnologického pokroku.

Sociální adaptace se dá definovat jako proces, během kterého se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny. Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají. O úspěšném procesu adaptace hovoříme v případě, kdy zaměstnanec zvládl obě roviny adaptace. Je však zapotřebí tento proces cílevědomě řídit a usměrňovat, neboť proces pracovní a sociální adaptace zaměstnance může mít velké důsledky pro stabilizaci zaměstnanců v organizaci nebo jejich výkonnost (Bedrnová, Nový, 2007).

Pro optimální a efektivní výsledky pracovní i sociální adaptace je nutné:

- Kvalitně vybrat zaměstnance, klást důraz na jejich odbornou, výkonovou, sociální, morální, motivační a zdravotní způsobilost,
- Sestavit program a řídit proces adaptace zaměstnance,
- Vyhodnotit a kontrolovat průběh adaptačního procesu (Pauknerová, 2012).

Jak tvrdí Bedrnová a Nový (2007, str. 521) je cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace: „...snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“. Pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou během prvních

měsíců po nástupu do organizace, je poměrně velká. Náklady, které souvisí s odchodem zaměstnanců, jsou následující:

- Náklady na získání náhradních zaměstnanců,
- Náklady na jejich uvedení do organizace,
- Náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno,
- Náklady zvýšené kontroly nového zaměstnance a napravování jeho chyb,
- Rozdíl mezi hodnotou zaměstnance pro podnik a náklady na zaměstnance v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod.

U kvalifikovaných zaměstnanců mohou tyto náklady činit až 75% jeho ročního platu, u pomocných zaměstnanců je to až 50% platu. Tyto náklady mohou dosahovat vysokých hodnot, proto je velmi důležité věnovat značnou pozornost uvádění zaměstnanců do organizace a snažit se, aby tyto náklady byly co nejnižší (Armstrong, 2007).

Proces adaptace zaměstnanců se tedy snaží zkrátit dobu, po kterou zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem. Adaptace má také značný vzdělávací význam. Formuje pracovní schopnosti zaměstnance tak, aby vyhovovaly konkrétním požadavkům pracovního místa a požadavkům zaměstnavatele. Součástí adaptačního procesu jsou i odborné informace a další informace o pracovních postupech a možnostech rozšiřování kvalifikace. Z tohoto důvodu se adaptace často řadí do systému vzdělávání zaměstnanců v organizacích.

Podle toho, jak širokou oblast adaptace zahrnuje, můžeme dělit:

Celoorganizační adaptaci, která zahrnuje seznámení pracovníka se základními dokumenty organizace. Jedná se například o její charakteristiku, bezpečnostní předpisy, zaměstnanecké benefity, základní povinnosti, dokumenty stanovující pravidla ochrany dat či kolektivní smlouvu.

Skupinová adaptace pak představuje přizpůsobení zaměstnance svému konkrétnímu týmu, ve kterém bude pracovat. Může se jednat o pracovní zvyky např. systém docházky, pauzy na oběd, termíny, ale i mimopracovní zvyky jako například teambuildingové akce a oslavy narozenin.

Při **adaptaci na pracovní pozici** se pak zaměstnanec snaží osvojit si postupy a pravidla, která je nutné dodržovat při každodenním výkonu práce. Může se jednat například o postupy při obsluhování strojů, zavádění pracovníků do databáze úřadu práce apod. (Horváthová a kol., 2014).

3.5.1 Individuální plán adaptace

Pro každého zaměstnance by měl být vytvořen konkrétní individuální plán adaptace, který zahrnuje jednotlivé kroky adaptace, ale také časový harmonogram, který by měl být dodržen. Dodržení adaptačního plánu napomáhá k efektivnímu řízení adaptace jako takové. V rámci adaptačního plánu by měla být naplánována adaptace celoorganizační, ale i na pracovní místo (Kociánová, 2010).

3.5.2 Metody adaptace

Při adaptaci zaměstnanců jsou využívány různé metody, popřípadě jejich kombinace. Mezi základní metody patří:

Mentoring

Mentoring lze definovat jako dlouhodobé a význačné pozitivní ovlivňování lidského života. V procesu adaptace zaměstnanců je mentorem člověk, který se snaží nového zaměstnance, zpravidla po celou dobu adaptace, vést, radit mu, motivovat ho a ukázat mu, jak danou práci správně vykonávat. Věnuje se mu, předává mu svůj know-how a podporuje růst jeho schopností (Gordon, 2002).

Coaching

Mentor zaměstnance vede, ukazuje mu, jak pracovat, radí mu a podporuje ho, coach se snaží v zaměstnanci objevit nový potenciál, resp. snaží se, aby ho zaměstnanec objevil sám. Snaží se maximalizovat zaměstnancův výkon prostřednictvím vnitřní motivace a sebedůvěry a pomáhá mu pochopit a poznat, neučí ho (Whitmore, 2009).

Rotace práce

Při této metodě adaptace si nový zaměstnanec vyzkouší práci na různých pracovištích v rámci dané organizace. Tato metoda je stále více využívána a to z důvodu trendu snižující se specializace. Nejen, že zaměstnanec tímto způsobem získá cenné zkušenosti a dovednosti k výkonu práce, ale získá také přehled o organizaci a jejích procesech.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je metoda, kdy se vzájemně hodnotí obě zúčastněné strany, tedy zaměstnanec a nejčastěji nadřízený, průběhu celé adaptace.

3.5.3 Adaptační balíček

Každý nový zaměstnanec by měl při přijetí na jakoukoliv pozici obdržet takzvaný adaptační (orientační) balíček. Každá organizace má odlišný adaptační balíček, někdy bývá

odlišný i co se týče pracovních pozic. Obecně se dá adaptační balíček popsat jako soubor všech informací, který by měl zaměstnanec vědět při nástupu na pracovní místo.

Jedná se o informace typu:

1. Vize, cíl a deskripce organizace – čím se organizace zabývá, krátká historie, její vize a plán do budoucna, popis podnikové kultury, norem a nařízení,
2. Organizační struktura – současná, popřípadě jaká by měla být v budoucnu, zařazení pracovníka do organizační struktury, vztahy nad/podřízenosti,
3. Plán či mapa organizace s vytyčenými únikovými východy – nemusí být nutně v adaptačním balíčku, ale musí být na viditelném místě a zaměstnanec ji musí umět vyhledat,
4. Odměňování – tarify a třídy, výše mzdy, možnosti odměňování (hmotné/nehmotné), srážky ze mzdy, zálohy, možnosti půjček
5. Materiály zahrnující popis pracovního místa – jaké jsou požadavky a povinnosti na dané pozici, co se od zaměstnance očekává, jaké jsou termíny dokončení práce, jaký materiál a pomůcky má používat,
6. Kopie kolektivní smlouvy, existují – li v organizaci odbory
7. Kopie dokumentace pro hodnocení výkonu zaměstnanců – dle jakých kritérií a jak často jsou zaměstnanci hodnoceni, kým jsou hodnoceni, jak hodnocení probíhá a jak se dozví výsledky,
8. Telefonní čísla klíčových pracovníků – nejčastěji na nadřízeného, technickou a IT podporu a kontakt pro nouzové situace,
9. Seznam zaměstnaneckých výhod – jakým způsobem jsou zaměstnanci přidělovány zaměstnanecké výhody (cafeteria, systém jádra, systém bloků), z jakých oblastí může čerpat a do jaké výše,
10. Soupis svátků a dnů pracovního volna
11. Popis činností v případě nouze, evakuace – kudy se v případě spuštění alarmu opouští budova, komu se hlásit, kde je místo setkání, jestli má odnášet nějaké pracovní pomůcky, pojištění osobních věcí,
12. Přehled možností vzdělávání a rozvoje – kurzy, které organizace nabízí (soft/hard skills), možnost řízení kariéry, jazykové kurzy, podmínky zařazení do kurzu, auditu jazykových dovedností (Koubek, 2007).

3.5.4 Průběh adaptace

Každý průběh adaptace zahrnuje několik kroků, těmto krokům předchází sestavení podrobného plánu. Ne všechny kroky jsou v každé organizaci dodržovány, samotný proces adaptace je tak jako řízení, cíl či plánování přizpůsoben organizaci samotné a jejím možnostem či cílům.

Jedná se o tyto kroky:

1. Seznámení personalistů a manažerů s adaptačním plánem a všemi jeho částmi,
2. Nástupní pohovor – Zaměstnanec je do organizace uveden svým přímým nadřízeným, který mu stručně shrne základní informace o společnosti a práci, kterou bude vykonávat.
3. Seznámení pracovníka s pracovištěm – uvedeme zaměstnance k jeho stolu, skřínce apod., ukážeme mu jeho nástroje,
4. Představení pracovníka skupině – představení pracovníka kolegům a zároveň představení kolegů a přiřazení školitele,
5. Průběžné monitorování pracovníka – systematické pozorování, jak si vede, jaké dělá chyby, co mu jde dobře, konzultace, vysvětlování,
6. Systematická a periodická kontrola plnění adaptačního plánu,
7. Hodnocení průběhu adaptace – zjišťujeme spokojenost zaměstnance i organizace s jeho výsledky, zdali si vytvořil vztahy v kolektivu, zvykl si na prostředí, vyžaduje nějaké změny, jestli naplnil kvóty (Bedrnová, 2007).

3.5.5 Účastníci adaptačního procesu

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou manažeři. K dalším účastníkům, kteří se podílejí na řízení adaptace, jsou i zaměstnanci personálního útvaru, přímý nadřízený, někteří ze zaměstnanců či mentor nebo kouč.

Noví zaměstnanci

Jedná se o nově příchozí zaměstnance, kteří v organizaci dříve nepracovali, nebo se jedná o zaměstnance, kteří vstupují do zaměstnání poprvé. Průběh adaptace těchto zaměstnanců nejvíce ovlivňují přímí nadřízení nebo také kolegové, kteří plní funkci poradců. Velmi často, je v průběhu adaptačního procesu realizován hodnotící pohovor, protože noví zaměstnanci přinášejí do organizace nové nápady a myšlenky a ty by měly být aktuálně využity.

Zaměstnanci, vracející se na pracoviště

Jde o takové zaměstnance, kteří se vracejí z mateřské nebo rodičovské dovolené, dlouhodobé nemocenské nebo třeba o již propuštěné zaměstnance, kteří se ale přihlásili do organizace znova. V případě, že bychom měli organizaci, která se zaměřuje na příklad na technologie, IT a podobně, se musí počítat s tím, že podmínky na těchto trzích a procesy v těchto organizacích se mohou velmi rychle měnit a je tedy nutné, aby i zaměstnanec, který byl mimo organizaci byť jen krátkou dobu, musí projít adaptačním procesem, aby byl schopen se přizpůsobit těmto změnám.

Je důležité, aby adaptační proces bral zřetel i na zaměstnance, kteří přecházejí z jednoho pracovního oddělení do druhého nebo mění své pracoviště z důvodu pracovního vzestupu či sestupu. I v těchto případech dochází ke změnám a tedy adaptace na pracovní pozici a kolektiv je ale většinou nutná.

Pracovní týmy

Pracovní týmy bývají objektem adaptace například v případě zavádění nějaké inovace, nového nástroje, postupu či techniky. Je vhodné umožnit týmu, aby se zúčastnil a zapojil již na zavádění inovace do organizace, což vede k lepšímu pochopení dané problematiky a adaptační proces je kratší. Řízení adaptace týmu ovšem vyžaduje větší propracovanost plánů a zkušenosti manažerů (Bedrnová, 2007).

3.5.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu je usnadnění, urychlení a zefektivnění procesu přizpůsobení nově příchozího zaměstnance v organizaci. Výsledkem adaptace by tedy mělo být úspěšné zařazení pracovníka, kdy rozumí práci, ví, jak ji provádět a vytvořil si vztahy jak nadřízenosti, tak kolegiální vztahy či vztahy podřízenosti. Může se ovšem stát, že tomu tak není a zaměstnanec tedy opouští organizaci ještě v průběhu procesu adaptace. Může se také stát, že organizace jeví velký zájem o daného zaměstnance, ten však potřebuje delší dobu k adaptaci a organizace tedy může prodloužit původně stanovenou dobu adaptace.

V každé organizaci je důležité, aby se noví zaměstnanci adaptovali co nejlépe, proto je prováděno průběžné hodnocení adaptačního procesu a to formou osobního kontaktu zaměstnance s přímým nadřízeným, kdy je zaměstnanec doptáván na otázky ohledně práce, jak mu jde, jestli chápe veškeré postupy a jak se cítí v pracovním kolektivu. Další formou může být přezkoušení nebo zadání různých úkolů apod.

3.5.7 Náklady adaptace

Adaptační proces vyžaduje určité náklady. Jde o:

- Čas – čas, spojený s přípravou adaptačních plánů, čas mentora či coach,
- Mzdové náklady – mzda či plat personalistů a nadřízených,
- Administrativní náklady – vytvoření potřebných dokumentů, vytisknutí manuálů, adaptačního plánu,
- Pomůcky – vše, co bude zaměstnanec potřebovat ke své práci, tedy nástroje, kancelářské potřeby, skříňka, pracovní oblečení apod.

3.5.8 Role personalistů a přímých nadřízených

Personalisté a manažeři (přímých nadřízených) mají v procesu adaptace zaměstnanců velmi důležité role. Manažeři stanovují s pracovníkem úkoly, které musí v adaptačním období zvládnout a průběžně s pracovníkem kontrolují jejich plnění. Úkoly jsou v podobě postupného zaškolování zaměstnance na různých školeních a kurzech, povinné certifikace, samostudium a další. Personalisté zabezpečují organizaci různých školení a dohlíží na celý rámec adaptačního procesu. Tvoří tzv. adaptační plán, orientační balíček včetně přípravy potřebných dokumentů – např. různé certifikáty pro povinná zákonná školení.

Zodpovědnost za proces adaptace má i sám zaměstnanec, jelikož záleží právě na něm, zda bude tento proces úspěšný či nikoliv. Velmi důležitá je pro zaměstnance schopnost učit se, být motivován a chuť se aklimatizovat ve svém novém pracovišti. Určitou odpovědnost má i mentor, který přímo spolupracuje se zaměstnancem a vede ho po celou dobu adaptace, popřípadě dalších pracovníků (Horváthová a kol., 2014).

4 Charakteristika společnosti ČSOB a.s.

ČSOB je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. Jediným vlastníkem společnosti KBC Bank je KBC Group NV. Obě společnosti sídlí v Bruselu v Belgii.

Československá obchodní banka, a. s. (ČSOB), působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V červnu 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem, od roku 2007 jediným, se stala belgická KBC Bank, která je 100% dceřinou společností mezinárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla transformována do samostatné právnické osoby k 1. lednu 2008. Od 1. ledna 2013 uspořádala KBC Group své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika (zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC v České republice) a Mezinárodní trhy.

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v ČR působí Banka pod základními obchodními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty).

Obr. 4.1 Základní obchodní značky



Zdroj: vlastní zpracování

ČSOB svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb, včetně produktů a služeb ostatních společností skupiny ČSOB, která vedle ČSOB zahrnuje zejména Hypoteční banku, Českomoravskou stavební spořitelnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing a ČSOB Factoring.

S platností od 1. ledna 2013 uspořádala KBC Group své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika (zahrnuje všechny obchodní aktivity KBC v České republice) a Mezinárodní trhy. Do divize Česká republika patří vedle skupiny ČSOB

také ČSOB Pojišťovna, ČSOB Asset Management a skupina Patria (od 1. Ledna 2015 součást skupiny ČSOB).

Svémi celkovými aktivy vykázanými k 31. prosinci 2015 ve výši 956 mld. Kč a celkovým čistým ziskem za rok 2015 ve výši 14,0 mld. Kč se skupina ČSOB řadí mezi tři nejvýznamnější bankovní skupiny působící na území České republiky. K 31. prosinci 2015 vykazovala skupina ČSOB vklady celkem (včetně ČMSS, bez repo operací) ve výši 700 mld. Kč a úvěrové portfolio (včetně ČMSS) v objemu 582 mld. Kč.

Do produktového portfolia skupiny ČSOB (divize Česká republika) kromě standardních bankovních služeb patří:

- financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření),
- pojistné produkty
- penzijní fondy
- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (leasing a factoring),
- služby spojené s obchodováním s akciami na finančních trzích.

4.1 Historie společnosti

Za významné milníky v historii společnosti ČSOB a.s. jsou považována tato data:

- | | |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1964 | ČSOB založena státem jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. |
| 1993 | Pokračování aktivit ČSOB na českém i slovenském trhu i po rozdělení Československa. |
| 1999 | Privatizace ČSOB – majoritním vlastníkem ČSOB se stala belgická KBC Bank. |
| 2000 | Převzetí podniku Investiční a Poštovní banky (IPB). |
| 2007 | KBC Bank se stala jediným akcionářem ČSOB po odkoupení minoritních podílů. Nová ekologická budova ústředí v Praze - Radlicích (Stavba roku 2007). |
| 2008 | Slovenská organizační složka ČSOB transformována k 1. lednu do samostatné právnické osoby, ovládané společností KBC Bank prostřednictvím 100% podílu na hlasovacích právech. |
| 2009 | V prosinci ČSOB prodala KBC Bank svůj podíl ve slovenské ČSOB. |

4.2 ČSOB a.s. v číslech

V následující tabulce jsou uvedena nejaktuálnější dostupná data z roku 2015.

Tab. č. 4.1 ČSOB a.s. v číslech

ČSOB	31. 12. 2015
Pobočky retail / SME a poradenská centra	763
Pobočky ČSOB pro retail a SME	230
Era finanční centra	75
Poradenská centra ČMSS	338
Centra Hypoteční banky	29
Pobočky ČSOB Pojišťovny	91
Leasingové pobočky ČSOB	10
Korporátní pobočky ČSOB	11
PS – obchodní místa České pošty	cca 3100
Bankomaty - včetně bankomatů partnerských bank	1062
Klienti ČSOB (pouze Banka, mil.)	2831
Internetové bankovníctví - uživatelé (mil.)	1538
Internetové bankovníctví - transakce (mil.)	49718
Zaměstnanci skupiny ČSOB bez zaměstnanců společného podniku a přidružených společností	8203
z toho zaměstnanci Banky	7099

Zdroj: výroční zpráva ČSOB a.s.

4.3 Správa a řízení ČSOB a.s.

Jediným akcionářem ČSOB je KBC Bank NV se sídlem v Bruselu v Belgii.

Orgány společnosti ČSOB jsou: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Působnost a činnost orgánů ČSOB je uvedena ve Stanovách ČSOB, které schvaluje valná hromada společnosti.

Detailnější popis organizační struktury ČSOB a.s. je uveden v příloze č. 1

4.3.1 Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem ČSOB. Má pravomoci, které jí ukládají nebo přiznávají právní předpisy. Valná hromada mimo jiné rozhoduje o změnách ve složení orgánů společnosti či o změnách Stanov ČSOB nebo základního kapitálu. Valná hromada rovněž schvaluje účetní závěrku.

4.3.2 Představenstvo

Představenstvo společnosti Československá obchodní banka, a. s., jako její statutární orgán plní úkoly stanovené právními předpisy, Stanovami ČSOB a souvisejícími vnitřními předpisy společnosti. Představenstvo ČSOB bylo ke konci roku 2015 šestičlenné a pracovalo v následujícím složení: John Arthur Hollows (předseda), Marek Ditz, Petr Knapp, Petr Hutla, Jiří Vévoda a Tomáš Kořínek.

4.3.3 Dozorčí rada

Dozorčí rada společnosti Československá obchodní banka, a. s., dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členy dozorčí rady volí a odvolává valná hromada společnosti.

4.4 Politika správy a řízení společnosti

Kodex správy a řízení ČSOB, schválený představenstvem ČSOB v roce 2012, definuje role klíčových orgánů a stanovuje základní pravidla pro řízení Banky v souladu s právním řádem České republiky a mezinárodně akceptovanou praxí. Kodex správy a řízení ČSOB je k dispozici v útvaru Generálního ředitele. Od října 2012 je v ČSOB účinná Politika protikorupčního programu ČSOB, která obsahuje zásadu nulové tolerance vůči korupci a korupčnímu jednání. Vydáním a zavedením tohoto programu ČSOB formalizovala principy a postoje, které kontinuálně a dlouhodobě zastává. A v souladu s Etickým kodexem tak ČSOB dává veřejnosti i zaměstnancům najevo, že korupční nebo jiné neetické jednání není a nebude v ČSOB tolerováno.

5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

V této části práce bude nejprve uvedeno, jak je proces výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB a.s. na pozici **Klientský pracovník** realizován. Informace potřebné k popisu procesů byly získány na základě pohovoru s personalistkou a manažerem mikroregionu Frýdek – Místek.

V další části kapitoly bude provedena analýza formou dotazníkového šetření, jež bylo vybráno jako metoda získání potřebných dat pro navržení závěrečných doporučení. Dotazník je uveden v příloze č. 2.

5.1 Popis výběru zaměstnanců

V této části rozebereme, proces výběru zaměstnanců na pozici Klientský pracovník. K výběrovému řízení přistupuje manažer mikroregionu společně s ředitelem příslušné pobočky v situaci, kdy některý ze stávajících pracovníků odchází nebo bylo dané pobočce přiděleno nové pracovní místo. Manažer mikroregionu společně s ředitelem pobočky před samotným vypsáním výběrového řízení vyhodnotí personální situaci a kompetence jednotlivých pracovníků dané pobočky a na základě tohoto vyhodnocení si určí požadavky na pozici Klientský pracovník, který bude v rámci výběrového řízení vybrán.

Personalista poté zpracuje tyto požadavky a na jejich základě vypíše výběrové řízení a to jak interní, které je zveřejněno v rámci interního informačního systému organizace, tak i externí, které je zveřejněno na internetových stránkách například: www.csob.cz, www.jobs.cz, www.prace.cz. Personalisté si vedou evidenci uchazečů, kteří prošli a uspěli ve výběrovém řízení již dříve například na jinou pobočku a kontaktují tyto uchazeče s nabídkou práce. V případě, že žádný z uchazečů neprojeví zájem o konkrétní pracovní místo, pak personalista vypíše výběrové řízení.

5.1.1 Proces výběrového řízení

Výběrové řízení je vypsáno na výše zmiňovaných internetových stránkách po dobu 10 až 14 dnů, uchazeči jsou vyzváni v případě zájmu o pozici Klientský pracovník k vložení životopisu a motivačního dopisu. Personalista po uplynutí lhůty 10 až 14 dnů vyhodnotí přihlášené uchazeče, zda splňují všechny požadavky ČSOB a.s. Mezi základní požadavky patří například středoškolské vzdělání ukončené maturitou, trestní bezúhonnost a další. Následně personalista vyzve uchazeče k samotnému výběrovému řízení. Výběrové řízení se

koná za účasti manažera mikroregionu, manažera příslušné pobočky a personalisty na pobočce Frýdek – Místek a je realizováno metodou Assessment Centre.

Všichni uchazeči jsou na výběrové řízení pozváni společně na stejný čas. Úvodem personalista uvítá všechny uchazeče, seznámí je s průběhem výběrového řízení a vyzve účastníky k vyplnění a podpisu potřebných dokumentů a také osobnostního profilu. Po ukončení této úvodní části jsou k výběrovému řízení přizváni manažer pobočky, na kterou je vypsáno toto výběrové řízení a dále manažer mikroregionu Frýdek – Místek.

Úvodem personalista požádá manažera pobočky o detailní popis pracovní pozice a všichni uchazeči dostanou prostor k případným dotazům. Následně začíná samotné výběrové řízení. AC je rozděleno do tří částí, osobní představení, týmový úkol a simulace obchodního rozhovoru s klientem.

Osobní představení

Každý z uchazečů dostane svůj časový prostor k představení sebe a svých dosavadních pracovních zkušeností, silných a slabých stránek. Členové výběrové komise se mohou doptat a případně si upřesnit informace podané jednotlivými účastníky.

Týmový úkol

Tato část vyžaduje od uchazečů společné vyřešení týmové zadání. Uchazeči mají prostor k nastudování zadání, ve kterém je popsán úkol k řešení. Následně se uchazeči společně mezi sebou musí dohodnout na jednotném řešení a toto řešení pak představit výběrové komisi. Po celou dobu, kdy skupina uchazečů pracuje, tak členové komise sledují aktivitu a navrhovaná řešení jednotlivých účastníků, způsob spolupráce a schopnost fungování v týmu. Po představení navrhnutého řešení klade výběrová komise jednotlivým uchazečům další doplňující otázky.

Simulace obchodního rozhovoru s klientem

Tuto část již absolvuje každý z uchazečů samostatně, kdy jeden z členů výběrové komise hraje klienta příchozího na pobočku za účelem zájmu o nějaký produkt. Výběrová komise sleduje u účastníka, jak dokáže klienta zaujmout, jak dokáže klienta získat a následně mu daný produkt prodat. Na závěr této části má uchazeč prostor pro případné otázky diskrétnějšího charakteru a personalista s ním probere jednotlivé organizační náležitosti např.: datum nástupu, platové ohodnocení, počet dnů dovolené, zaměstnanecké výhody ČSOB a.s., možnosti školení v rámci adaptačního procesu a další. Dále je uchazeči oznámen termín do kdy nejpozději se dozví výsledek výběrového řízení.

5.2 Popis adaptace zaměstnanců

Základní proces adaptace zaměstnanců na pozici Klientský pracovník je pro celou společnost ČSOB a.s. stejný. Zpravidla jde o proces dlouhý tři až šest měsíců, ovšem ve výjimečných případech může trvat až jeden rok. Adaptace neprobíhá pouze u nově nastupujících pracovníků, ale také i u stávajících pracovníků, kteří se vrací například po mateřské nebo rodičovské dovolené. V těchto případech je proces adaptace zjednodušený a pracovník absolvuje všechna potřebná školení na nové produkty a věci, které se po dobu jeho nepřítomnosti změnilo. Nyní si podrobněji představíme popis adaptace.

5.2.1 Časový harmonogram adaptačního procesu

Celý adaptační proces je koncipován v určitém časovém sledu a je nastaven bankou centrálně tak, aby se každý pracovník učil od jednoduchých produktů k těm složitějším. První den nástupu do ČSOB a.s. jedou všichni noví pracovníci na dva dny na ústředí do Prahy. Úvod prvního dne je věnován podpisu pracovněprávních dokumentů, následně nové kolegy uvítá vždy člen představenstva ČSOB a.s. a je jim představena banka, jsou seznámeni s průběhem adaptačního procesu. Každý pracovník první den obdrží od banky tzv. Adaptační balíček, což je materiál, který provází pracovníka po celou dobu adaptace. Jsou v něm obsaženy veškeré informace o povinných školeních, o tom jak bude celá adaptace probíhat a jsou zde uvedeny i základní informace k jednotlivým školením a kurzům včetně odkazů na interní pracovní předpisy, které musí pracovník nastudovat vždy před absolvováním příslušného kurzu či školení. Některá školení vyžadují složení elektronického testu před přihlášením na školení, jedná se například o kurz Úvěrová akademie I.

Aby celý proces adaptace byl úspěšný a efektivní, je velmi důležité, aby pracovník převzal za svou adaptaci v ČSOB a.s. zodpovědnost a sám se aktivně spolupodílel na získávání kompetencí.

Část kompetencí získá pracovník postupně v čase na příslušných kurzech a školeních. Pro každého pracovníka je velmi důležité ihned po školeních uplatňovat získané kompetence v praxi při jednání s klienty. S těmito jednáními pomáhá každému pracovníkovi v rámci adaptačního procesu mentor, kterým může být manažer pobočky, zkušený pracovník nebo regionální expert, což je pracovník na regionu, který se zaměřuje pouze na určité dovednosti pracovníka.

Po úvodním dvoudenním pobytu na ústředí a školicím středisku v Praze je pracovník sedm až deset dnů na pobočce, na kterou byl přijat. Zde probíhá seznámením s pracovníky, s pracovním režimem pobočky, s chodem pobočky (pracovní doba, role a odpovědnost

jednotlivých pracovníků), pracovníkovi jsou přiděleny klíče od pobočky, přiděleno pracovní místo a technika (počítač, telefon) a poprvé se pracovník společně s manažerem pobočky přihlašuje do bankovního informačního systému. Vzhledem k tomu, že se jedná o bankovní prostředí se zvýšeným bezpečnostním režimem, je velmi důležitou součástí tohoto prvního dne na pobočce seznámení s tzv. bezpečnostní směrnicí pobočky. Další povinnou součástí pobytu na pobočce je absolvování elektronických kurzů, které jsou součástí pracovněprávního vztahu s ČSOB a.s. například BOZP, PO, informační technologie, bezpečnost práce s informacemi, atd.

Celý proces adaptace je rozdělen na dvě stejně důležité části. První část tzv. HARD kompetence – což jsou parametry jednotlivých produktů a služeb poskytovaných v ČSOB a.s. a druhá část tzv. SOFT kurzy, kde se pracovník učí, jak zjistit individuální potřeby jednotlivých klientů a následně těmto klientům nabídnout produkty banky tak, aby vyhovovaly jejich potřebám. Základní rozdělení těchto kompetencí pro adaptační proces je uvedeno v tabulce č. 5.1.

Tabulka č. 5.1 Hard a soft kompetence

HARD	SOFT
Platební komfort	Taktika a psychologie prodeje
Základy porovnávání podpisů	Prodejní dovednosti
Falzifikáty platidel	Jednání s klientem - standardy obsluhy, struktura prodejního rozhovoru
Příprava pro výkon pokladní služby	Telefonování - pozvání klienta na schůzku
Certifikace pokladníka u ČNB	
Spoření a Investice v ČSOB	
Certifikační zkouška prodejců pojišťovacích produktů	
Operační rizika	
Úvěrová akademie I	

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Hodnocení adaptace pracovníků

Každý nově nastupující pracovník obdrží adaptační balíček, který je popsán výše. Součástí toho adaptačního balíčku je podrobný seznam povinných elektronických kurzů, všech činností a situací se kterými se pracovník na pobočce při obsluze klientů může setkat (viz Příloha č.

10). Tyto činnosti jsou seřazeny dle jednotlivých oblastí – platební komfort, spoření a investice, úvěrová akademie a další. Tento podrobný seznam činností je i návodem pro mentora či manažera k tomu, aby neopomněli některé činnosti pracovníka naučit. Vždy před školením má pracovník povinnost si nastudovat metodiku k dané oblasti a manažer odsouhlasí svým podpisem pracovníkovi v tomto dokumentu, že si dané činnosti ověřil a pracovník je připraven absolvovat školení či kurz. Ověřování manažer může provádět několika způsoby a to buď pozorováním zaměstnance při obsluze klienta, to znamená, jak již pracovník zvládá jednoduché činnosti, dále pak diskuzí s pracovníkem ohledně nastudované metodiky, případně krátkým písemným testem. Průběžné ověřování znalostí pracovníka je velmi důležité pro manažera pobočky, ale i pro školitele, který je pak schopen lépe a efektivněji absolvovat se zaměstnanci školení a ukázat jim co nejvíce příkladů z praxe, neboť cílem školení není číst metodiku, ale praktické ukázky. Důležitou součástí hodnocení adaptačního procesu je také oblast spolupráce pracovníka v týmu dané pobočky, hodnocení chování ke klientům, případně zpětná vazba a sebereflexe pracovníka.

V případě, že pracovník potřebuje s nějakou aktivitou případně činností pomoci, je důležité, aby přišel za svým mentorem, případně manažerem se žádostí o pomoc.

Závěrem adaptačního období požádá manažer pobočky zaměstnance o vyplnění adaptačního dotazníku (viz Příloha č. 9) a na základě tohoto písemného dotazníku vede tzv. Adaptační pohovor. Cílem tohoto adaptačního pohovoru je zjistit informace o tom, jak se pracovník cítí z pohledu získaných kompetencí, na čem on sám chce v nejbližší době pracovat včetně dohodnutí termínu do kdy, s kým se pracovníkovi na pobočce dobře spolupracuje, zda se umí orientovat v bankovních systémech, ve kterých obsluhuje klienty, co potřebuje od manažera i svého mentora.

Tento rozhovor je velmi důležitý pro manažera i pro pracovníka, neboť právě v tuto chvíli může pracovník i manažer zhodnotit adaptační období a vyjádřit se k získaným kompetencím a také si nastavit vzájemná očekávání v dalším procesu zvyšování kompetencí.

5.4 Náklady a měření odchodů pracovníků

Na základě rozhovoru s personalistkou v ČSOB a.s. bylo zjištěno, že se nikde neevidují celkové náklady spojené s výběrem a adaptací pracovníků. Přesnou evidenci vede ČSOB, a.s. k absolvovaným kurzům a školením, protože ty jsou vyčísleny na elektronické kartě každého pracovníka. Tyto náklady jsou interní – každý kurz a školení včetně elektronických má stanovenou cenu a pak externí – zejména kurzy u ČNB, které jsou povinné.

Mezi další náklady, které ČSOB a.s. neviduje, můžeme zařadit tyto:

- Náklady na pracovní cesty
- Náklady na ubytování na školicím středisku v Praze
- Mzdy školitelů, mentorů, expertů i vedoucích pracovníků
- Čas potřebný k výběru a adaptaci pracovníků

Co se týče měření odchodů pracovníků v ČSOB, a.s., měří se celková fluktuace pracovníků – odchody i příchody v každém mikroregionu i v celých klientských službách (pobočková síť). Snahou je, aby míra odchodů pracovníků byla co nejnižší. Důvody odchodů pracovníků jsou odchody do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou, odchod na vlastní žádost. Míra odchodů pracovníků mikroregionu Frýdek-Místek se v posledních dvou letech pohybovala mezi 20-25%. Mezi hlavní důvody odchodu zaměstnanců v uplynulých dvou letech patřily především odchody na mateřskou dovolenou a odchody ke konkurenčním organizacím. V několika případech byl však odchod zaměstnance způsoben uplynutím adaptační doby a pracovní smlouvy, která byla podepsána na dobu určitou. Zaměstnanci nebyla pracovní smlouva prodloužena, protože neprojevili potřebné kompetence a nezískal dovednosti potřebné k vykonávání pracovní činnosti na pozici Klientský pracovník.

5.5 Analýza dotazníkového šetření

V této části práce bude provedena analýza dotazníkového šetření zaměřeného na zjišťování spokojenosti zaměstnanců společnosti ČSOB a.s. mikroregionu Frýdek – Místek se stávajícími procesy výběru a adaptace zaměstnanců. Dotazník (viz Příloha č. 2) obsahuje 26 otázek a byl sestaven tak, aby co nejlépe vystihl problematiku řešenou v teoretické části práce. Každá otázka je okomentována a odpovědi jsou zachyceny v příslušných grafech. Zároveň jsou u každé otázky, kromě otevřených a identifikačních, odpovědi zpracovány do kontingenční tabulky.

Dotazník je rozdělen na dvě části. První část se zaměřuje na problematiku výběru zaměstnanců a obsahuje 12 otázek. Druhá část se zaměřuje na problematiku adaptace zaměstnanců a obsahuje 14 otázek, včetně 2 identifikačních. První identifikační otázka se zaměřuje na to, jak dlouho jednotliví zaměstnanci pracují ve společnosti ČSOB a.s. a druhá pak, na které pobočce pracují. Co se týče formulování jednotlivých otázek, 24 je uzavřených a 2 otázky z celkového počtu jsou otázky otevřené.

Respondenti dotazníkového šetření byli zaměstnanci ČSOB a.s. v mikroregionu Frýdek – Místek na pozici Klientský pracovník, kteří pracují na těchto pozicích od roku 2012.

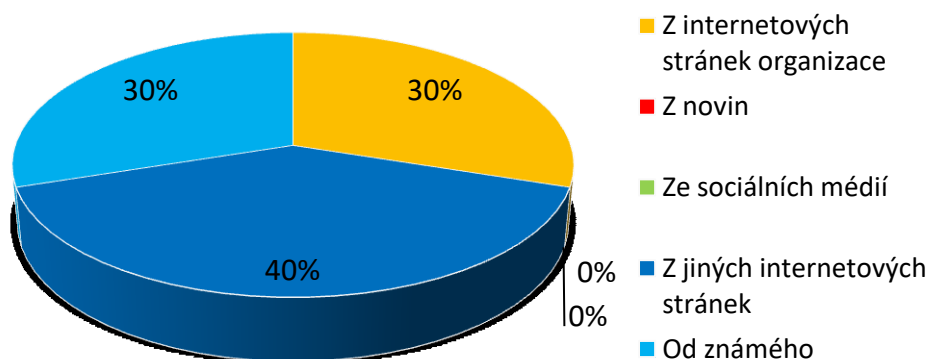
Vedoucí pracovníci nebyli do dotazníkového šetření zahrnuti, jelikož výběrové řízení a proces adaptace na tyto pozice se velmi liší. Z rozdaných 30 dotazníků se vyplněných vrátilo všech 30.

Otázka č. 1 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce pracovní pozice?

V první otázce dotazníku jsme zkoumali, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o pracovní nabídce na pozici Klientský pracovník společnosti ČSOB a.s. 40% (12) dotazovaných odpovědělo z jiných internetových stránek, po konzultaci s manažerem mikroregionu Frýdek – Místek jsme zjistili, že se jednalo o webové stránky www.prace.cz a www.jobs.cz. Dále pak 30% (9) dotazovaných odpovědělo, že se o pracovní nabídce dozvěděli právě z webu společnosti ČSOB a.s. a 30% (9) vybralo odpověď od známého. Odpovědi ze sociálních médií či z novin nevybral žádný z respondentů (viz. Graf č 5.1).

V tabulce č. 5.2 vidíme vzájemné vztahy mezi odpověďmi na otázku č. 1 a identifikačními.

Graf č. 5.1 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce pracovní pozice?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.2 Kontingenční tabulka k otázce č. 1

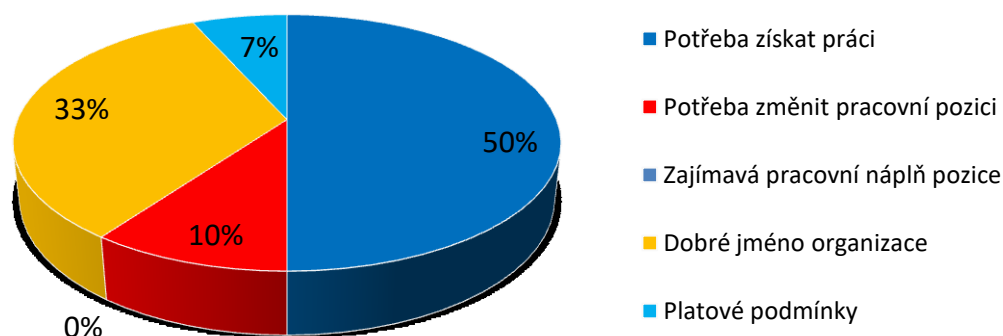
	Otázka č. 1	Z internetových stránek org.	Z novin	Ze soc. médií	Z jiných int. stránek	Od známého	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	9	0	0	12	9	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	9	0	0	12	9	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	0	0	1	1	4
	FC ERA Třinec	1	0	0	1	1	3
	ČSOB ČT	1	0	0	2	1	4
	FC ERA ČT	2	0	0	1	0	3
	ČSOB F-M	2	0	0	6	4	12
	FC ERA F-M	1	0	0	1	2	4
	Celkem	9	0	0	12	9	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Co Vás vedlo k odpovědi na nabídku?

U otázky č. 2 byla nejčastější odpověď potřeba získat práci. Z grafu č. 5.2 je patrné, že tuto odpověď vybralo 50% (15) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí pak bylo dobré jméno organizace, tuto odpověď vybralo 33% (10) dotazovaných, což odráží fakt, že společnost ČSOB a.s. jako jedna z největších tuzemských bank je zajímavým a lákavým zaměstnavatelem v oblasti finančních trhů. 10% (3) dotazovaných pak zvolilo odpověď potřeba změnit pracovní pozici a 7% (2) zvolilo odpověď platové podmínky. Vzájemné vztahy mezi odpověďmi a druhou otázkou dotazníku a identifikačními otázkami zachycuje tabulka č. 5.3.

Graf č. 5.2 Co Vás vedlo k odpovědi na nabídku?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.3 Kontingenční tabulka k otázce č. 2

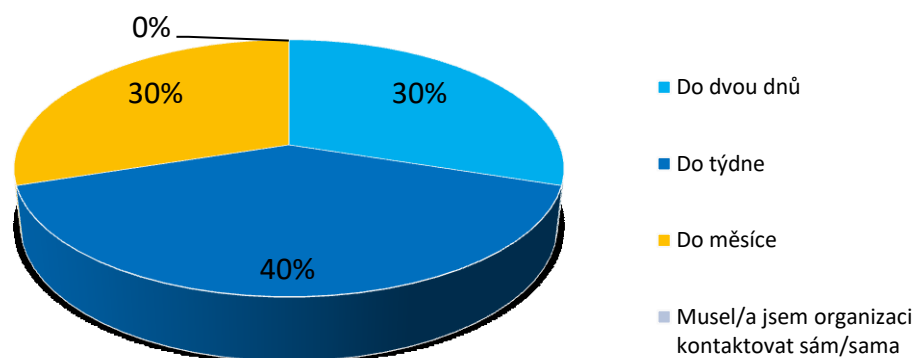
	Otázka č. 2	Potřeba získat práci	Potřeba změnit pr. pozici	Zajímavá pracovní náplň pozice	Dobré jméno org.	Platové podmínky	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	15	3	0	10	2	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0	0
	Celkem	15	3	0	10	2	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	3	1	0	0	0	4
	FC ERA Třinec	2	0	0	1	0	3
	ČSOB ČT	1	1	0	2	0	4
	FC ERA ČT	1	0	0	1	1	3
	ČSOB F-M	7	0	0	4	1	12
	FC ERA F-M	1	1	0	2	0	4
	Celkem	15	3	0	10	2	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Za jak dlouho Vás zástupci organizace kontaktovali po zaslání životopisu?

Z grafu č. 5.3 je patrné, že personalista společnosti ČSOB a.s. kontaktoval jednotlivé uchazeče po zaslání životopisu nejčastěji do týdne, a to 40% (12) dotazovaných. Dalších 30% (9) respondentů uvedlo, že dostali odpověď do dvou dnů. 30% (9) zaměstnanců vybralo jako odpověď do měsíce. Ve všech třech případech se jednalo o dobu do 14 dnů. Kvalitní personální činnost reflektuje fakt zachycený v tabulce č. 5.4, kdy ani jeden z respondentů nevěděl, že by musel organizaci kontaktovat sám.

Graf. č. 5.3 Za jak dlouho Vás zástupci organizace kontaktovali po zaslání životopisu?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.4 Kontingenční tabulka k otázce č. 3

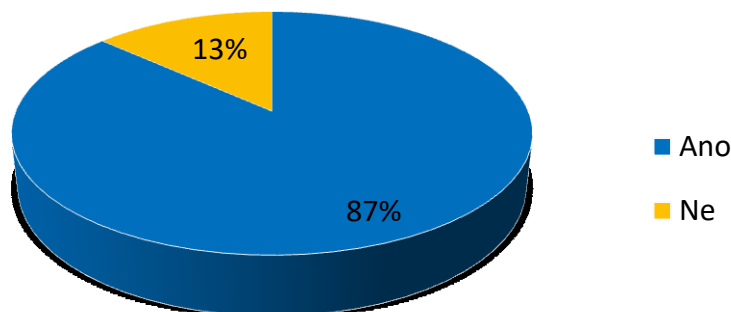
	Otázka č. 3	Do dvou dnů	Do týdne	Do měsíce	Musel/a jsem org. kontaktovat sám/sama	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	9	12	9	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	9	12	9	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	1	2	1	0	4
	FC ERA Třinec	2	1	0	0	3
	ČSOB ČT	1	1	2	0	4
	FC ERA ČT	1	0	2	0	3
	ČSOB F-M	3	6	3	0	12
	FC ERA F-M	1	2	1	0	4
	Celkem	9	12	9	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Zaslal/a jste spolu s životopisem motivační dopis?

Při vyhodnocování odpovědí na otázku č. 4 (graf č. 5.4) bylo zjištěno, že personalisté ve společnosti ČSOB a.s. nevyžadují u uchazečů na pozici Klientský pracovník motivační dopis. Ve většině případů však respondenti zaslali motivační dopis jako doplněk k životopisu, přesně 87% (26) dotazovaných uvedlo, že motivační dopis zaslali. Zbýlých 13% (4) uvedlo, že motivační dopis nezaslali. V návaznosti na identifikační otázky jsou tyto vztahy popsány v tabulce č. 5.5.

Graf č. 5.4 Zaslal/a jste spolu s životopisem motivační dopis?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.5 Kontingenční tabulka k otázce č. 4

	Otázka č. 4	Ano	Ne	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	26	4	30
	6- 10 let	0	0	0
	11 a více let	0	0	0
	Celkem	26	4	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	3	1	4
	FC ERA Třinec	3	0	3
	ČSOB ČT	3	1	4
	FC ERA ČT	3	0	3
	ČSOB F-M	10	2	12
	FC ERA F-M	4	0	4
	Celkem	26	4	30

Zdroj: vlastní zpracování

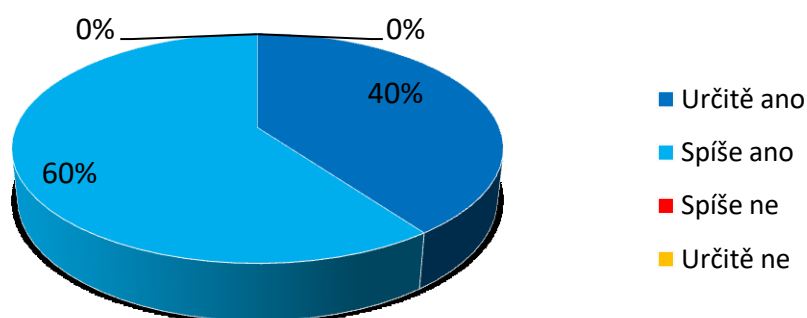
Otázka č. 5 Jak dlouho přibližně trvalo výběrové řízení?

Na pátou otázku odpovědělo všech **100%** dotazovaných, tedy **30** respondentů, že výběrové řízení na tuto pracovní pozici trvalo dvě hodiny a více, což reflektuje informace uvedené výše, a to především, že výběrové řízení na pozici Klientský pracovník probíhá formou assessment centre, která je časově náročná.

Otázka č. 6 Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Na otázku šestou respondenti odpovídali ve všech případech kladně, což vypovídá o spokojenosti všech dotazovaných s průběhem výběrového řízení. 40% (12) tedy odpovědělo, že jsou určitě spokojeni, zbylých 60% (18) pak vybralo možnost spíše ano. V tabulce č. 5.6 jsou detailněji zachyceny mezi spokojeností respondentů s průběhem výběrového řízení a identifikačními otázkami.

Graf č. 5.5 Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.6 Kontingenční tabulka k otázce č. 6

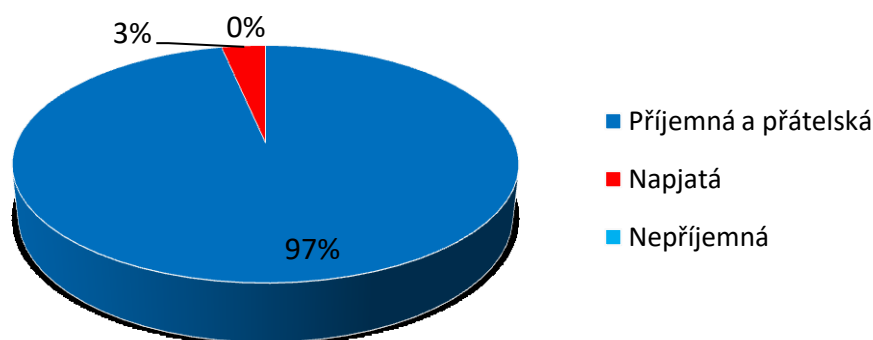
	Otázka č. 6	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	12	18	0	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	12	18	0	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Trinec	2	2	0	0	4
	FC ERA Trinec	1	2	0	0	3
	ČSOB ČT	1	3	0	0	4
	FC ERA ČT	1	2	0	0	3
	ČSOB F-M	6	6	0	0	12
	FC ERA F-M	1	3	0	0	4
	Celkem	12	18	0	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jak byste hodnotil/a atmosféru při výběrovém řízení? U možnosti za c) doplňte proč.

Při každém výběrovém řízení je vždy důležité, aby byli tazatelé schopni navodit příjemnou atmosféru, vybrat vhodné, ničím nerušené prostředí a navodit všem uchazečům pocit, že se nemají čeho bát a tedy mohou být sami sebou a mohou ze sebe vydat to nejlepší. Otázka č. 7 se zaměřovala na zjištění, jestli tomu tak bylo i při výběrových řízeních u společnosti ČSOB a.s. 97% (29) dotazovaných uvedlo, že atmosféra na výběrovém řízení byla příjemná a vcelku přátelská, pouze 3% (1) respondent uvedl, že atmosféra byla napjatá (viz Graf č. 5.6). V tomto případě se spíše jednalo o atmosféru mezi uchazeči samotnými, nikoli mezi tazateli a uchazeči. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by se u výběrového řízení cítil nepříjemně, což je velmi pozitivní především pro personalistu a další členy výběrové komise.

Graf č. 5.6 Jak byste hodnotil/a atmosféru při výběrovém řízení? U možnosti za c) doplňte proč.



Zdroj: vlastní zpracování

Z kontingenční tabulky č. 5.7 je patrné, že respondent, který uvedl, že atmosféra v průběhu výběrového řízení byla napjatá, je zaměstnancem na pobočce ČSOB Český Těšín.

Tab. 5.7 Kontingenční tabulka k otázce č. 7

	Otázka č. 7	Příjemná a přátelská	Napjatá	Nepříjemná	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	29	1	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0
	Celkem	29	1	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	4	0	0	4
	FC ERA Třinec	3	0	0	3
	ČSOB ČT	3	1	0	4
	FC ERA ČT	3	0	0	3
	ČSOB F-M	12	0	0	12
	FC ERA F-M	4	0	0	4
	Celkem	29	1	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Setkal/a jste se v průběhu výběrového řízení či následně při pohovoru s personalistou s diskriminačními otázkami (náboženství, rodinný stav, počet dětí, rasa, sexuální orientace, politická příslušnost)?

V otázce osm jsme zjišťovali, jestli byly při výběrovém řízení kladeny uchazečům diskriminační otázky, tedy otázky, týkající se například rodinného stavu, politické příslušnosti, náboženského vyznání, počtu dětí a dalších citlivých témat. Pokud by takové typy otázek položeny byly, účastníci výběrového řízení na ně nejsou povinni odpovídat a mohou zaměstnavatele upozornit, že tento typ otázek je nevhodný.

V našem případě však respondenti odpovídali naprosto jednoznačně a tedy **100% (30)** dotazovaných odpovědělo, že se s tímto typem otázek v průběhu výběrového řízení nesetkali.

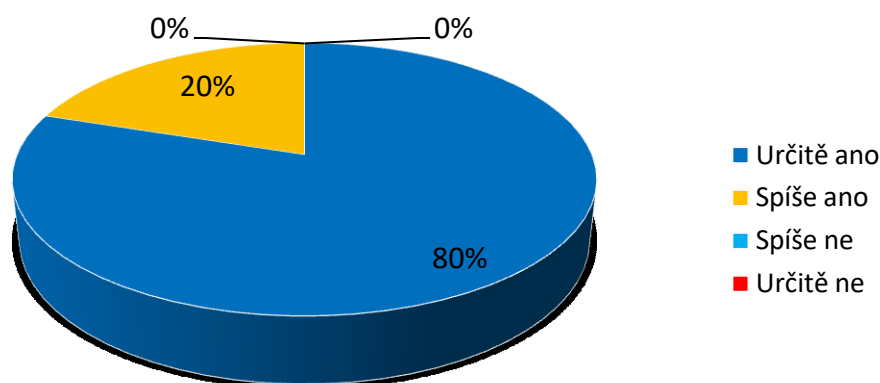
Otázka č. 9 Byl tazatel dostatečně připraven na výběrové řízení?

V otázce č. 9 byly zvoleny pouze kladné odpovědi, což vypovídá o výborné připravenosti vedoucích pracovníků a personalistů, kteří vedou výběrové řízení. Vzhledem k tomu, že výběrové řízení probíhají formou AC, je zde připravenost velice důležitá a nutná. **100% (30)** respondentů uvedlo, že tazatelé byli dostatečně a kvalitně připraveni.

Otázka č. 10 Byl Vám dán dostatečný prostor pro vaše doplňující dotazy?

Důležitou a nezbytnou součástí výběrových řízení je také prostor pro dotazy jednotlivých uchazečů, jedná se například o dotazy týkající se případných nejasností ohledně průběhu výběrového řízení, ohledně pracovního místa, ohledně finančního ohodnocení a další. Na tuto otázku respondenti odpověděli ve všech případech kladně. 80% (24) vybralo odpověď určitě ano a zbylých 20% (6) pak vybralo odpověď spíše ano (viz Graf č. 5.7).

Graf č. 5.7 Byl Vám dán dostatečný prostor pro vaše doplňující dotazy?



Zdroj: vlastní zpracování

Kontingenční tabulka č. 5.8 zachycuje odpovědi jednotlivých respondentů, zda jim byl dán prostor na jejich doplňující dotazy. Je patrné, že odpovědi na tuto otázku jsou ve všech případech kladné.

Tab. 5.8 Kontingenční tabulka k otázce č. 10

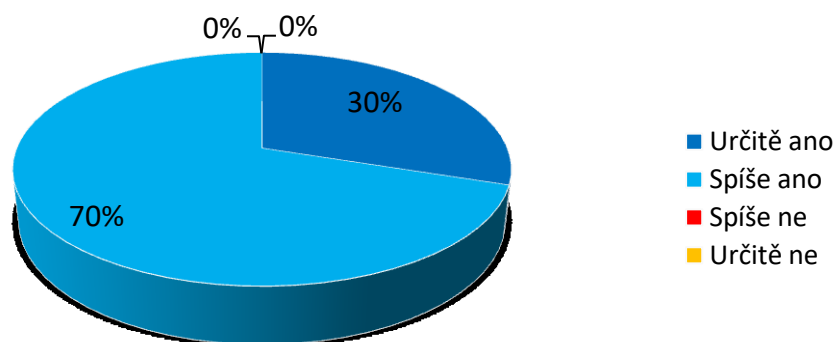
	Otázka č. 10	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	24	6	0	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	24	6	0	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	2	0	0	4
	FC ERA Třinec	3	0	0	0	3
	ČSOB ČT	2	2	0	0	4
	FC ERA ČT	3	0	0	0	3
	ČSOB F-M	10	2	0	0	12
	FC ERA F-M	4	0	0	0	4
	Celkem	24	6	0	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 Odpovídala obtížnost výběrového řízení a položených otázek pracovní pozici?

V jedenácté otázce byla zkoumána obtížnost otázek a úkolů položených při výběrovém řízení, tedy jak tyto otázky a úkoly korespondovaly s pracovní pozicí, na kterou se jednotliví uchazeči hlásili. Všechny odpovědi uvedené v grafu č. 5.8 a následně v tabulce č. 5.9 jsou opět kladné, respektive 30% (9) dotazovaných vybralo odpověď určitě ano a zbylých 70% (21) pak zvolilo odpověď spíše ano. U všech dotazovaných jsme tedy zjistili, že úroveň obtížnosti výběrového řízení odpovídala pracovní pozici.

Graf č. 5. 8 Odpovídala obtížnost výběrového řízení a položených otázek pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.9 Kontingenční tabulka k otázce č. 11

	Otázka č. 11	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	9	21	0	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	9	21	0	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	2	0	0	4
	FC ERA Třinec	0	3	0	0	3
	ČSOB ČT	1	3	0	0	4
	FC ERA ČT	1	2	0	0	3
	ČSOB F-M	4	8	0	0	12
	FC ERA F-M	1	3	0	0	4
	Celkem	9	21	0	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 Máte nějaký námět co u výběrového řízení změnit? Uveďte

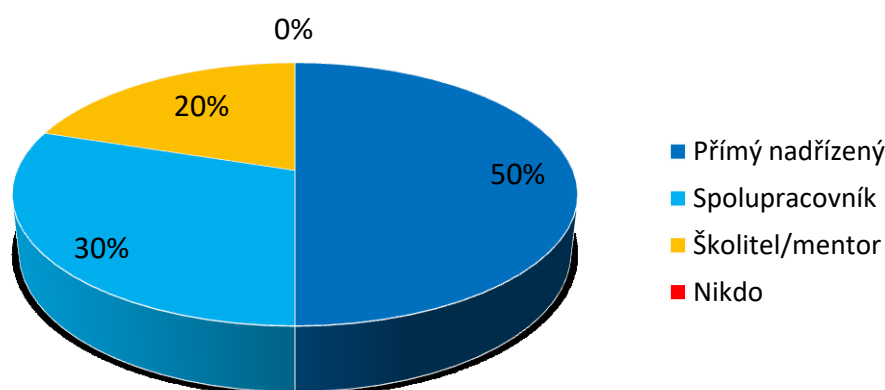
Dvanáctá otázka byla formulována jako otevřená, abychom dali prostor jednotlivým zaměstnancům k vyjádření svých názorů a námětů na případné změny výběrového řízení. 93% (28) dotazovaných nevedlo žádný námět na změnu, 7% (2) pak uvedlo jako svůj námět:

- Přizpůsobit místa konání výběrového řízení městu a pobočce, pro kterou je výběrové řízení vypsáno.

Otázka č. 13 Kdo Vás první den nástupu provedl pracovištěm?

Otázka č. 13 je první z otázek zabývajících se adaptací. Po ukončení procesu výběru zaměstnanců nastává proces adaptace zaměstnanců. U třinácté otázky nás tedy zajímalo, který pracovník ČSOB a.s. provedl nového pracovníka jeho pracovištěm, předal mu úvodní informace, předal mu jeho pracovní místo a přístroje potřebné k výkonu jeho práce. V grafu č. 5.9 je uvedeno, že přímý nadřízený provedl pracovištěm 50% (15) dotazovaných. 30% (10) pracovníků vybralo odpověď, že je pracovištěm provedl spolupracovník pobočky a 20% (5) pak uvedlo, že je první den pracovištěm provedl školitel/mentor, který je dále provedl celý procesem adaptace.

Graf č. 5.9 Kdo Vás první den nástupu provedl pracovištěm?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.10 Kontingenční tabulka k otázce č. 13

Z tabulky č. 5.10 je patrné, že školitel/mentor provedl nového pracovníka v jeho den nástupu pracovištěm pouze na pobočkách ve Frýdku – Místku. Na dalších pobočkách tomu tak byla v případě přímého nadřízeného či spolupracovníka.

	Otázka č. 13	Přímý nadřízený	Spolupracovník	Školitel/mentor	Nikdo	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	15	10	5	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	15	10	5	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	2	0	0	4
	FC ERA Třinec	2	1	0	0	3
	ČSOB ČT	2	2	0	0	4
	FC ERA ČT	2	1	0	0	3
	ČSOB F-M	6	3	3	0	12
	FC ERA F-M	1	1	2	0	4
	Celkem	15	10	5	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 Obdržel/a jste adaptační balíček (např. popis a historie organizace, cíle organizace, organizační struktura, popis pracovní činnosti, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, harmonogram školení, ...) Pokud jste odpověděl/a ne, pokračujte k otázce 16.

Během pohovoru s personalistkou bylo zjištěno, že každý z nově příchozích zaměstnanců obdrží adaptační balíček, což je materiál, který provází pracovníka po celou dobu adaptace. Jsou v něm obsaženy veškeré informace o povinných školeních, o tom jak bude celá adaptace probíhat a jsou zde uvedeny i základní informace k jednotlivým školením a kurzům.

Při zkoumání této skutečnosti v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že všichni námi oslovení zaměstnanci obdrželi svůj adaptační balíček a tedy **100% (30) odpovědělo ano.**

Otázka č. 15 Jaké informace Vám chyběly v balíčku? Uveďte

Patnáctá otázka byla koncipována tak, aby dala prostor všem respondentům uvést informace, které jim dle jejich osobního uvážení v balíčku chyběly. Neučinil tak však žádný z nich, což vypovídá o kvalitní připravenosti adaptačního balíčku pro nově příchozí zaměstnance a tedy i samotných personalistů ČSOB a.s.

Otázka č. 16 Jak dlouhé bylo Vaše adaptační období?

Adaptační období je proces dlouhý tři až šest měsíců, ve výjimečných případech může trvat až jeden rok. Na otázku č. 16, však **100% (30)** dotazovaných odpovědělo, že jejich adaptační období trvalo 3 měsíce. Žádný z respondentů neuvedl, že by jeho adaptační období bylo delší.

Otázka č. 17 Absolvoval/a jste vstupní školení během adaptace? (např. pokladní služby, otevírání účtů, školení na úvěrové produkty, certifikát ČNB na pojišťovací produkty, na pokladnu)

Pozice Klientský pracovník je pracovní pozice, která vyžaduje znalosti finančních produktů společnosti ČSOB a.s. Již pro plnění základních úkolů jako je například otevírání účtů, pokladní služby, pojišťovací produkty a další je nutné absolvovat řadu vstupních školení. Těmito školeními prošli všichni dotazovaní zaměstnanci a tedy **100% (30)** dotazovaných vybralo odpověď ano.

Otázka č. 18 Byl/a jste v průběhu adaptace přezkoušen/a?

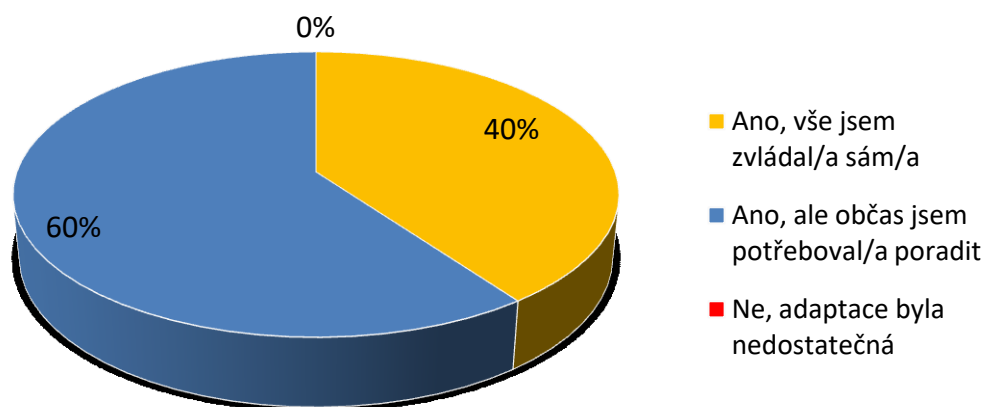
Jak je uvedeno výše, v průběhu adaptace zaměstnanec absolvuje řadu školení a kurzů. Některé z nich jsou podmíněny složením elektronického testu, jako kontroly nabitých znalostí zaměstnanců. Další způsob přezkoušení či kontroly znalostí nového zaměstnance pak může být průběžná kontrola plnění jednotlivých aktivit zaměstnance, simulace obchodního rozhovoru s klientem a další. **Všichni oslovení respondenti (100%, 30 dotazovaných)** uvedli, že přezkoušení byli.

Otázka č. 19 Byl/a jste schopný/á vykonávat pracovní činnost po adaptačním procesu samostatně?

Po ukončení adaptačního období by každý zaměstnanec měl být schopen vykonávat svou práci samostatně. Je samozřejmostí i u zkušených zaměstnanců, že každý občas potřebuje poradit. Po uplynutí adaptačního období by se však nemělo stát, že si zaměstnanec nebude vědět rady se základními pracovními úkoly. Této situaci se může předejít již zmíněným přezkoušením nebo prodloužením adaptačního období. Z grafu č. 5.10 či kontingenční tabulky č. 5.11 je patrné, že po ukončení adaptačního procesu bylo 40% (12) respondentů schopno vykonávat práci naprosto samostatně, 60% (18) pak uvedlo, že práci vykonávat zvládli, ovšem občas potřebovali poradit. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by po

uplynutí adaptačního období nebyl schopen vykonávat práci samostatně, což vypovídá o efektivním adaptačním procesu.

Graf č. 5.10 Byl/a jste schopný/á vykonávat pracovní činnost po adaptačním procesu samostatně?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.11 Kontingenční tabulka k otázce č. 19

	Otázka č. 19	Ano, vše jsem zvládal/a sám/a	Ano, ale občas jsem potřeboval/a poradit	Ne, adaptace byla nedostatečná	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	12	18	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0
	Celkem	12	18	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	2	0	4
	FC ERA Třinec	2	1	0	3
	ČSOB ČT	2	2	0	4
	FC ERA ČT	1	2	0	3
	ČSOB F-M	4	8	0	12
	FC ERA F-M	1	3	0	4
	Celkem	12	18	0	30

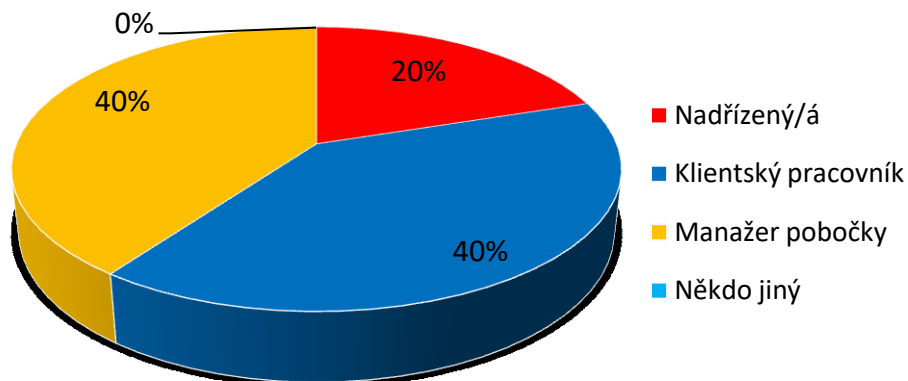
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Kdo byl Váš školitel/mentor?

V otázce č. 20 jsme zjišťovali, kdo byl školitelem/mentorem dotazovaných zaměstnanců. Ze získaných odpovědí je patrné, že funkci školitele vykonává jak manažer pobočky, tak nadřízený konkrétního zaměstnance, tak i Klientský pracovník. 40% (12)

dotázaných uvedlo, že jejich školitelem byl manažer pobočky, 40% (12) pak uvedlo jako školitele klientského pracovník a možnost nadřízený se objevila ve 20% (6) odpovědí (viz Graf č. 5.11).

Graf č. 5.11 Kdo byl Váš školitel/mentor?



Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.12 Kontingenční tabulka k otázce č. 20

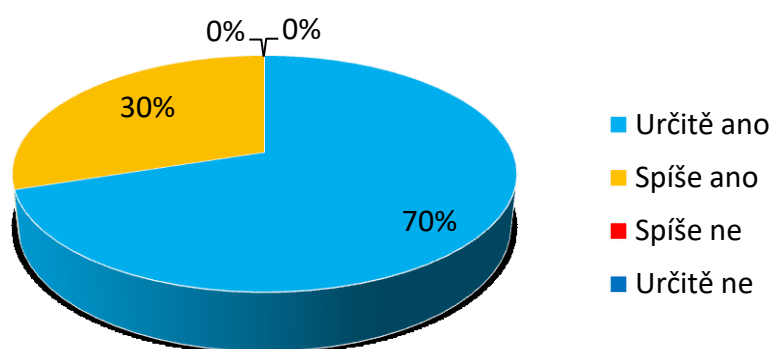
	Otázka č. 20	Nadřízený/á	Klientský pracovník	Manažer pobočky	Někdo jiný	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	6	12	12	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	6	12	12	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	1	2	1	0	4
	FC ERA Třinec	2	1	0	0	3
	ČSOB ČT	0	2	2	0	4
	FC ERA ČT	1	0	2	0	3
	ČSOB F-M	2	6	4	0	12
	FC ERA F-M	0	1	3	0	4
	Celkem	6	12	12	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21 Byl/a jste spokojen/a se školitelem/mentorem?

Samotný školitel/mentor má velký vliv na úspěšný adaptační proces každého zaměstnance. Otázka č. 21 zkoumá spokojenost jednotlivých zaměstnanců s jejich školiteli/mentory. 70% (21) respondentů uvedlo, že byli naprosto spokojeni se svým školitelem a dále 30% (9) dotázaných vybralo odpověď spíše ano (viz Graf č. 5.12).

Graf č. 5.12 Byl/a jste spokojen/a se školitelem/mentorem?



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 5.13 je patrné, že odpovědi jsou pouze kladné, což je pro organizaci velmi pozitivní pro efektivní proces adaptace všech nově příchozích zaměstnanců.

Tab. 5.13 Kontingenční tabulka k otázce č. 21

	Otázka č. 21	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	21	9	0	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0	0
	Celkem	21	9	0	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	2	2	0	0	4
	FC ERA Třinec	3	0	0	0	3
	ČSOB ČT	3	1	0	0	4
	FC ERA ČT	2	1	0	0	3
	ČSOB F-M	8	4	0	0	12
	FC ERA F-M	3	1	0	0	4
	Celkem	21	9	0	0	30

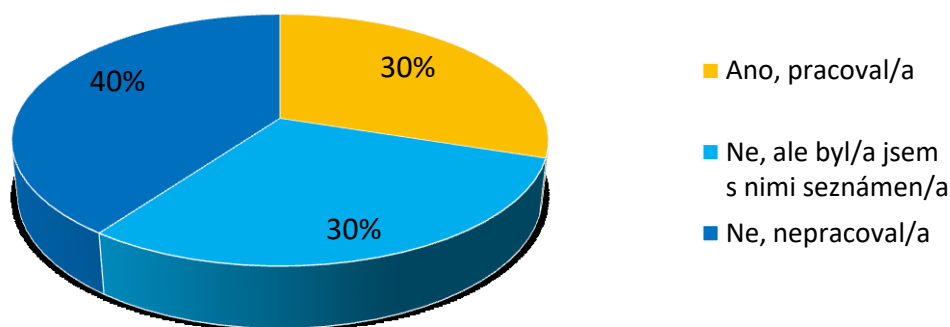
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 Pracoval/a jste v průběhu adaptace na jiné pobočce?

V dnešní době je velmi oblíbenou metodou adaptace zaměstnanců rotace práce, kdy si zaměstnanci vyzkouší práci na jiných pracovištích, což mu zajistí ucelenou představu o organizaci a procesech v ní a zároveň si rozšíří své kompetence. Vzhledem k tomu, že pozice Klientský pracovník vyžaduje stejné kompetence a znalosti na všech pobočkách v mikroregionu Frýdek – Místek, není tato metoda tak často využívána (viz graf č. 5.13).

Na otázku č. 22, 30% (9) respondentů odpovědělo, že pracovali na jiné pobočce, 30% (9) respondentů uvedlo, že na jiné pobočce nepracovali, ale byli s ní seznámeni a 40% (12) zaměstnanců uvedlo, že na jiné pobočce nepracovali ani s ní nebyli seznámeni.

Graf č. 5.13 Pracoval/a jste v průběhu adaptace na jiné pobočce?



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 5. 14 je uvedeno, že 9 respondentů v průběhu svého adaptačního procesu pracovalo na jiné pobočce. To bylo způsobeno především spojováním poboček ve Frýdku – Místku a souvisejícími organizačními změnami.

Tab. 5.14 Kontingenční tabulka k otázce č. 21

	Otázka č. 21	Ano, pracoval/a	Ne, ale byl/a jsem s nimi seznámen/a	Ne, nepracoval/a	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	9	9	12	30
	6- 10 let	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0
	Celkem	9	9	12	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	1	1	2	4
	FC ERA Třinec	0	1	2	3
	ČSOB ČT	0	2	2	4
	FC ERA ČT	0	1	2	3
	ČSOB F-M	4	4	4	12
	FC ERA F-M	4	0	0	4
	Celkem	9	9	12	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23 Dostal/a jste v průběhu adaptace dostatečnou zpětnou vazbu na svůj výkon?

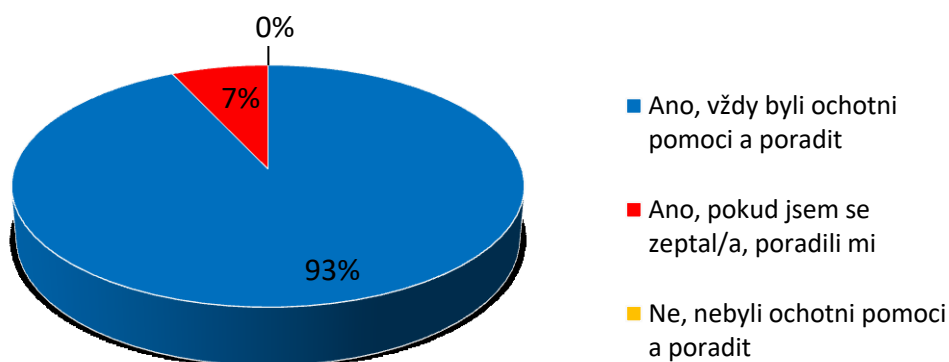
Zpětná vazba od nadřízeného nebo školitele je velmi důležitou součástí adaptačního procesu. Zaměstnanec tak získá konstruktivní kritiku na svůj pracovní výkon, zjistí, co dělal dobře a na čem by naopak měl ještě zapracovat. U otázky č. 23 respondenti ve všech případech uvedli, že zpětná vazba byla nezbytnou součástí jejich procesu adaptace a tedy

odpovědí na tuto otázku bylo **100% (30) ano**. U jedné z odpovědí bylo dokonce uvedeno, že zpětná vazba byla až nad míru častá.

Otázka č. 24 Byli Vám kolegové nápomocni při adaptačním procesu?

V adaptačním procesu je velmi důležité i začlenění nově příchozího zaměstnance do sociálního kolektivu. Sociálně adaptace je mnohdy stejně důležitá jako adaptace pracovní. Pokud se nový zaměstnanec sociálně neadaptuje v daném kolektivu, je pravděpodobné, že v organizaci dlouho nevydrží nebo bude nespokojený a nebude svou práci vykonávat efektivně. Na otázku, zda byli kolegové nápomocni při adaptačním procesu, odpovědělo 93% (28) ano, vždy byli ochotni pomoci a poradit a zbylých 7% (2) ano, pokud jsem se zeptal/a, poradili mi (viz Graf č. 5.14).

Graf č. 5.14 Byli Vám kolegové nápomocni při adaptačním procesu?



Zdroj: vlastní zpracování

Z kontingenční tabulky č. 5.15 je patrné, že všechny odpovědi byly kladné a tedy jsme se nesetkali s negativními odpověďmi.

Tab. 5.15 Kontingenční tabulka k otázce č. 24

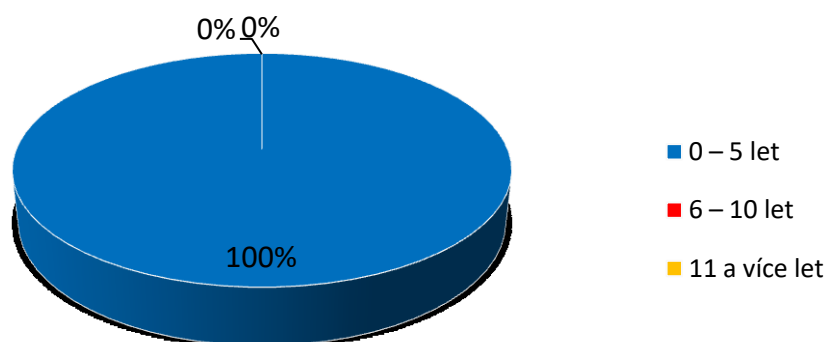
	Otázka č. 24	Ano, vždy byli ochotni pomoci a poradit	Ano, pokud jsem se zeptal/a, poradili mi	Ne, nebyli ochotni pomoci a poradit	Celkem
Identifikační otázka č. 25	0 - 5 let	28	2	0	30
	6- 10 let	0	0	0	0
	11 a více let	0	0	0	0
	Celkem	28	2	0	30
Identifikační otázka č. 26	ČSOB Třinec	4	0		4
	FC ERA Třinec	3	0		3
	ČSOB ČT	4	0		4
	FC ERA ČT	3	0		3
	ČSOB F-M	11	1		12
	FC ERA F-M	3	1		4
	Celkem	28	2	0	30

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25 Jak dlouho pracujete na Vaší pobočce?

Otázky č. 25 a 26 jsou otázkami identifikačními. V případě otázky č. 25 jsme se tázali na to, jak dlouho jednotliví zaměstnanci ve společnosti ČSOB a.s. pracují. Jedná se jak o pobočky ČSOB, tak i Finanční centra ERA. Z grafu č. 5.15 je patrné, že na pozici Klientský pracovník nyní pracují všichni dotázaní po dobu do 5 let.

Graf č. 5.15 Jak dlouho pracujete na Vaší pobočce?

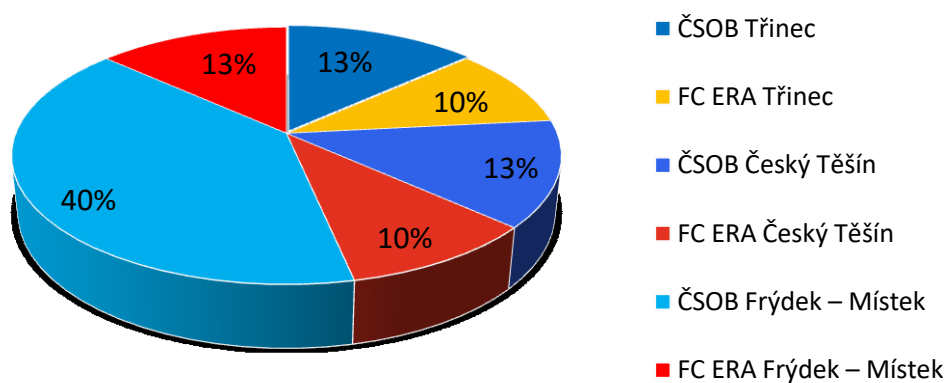


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26 Na které pobočce aktuálně pracujete?

V poslední otázce jsme se zaměřili na to, na které pobočce konkrétně zaměstnanci pracují. Z celkového počtu 30 respondentů pracují na pozici Klientský pracovník na pobočce ČSOB Třinec 4 zaměstnanci, Finanční centrum ERA Třinec 3 zaměstnanci, ČSOB Český Těšín 4 zaměstnanci, Finanční centrum ERA Český Těšín 3 zaměstnanci, ČSOB Frýdek – Místek 12 zaměstnanců a Finanční centrum ERA Frýdek – Místek 4 zaměstnanci. Procentuální podíl je zachycen v grafu č. 5.16.

Graf č. 5.16 Na které pobočce aktuálně pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Shrnutí

V páté kapitole jsme si podrobně popsali procesy výběru a adaptace zaměstnanců společnosti ČSOB a.s. na pozici Klientský pracovník v mikroregionu Frýdek – Místek a provedli jsme analýzu dotazníkového šetření na souboru 30 respondentů. Touto analýzou jsme zjistili, že zaměstnanci jsou téměř ve všech případech spokojeni s průběhem výběrového procesu, tak i procesu adaptace. Proces výběru je vcelku dobře propracovaný a promyšlený z hlediska připravenosti výběrových řízení, otázek kladených při pohovorech a další.

Co se týče procesu adaptace, je nutné konstatovat, že společnost ČSOB a.s. má v této oblasti velmi důkladně a důsledně propracovaný systém. Nově nastupující pracovníci jsou seznámeni s firmou, její organizační strukturou, úvodní den je navštíví i člen představenstva. Další dny, kdy jsou na pobočce, jsou hned vtaženi do dění na pobočce, jsou seznámeni s organizací práce na pobočce, jsou seznámeni se svými kolegy a kolegyněmi a bezpečnostním režimem dané pobočky. Ihned po nástupu na pobočku, je důležité, aby se jim věnoval manažer, který je provází celým adaptačním procesem. Někdy je mentorem manažer pobočky, někdy je mentorem pracovníkovi zkušený kolega na pobočce. Pracovník získává své kompetence potřebné pro svou práci na pozici klientský pracovník samostudiem, e-kurzy, účastí na kurzech a školeních na školicím středisku v Praze a také praxí na pobočce a náslechy u svých kolegů. Celým adaptačním obdobím provází pracovníka soupis jednotlivých činností a aktivit, které musí pracovník zvládnout, takže každý pracovník přesně ví, co se musí v adaptačním období naučit a získá tak také i reálnou představu co je jeho odpovědnost a jeho práce. Je důležité, aby si pracovník i manažer pobočky pravidelně, postupně a po malých krůčcích ověřovali získané kompetence a odsouhlasili si jejich naplňování a to nejen po stránce znalosti parametrů produktů a bankovních systémů, ale také po stránce příjemné obsluhy klienta, vstřícnosti ke klientům, uvítání a rozloučení se s klientem.

6 Návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byla provedena analýza dotazníkového šetření aplikovaného na pobočky ČSOB a.s. společně s pobočkami Finančních center ERA na pozici Klientský pracovník. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit současný stav procesu výběru a adaptace zaměstnanců a spokojenost nově nastupujících zaměstnanců s těmito procesy. Na základě výsledků této analýzy budou dále navržena některá doporučení pro zlepšení procesu výběru a adaptace.

Místo konání výběrového řízení

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne ve všech případech probíhá výběrové řízení v místě budoucího výkonu práce. Vzhledem k tomu, že výběrové řízení se koná formou assessment centre, je nutná jeho realizace v prostorách, které kapacitně pojmu minimálně deset až dvanáct uchazečů o zaměstnání a členy výběrové komise. Pobočky v Českém Těšíně a Třinci takovýmito prostorami nedisponují a proto je pro výběrová řízení využívána pobočka ČSOB Frýdek – Místek, do jejíž zasedací místnosti se vejde až 18 lidí. Po konzultaci s personalistkou bylo zjištěno, že ne vždy se výběrového řízení zúčastňuje až deset uchazečů, někdy to bývají pouze dva nebo tři uchazeči a přesto je výběrové řízení konáno ve Frýdku – Místku i v případě, kdy je výběrové řízení vypsané na některou z poboček v Českém Těšíně nebo Třinci. Proto navrhuje, aby po ověření počtu uchazečů, kteří se zúčastní výběrového řízení, bylo místo konání tohoto výběrového řízení přizpůsobeno obchodnímu místu, na které je uchazeč vybírán.

Využití moderních technologií a virtuální AC

Po konzultaci s personalistkou bylo zjištěno, že zajišťuje výběrová řízení v ČSOB a.s. pro celý region Severní Morava, a že bydlí v Olomouci, kde má i své místo pracoviště určené bankou. Vzhledem k tomu, že každá pobočka banky je vybavena pracovištěm s velkoplošnou obrazovkou a tato pracoviště jsou často využívána manažery i pracovníky poboček pro vedení porad, konzultaci klientů se specialisty, konzultaci pracovníků vzájemně mezi pobočkami, doporučujeme zavedení využití těchto moderních technologií i v případech výběrových řízení, například při výběrových řízeních s malým počtem uchazečů. Tzv. virtuální assessment centre umožní konání výběrového řízení přímo na pobočce, kam pracovník nastupuje. Hlavní výhodou této metody je úspora nákladů nejen personalistů, ale veškerých nákladů spojených s výběrovým řízením.

Podpisy základních pracovněprávních dokumentů

Jak jsme již zmínili v kapitole 5.2.1, absolvuje nově nastupující pracovník první dva dny v Praze na ústředí ČSOB a.s., kde úvodem podepisuje všechny pracovněprávní dokumenty a následně je mu představena ČSOB a.s., její organizační struktura a průběh celého adaptačního procesu. Po konzultaci s manažerem mikroregionu bylo zjištěno, že toto dvoudenní vstupní školení v Praze absolvují pouze pracovníci, kteří nastupují vždy první pracovní den v daném měsíci. V mikroregionu Frýdek – Místek pracují i zaměstnanci, kteří nastoupili v polovině měsíce, tedy k 15. dni v měsíci. Tito pracovníci podepisovali veškeré pracovněprávní dokumenty přímo na pobočce se svým nadřízeným manažerem. Hned první den nástupu se seznámili s provozem pobočky, se všemi svými kolegy a s organizací pobočky. Měli tedy možnost se seznámit s pobočkou jako takovou a měli možnost alespoň částečně se seznámit s bankovním informačním systémem a s bankovním intranetem. Na vstupní školení do Prahy na ústředí jeli společně s ostatními první pracovní den v měsíci. Z pohledu sociální adaptace je pro pracovníky nástup přímo na konkrétní pobočku hned první pracovní den příjemnější a méně stresující, než nástup do cizího prostředí mezi cizí lidmi na ústředí v Praze. Navrhujeme proto, aby banka zvažila změnu v tomto zaběhnutém systému a první dva týdny nechala pracovníky adaptovat se přímo na pobočce, kam nastupují a až poté zahájila první vstupní školení v Praze.

S tímto souvisí i poznatek zjištěný z dotazníkového šetření, v otázce č. 13, kdy vyšlo najevo, že ne vždy pracovníka vítal a provázel první den na pobočce manažer dané pobočky. Navrhujeme proto, aby vždy při nástupu nového pracovníka tuto činnost vykonával manažer dané pobočky, jelikož péče o pracovníka i z pohledu sociální adaptace patří k základní náplni práce manažera dané pobočky.

Časový harmonogram adaptačního procesu

Aktuálně je časový harmonogram adaptačního procesu nastaven tak, že klientští pracovníci se jako první učí tzv. Hard kompetence, to znamená, že se učí parametry jednotlivých produktů a postup zadávání těchto produktů do bankovního informačního systému. Vzhledem k neustále se zvyšující konkurenci v rámci bankovního sektoru i nebankovního sektoru (neustále se zvyšující počet finančních poradců, kteří radí klientům jak naložit s penězi, jak a kde levně získat hypotéku, atd.) je potřeba klást větší mimořádný důraz na tzv. prodejní dovednosti všech pracovníků poboček, což jsou již dříve zmiňované Soft kompetence. V rámci adaptačního procesu jsou tyto prodejní dovednosti řešeny školením **Jednání s klientem**. Po konzultaci s manažerem pobočky bylo zjištěno, že toto školení obsahuje tzv. strukturu prodejního rozhovoru, kdy klientský pracovník již řeší konkrétní

požadavek klienta. Co ovšem vstupní školení v rámci adaptačního procesu neobsahují, je jak správně zmapovat celkovou životní situaci klienta tak, aby to klientovi nebylo nepříjemné a chtěl situaci řešit ve své bance a opakovaně se vracel za svým klientským pracovníkem. Ne vždy jsou totiž klienti dostatečně informováni o tom, co všechno mohou ve své bance řešit. V ČSOB a.s. je kladen velmi vysoký důraz na spokojenost klientů a na budování vztahu s klienty. Navrhujeme tedy pozměnit strukturu adaptačního procesu tak, aby v úvodních třech měsících byl kladen větší důraz na prodejní dovednosti klientských pracovníků. Není totiž důležité znát dopodrobna úplně všechny parametry jednotlivých produktů, neboť v bance existuje systém specialistů a expertů, kteří jsou klientským pracovníkům nápomocni při jednání s klientem, ale je mnohem důležitější zaměřit se na jednání s klientem z lidského pohledu.

7 Závěr

Potřeba kvalitnějšího lidského kapitálu je v dnešní době stále více dávána do popředí zájmu managementu všech typů organizací. Činnost personalistů a manažerů je nenahraditelná jelikož bez spolehlivých, kvalitních a efektivně pracujících zaměstnanců se dnes neobejde žádná společnost. Proto je velmi důležité, aby proces výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci měl jistý řád a plnil svůj účel a také aby se organizace o své zaměstnance starala, aby docházelo k co nejnižší fluktuaci neboť celý proces výběru i adaptace zaměstnanců je velmi časově i finančně náročný. V aktuální ekonomické situaci s velmi nízkou úrovní nezaměstnanosti je proces výběru a adaptace zaměstnanců stížen i počtem uchazečů, kteří se hlásí na výběrová řízení.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat procesy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČSOB a.s. na pozici Klientský pracovník a na základě získaných informací doporučit návrhy na jeho zlepšení.

Diplomová práce byla rozdělena na sedm částí. První část byla **úvod** a poslední částí je **závěr**.

Druhá kapitola obsahovala stručnou metodiku práce rozepsanou do jednotlivých bodů a krátký popis logických i empirických metod, které byly v práci použity.

Ve **třetí kapitole** byla uvedena obecná charakteristika řízení lidských zdrojů. Dále byla věnována pozornost procesu získávání zaměstnanců, který předchází jejich výběru. Následoval popis samotného procesu výběru zaměstnanců, tedy jednotlivé fáze a nejčastější metody výběru. Nejvíce prostoru bylo věnováno metodě assessment centrum, která patří mezi nejčastější metody výběru a charakteristika procesu adaptace.

Ve **čtvrté kapitole** byla charakterizována společnost ČSOB, a.s. Je popsána historie společnosti a globální struktura.

Pátá kapitola obsahovala samotný proces výběru a adaptace tak, jak je zaveden ve společnosti ČSOB, a.s. V závěru kapitoly byla provedena analýza dotazníkového šetření doplněná o informace získané z osobních rozhovorů se zaměstnanci organizace.

V **šesté kapitole** byla popsána doporučení, která povedou ke zlepšení stávajícího procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Při analýze procesů výběru a adaptace jsme zjistili, že jak proces výběru, tak proces adaptace jsou ve společnosti ČSOB a.s. na pozici Klientský pracovník velmi dobře propracovány, avšak stále zde existuje prostor pro zlepšení a zkvalitnění těchto procesů ať už

se jedná o pohled manažerský či pohled personalisty, tak i z pohledu uchazečů o tyto pracovní pozice.

Seznam použité literatury

KNIŽNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
4. D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 2. vydání. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-722-6515-6.
7. HORVÁTHOVÁ, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: SOET, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
8. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group, 2002. ISBN 80-7366-020-2.
9. JACKSON, E. Susan and Randall S. SCHULER and Steve WERNER. *Managing Human Resources, 11th ed.* 2012. ISBN 978-1-111-58022-3.
10. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. LORENCOVÁ, Hana. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha: VŠEM, 2009. ISBN 978-80-86730-45-5
14. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2008. ISBN 03-245-4275-5.
15. MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

16. PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. akt. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
17. SPONTON, John a Stewart WRIGHT. *Managing assessment centres*. UK: Management Pocketbooks Ltd., 2009. ISBN 978-1-906610-05-0
18. STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.20.
20. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Přel. KOUBEK, Josef. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
21. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. CIRCLE- JOBS. *Jak psát životopis* [online]. [2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.circle-jobs.cz/jaksestavit-zivotopis>.
2. MZDOVÁ PRAXE. *Personální politika* [online]. [2013-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1136v1112-strucny-vykladovy-slovníkpersonalistickýchterminu/?search_query=%24index%3D936&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1.
3. PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI. *Úkoly řízení lidských zdrojů* [online]. [2012-07-22]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2006/BK_RLZ/RLZ-komp.-1..ppt.
4. VÝROČNÍ ZPRÁVA ČSOB A.S. za rok 2016. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vz-csob-2015.pdf>

Seznam zkratk

AC – Assessment centrum

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

a.s. – akciová společnost

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017

.....
Bc. Adam Samiec

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB a.s.

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Otázky pohovoru s personalistou (manažerem mikroregionu)

Příloha č. 4: Otázky pohovoru se zaměstnancem

Příloha č. 5: Nástup nového zaměstnance krok za krokem

Příloha č. 6: Adaptační balíček – ukázka

Příloha č. 7: Harmonogram povinných a doporučených kurzů a školení pro měsíc duben 2017

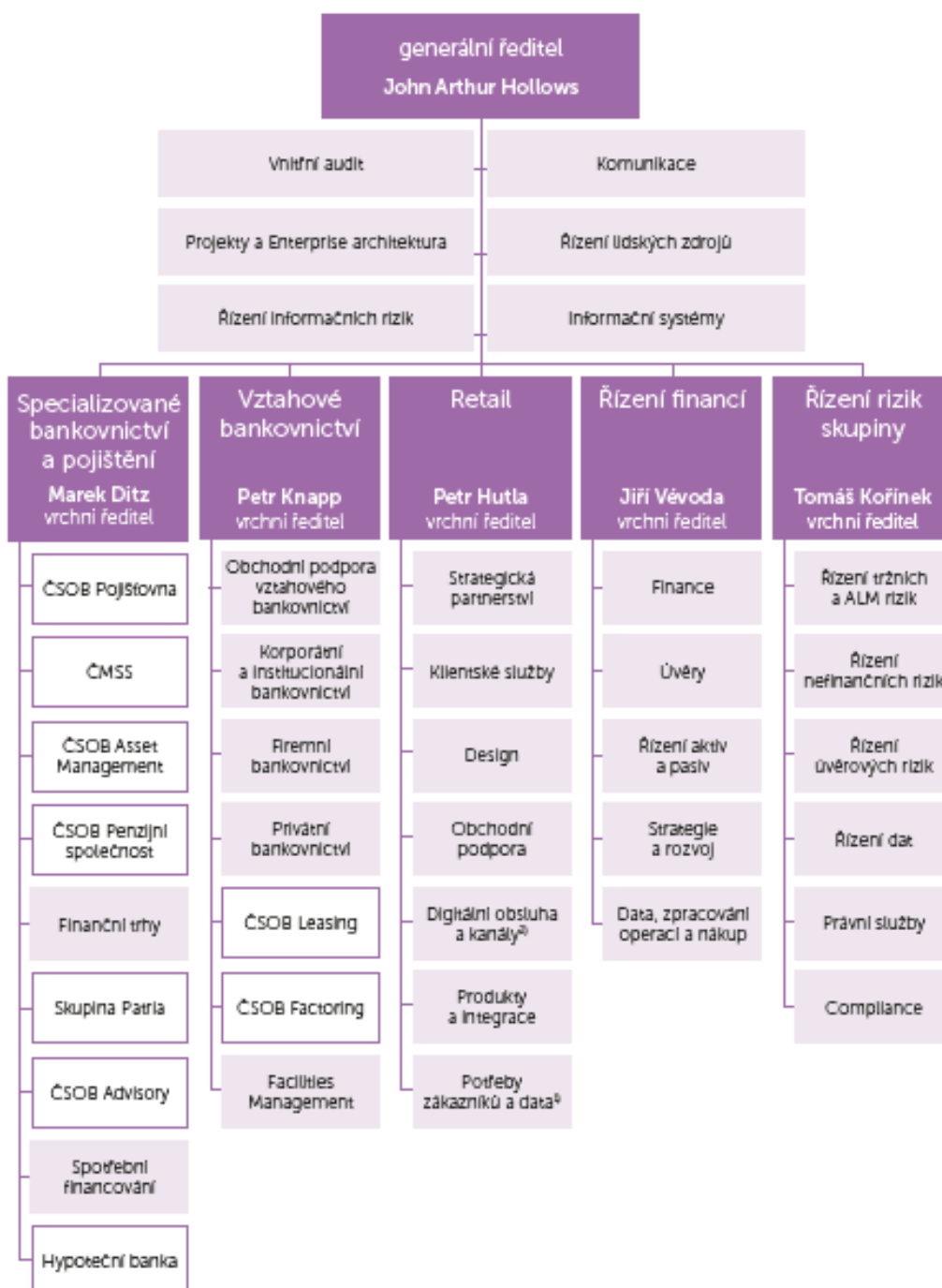
Příloha č. 8: Adaptační dotazník

Příloha č. 9: Sjedenocný úkolník adaptačního proces

Příloha č. 1 Organizační struktura ČSOB a.s.

Organizační struktura ČSOB

(k 31. prosinci 2015)



Příloha č. 2 Dotazník spokojenosti s procesy výběru a adaptace zaměstnanců

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Jmenuji se Adam Samiec a jsem studentem pátého ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava, obor Management. Tento dotazník je součástí průzkumu výběru a adaptace ve Vaší společnosti a slouží pouze k získání potřebných informací pro zpracování mé diplomové práce na téma Úprava procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Dotazník je rozdělen do dvou částí, první je zaměřena na výběr zaměstnanců, druhá pak na jejich adaptaci. Dotazník je zcela anonymní.

Při vyplňování dotazníku vyberte prosím vždy pouze jednu správnou odpověď, pokud u otázky není řečeno jinak. V případě, že se zmýlíte či chcete Vaši odpověď změnit, začerněte prosím danou odpověď a označte jinou.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a ochotu poskytnout Váš názor.

A) VÝBĚR

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce pracovní pozice?

- a) Z internetových stránek organizace
- b) Z novin
- c) Ze sociálních médií
- d) Z jiných internetových stránek

Uveďte jakých:

- e) Od známého

2. Co Vás vedlo k odpovědi na nabídku?

- a) Potřeba získat práci
- b) Potřeba změnit pracovní pozici
- c) Zajímavá pracovní náplň pozice
- d) Dobré jméno organizace
- e) Platové podmínky

3. Za jak dlouho Vás zástupci organizace kontaktovali po zaslání životopisu?

- a) Do dvou dnů
- b) Do týdne

- c) Do měsíce
- d) Musel/a jsem organizaci kontaktovat sám/sama

4. Zaslal/a jste spolu s životopisem motivační dopis?

- a) Ano
- b) Ne

5. Jak dlouho přibližně trvalo výběrové řízení?

- a) Půl hodiny
- b) Hodinu
- c) Dvě hodiny a více

6. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

7. Jak byste hodnotil/a atmosféru při výběrovém řízení? U možnosti za c) doplňte proč.

- a) Příjemná a přátelská
- b) Napjatá
- c) Nepříjemná

Proč?

.....
.....

8. Setkal/a jste se na výběrovém řízení s diskriminačními otázkami (náboženství, rodinný stav, počet dětí, rasa, sexuální orientace, politická příslušnost)?

- a) Ano, uvěďte:

.....
.....

- b) Ne

9. Byl tazatel dostatečně připraven na výběrové řízení?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

10. Byl Vám dán dostatečný prostor pro vaše doplňující dotazy?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

11. Odpovídala obtížnost výběrového řízení a položených otázek pracovní pozici?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

12. Máte nějaký námět co u výběrového řízení změnit? Uved'te

.....

.....

.....

.....

.....

B) ADAPTACE

13. Kdo Vás první den nástupu provedl pracovištěm?

- a) Přímý nadřízený
- b) Spolupracovník
- c) Školitel/mentor
- d) Nikdo

14. Obdržel/a jste adaptační balíček (např. popis a historie organizace, cíle organizace, organizační struktura, popis pracovní činnosti, mzdové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, harmonogram školení, ...) Pokud jste odpověděl/a ne, pokračujte k otázce 16.

- a) Ano
- b) Ne

15. Jaké informace Vám chyběly v balíčku? Uved'te

.....

.....

.....

16. Jak dlouhé bylo Vaše adaptační období?

- a) 3 měsíce
- b) 6 měsíců
- c) Déle než 6 měsíců

17. Absolvoval/a jste vstupní školení během adaptace? (např. pokladní služby, otevírání účtů, školení na úvěrové produkty, certifikát ČNB na pojišťovací produkty, na pokladnu)

- a) Ano
- b) Ne

18. Byl/a jste v průběhu adaptace přezkoušen/a?

- a) Ano
- b) Ne

19. Byl/a jste schopný/á vykonávat pracovní činnost po adaptačním procesu samostatně?

- a) Ano, vše jsem zvládal/a sám/a
- b) Ano, ale občas jsem potřeboval/a poradit
- c) Ne, adaptace byla nedostatečná

20. Kdo byl Váš školitel/mentor?

- a) Nadřízený/á
- b) Klientský pracovník
- c) Manažer pobočky
- d) Někdo jiný

Uvěďte kdo:

.....
.....

21. Byl/a jste spokojen/a se školitelem/mentorem?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

22. Pracoval/a jste v průběhu adaptace na jiné pobočce?

- a) Ano, pracoval/a
- b) Ne, ale byl/a jsem s nimi seznámen/a

c) Ne, nepracoval/a

23. Dostal/a jste v průběhu adaptace dostatečnou zpětnou vazbu na svůj výkon?

a) Ano, dostal/a

b) Ne, nedostal/a

24. Byli Vám kolegové nápomocni při adaptačním procesu?

a) Ano, vždy byli ochotni pomoci a poradit

b) Ano, pokud jsem se zeptal/a, poradili mi

c) Ne, nebyli ochotni pomoci a poradit

25. Jak dlouho pracujete na Vaší pobočce?

a) 0 – 5 let

b) 6 – 10 let

c) 11 a více let

26. Na které pobočce aktuálně pracujete?

a) ČSOB Třinec

b) FC ERA Třinec

c) ČSOB Český Těšín

d) FC ERA Český Těšín

e) ČSOB Frýdek – Místek

f) FC ERA Frýdek – Místek

Velmi Vám děkuji za vyplnění dotazníku,

Příloha č. 3 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s personalistou (manažerem mikroregionu)

Otázka č. 1: Kdo provádí výběr zaměstnanců?

Otázka č. 2: Liší se výběr zaměstnanců na pozici klientského pracovníka od ostatních obchodních pozic (např. Premium bankéř, investiční specialista, úvěrový specialista, pojišťovací specialista)?

Otázka č. 3: Používá se ke stanovení požadavků na výběr nějaký model (sedmibodový model, kompetenční tabulky)?

Otázka č. 4: Jaká kritéria musí splňovat uchazeč o práci klientského pracovníka?

Otázka č. 5: Jaké dokumenty musí uchazeč zaslat organizaci, chce-li se ucházet o pracovní pozici?

Otázka č. 6: Potřebují zaměstnanci nějaké zvláštní osvědčení, certifikáty nebo kompetence?

Otázka č. 7: Jaké metody se využívají při výběru zaměstnanců?

Otázka č. 8: Liší se výběr metod u uchazečů s rozdílným vzděláním či větším počtem uchazečů?

Otázka č. 9: Jakým způsobem se vyhodnocuje výběr zaměstnanců?

Otázka č. 10: Měříte míru odchodů?

Otázka č. 11: Měříte náklady na adaptační proces?

Otázka č. 12: Využíváte moderní metody výběru (outsourcing, e-recruitment)?

Otázka č. 13: Je adaptace ve Vaší organizaci řízena?

Otázka č. 14: Podílíte se na tvorbě adaptačního balíčku?

Otázka č. 15: Jak dlouho adaptace probíhá?

Otázka č. 16: Získá pracovník všechny potřebné kompetence k samostatné práci s klienty po ukončení adaptačního procesu?

Otázka č. 17: Kdo provádí nového zaměstnance adaptačním procesem?

Otázka č. 18: Má pracovník po ukončení adaptačního procesu možnost dále zvyšovat své kompetence? A jak?

Otázka č. 19: Jaké jsou jednotlivé kroky adaptace?

Otázka č. 20: Jak probíhá hodnocení adaptace?

Otázka č. 21: Jaká školení musí zaměstnanec navštívit?

Otázka č. 22: Má klientský pracovník možnost kariérního růstu v rámci mikroregionu? Pokud ano, na jaké pozice?

Otázka č. 23: Jak jsou vyhodnocovány kompetence jednotlivých klientských pracovníků?

Otázka č. 24: Mají klientští pracovníci dané pobočky všechny potřebné kompetence

Příloha č. 4 Otázky polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem

Otázka č. 1: Odkud se nejčastěji dozvídáte o volných pozicích?

Otázka č. 2: Ví zaměstnanci, co je to adaptační balíček?

Otázka č. 3: Dostávali zaměstnanci na pozicích klientský pracovník vždy adaptační balíček?

Otázka č. 4: Od kdy se věnuje pracovníkovi mentor?

Otázka č. 5: Jaký je počet zaměstnanců na pobočce pod vedením 1 manažera?

Otázka č. 6: Kolik celkem je na jednotlivých pobočkách pracovníků?

Otázka č. 7: S kolika pracovníky mikroregionu na specializovaných pozicích pobočka pracuje?

Otázka č. 8: Dostali zaměstnanci kopii adaptačního plánu?

Otázka č. 9: Jakou dostáváte od banky podporu při zapracování na pozici klientský pracovník?

Otázka č. 10: Máte možnost rozšířit si své kompetence i po ukončení adaptačního procesu?

Otázka č. 11: Máte možnost kariérního růstu? Pokud ano, o jaké pozice v ČSOB a.s. byste měl (a) zájem?

Otázka č. 12: V případě, že se specializovaná pozice uvolní na jiné pobočce, než pracujete, jste ochoten za práci dojíždět?

Otázka č. 13: Jak probíhá po zapracování i později rozšiřování kompetencí na pozici klientský pracovník?

Otázka č. 14: Jak často s vámi váš manažer řeší rozšiřování kompetencí

Příloha č. 5 Nástup nového zaměstnance krok za krokem

Nástup nového zaměstnance „Krok za krokem“
verze 18.1.2017



NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE "KROK ZA KROKEM"

Pozn.: Pro podrobnější informace k jednotlivým bodům použijte **Ctrl + kliknutí** na daný nadpis.

* Body označené hvězdičkou je nutné splnit před nástupem zaměstnance.

I. část: Technika a software

splněno	aktivita
*	1. Zadání nového zaměstnance do systému - Založení Nástupního listu do HR Systému
*	2. Převod/objednání techniky
*	3. Zajištění pracovního místa
*	4. Objednání rolí v aplikaci ITIM (nezapomeňte přiřadit roli pro CRM!)
	5. Doplnění nového zaměstnance do aplikace ISTS

II. část: Bezpečnost

splněno	aktivita
	1. Vnitřní podpisový vzor zaměstnance ČSOB - BASS
	2. Doplnění do rozvrhů závěr
	3. Zřídít přístupy do EZS (kódování pobočky) + evidence (jen zóny dle pravidel BTO)
	4. Seznámení s Bezpečnostní směrnicí
	5. Seznámení s hotovostními bezpečnostními limity (jen pro pracovníky pracující s hotovostí)
	6. Proškolení na obecnou bezpečnost

III. část: Provozní

splněno	Aktivita
*	1. Vstupní karta
	2. Popis práce, pracovní náplň
	3. Doplnění nového zaměstnance do docházky
	4. Elektronické seznámení s interními předpisy
	5. Objednání jmenovky, vizitek, razítka se jménem
	6. Přidělení razítka
	7. Objednání stravenek
	8. Fotky a parafy Premium bankéře

IV. část: Adaptační proces/vzdělávání

splněno	Aktivita
*	1. Kontaktování nového zaměstnance
	2. Přidělení mentora
	3. Splnění všech povinných e-kurzů a e-testů
	4. Šanon Průvodce adaptačním procesem

S případnými dotazy či náměty se obraťte na Evu Filsakovou, e-mail: efilsakova@csob.cz

.1/6

Poznámka:

Pokud není uvedeno jinak, je za každou jednotlivou aktivitu odpovědný nadřazený manažer nově nastupujícího zaměstnance.

I. část: Technika a software

1. Zadání nového zaměstnance do systému - Založení Nástupního listu do HR Systému

Odpovědný: Manažer (za pomoci HR Business partnera)

Aktivita: Založení Nástupního listu do HR systému (v případě Premium bankéře dopsat do poznámky „Připojit souhlas s použitím fotografie“ (viz následná aktivita č. [8. Fotky a parafy Premium bankéře](#)))

Důvod aktivity: Po zadání dat do HR Systému je vytvořen:

- uživatelský účet GLOW v ITIMu
- e-mail, přístup na intranet, do HR Systému a ČSOB SAP portálu

Pro přihlášení do počítače potřebuje zaměstnanec vedle uživatelského jména (user ID) i heslo. Heslo získá na Helpdesku IT na tel. 230 022 222 (po sdělení osobního čísla nebo user ID) nebo mu ho můžete předem vygenerovat v aplikaci ITIM.

Pomoc při potížích: HR Business partner

2. Převod/objednání techniky

Maximálně do 5 dnů po schválení Nástupního listu dostanete do mailu notifikaci v anglickém jazyce o vytvoření uživatelského jména (user ID) ve formátu JA/JD *** od adm.administration@kbc.be.**

Popis aktivity: "Přes Helpdesky/Helpdesk IT proveďte převod techniky na nového zaměstnance nebo objednejte novou techniku (počítač, monitor, stolní telefon...)

Cesta: **Objednání / převod techniky:** Intranet ČSOB - menu pod hvězdičkou vlevo na horní liště - Helpdesky - Helpdesk IT - IT katalog - Koncová uživatelská technika (pracoviště zaměstnance)

Poznámka: Příprava a doručení techniky trvá cca 5 dní. Pokud by Vám technika nešla objednat rovnou na nového zaměstnance, objednejte techniku na své jméno. Na zaměstnance ji převedete po jeho nástupu.

Pomoc při potížích: Helpdesk IT

3. Zajištění pracovního místa

Aktivita: Z e-mailové adresy ACOM-mail@csob.cz obdržíte požadavek na doplnění umístění zaměstnance. Klikněte na link, vyplňte požadované údaje a požadavek odešlete.

Důvod aktivity: Bez objednání pracovního místa NENÍ MOŽNÉ objednat stravenky, přidělit IT identitu a techniku atd.

Pomoc při potížích: Helpdesk IT

4. Objednání rolí v aplikaci ITIM

Aktivita:	Po obdržení mailu z adresy acom-mail@csob.cz , s předmětem Nástup nového zaměstnance - nutné aktivity, objednejte role pro nového zaměstnance.
Cesta:	Intranet ČSOB - menu Aplikace - ITIM přístupová oprávnění do IS
Důvod aktivity:	Bez zadání rolí v ITIM nebude mít zaměstnanec přístup do potřebných aplikací.
Pomoc při potížích:	Helpdesk IT

Přehled základních rolí v ITIM pro pobočkovou síť RET a FC

<i>přístup do</i>	<i>role v ITIM</i>
CRM (pro RET i FC)	SF_CZ_PRO_BUS_USER
S- CUBE (pro RET i FC)	
Pro pokladníky	SCUBE_CZSK_PRO_BUS_Pokladník
Pro ostatní pracovníky	SCUBE_CZSK_PRO_BUS_Uživatel
Pro manažery	SCUBE_CZSK_PRO_BUS_Manažer
ISTS (pro RET i FC)	
Pracovník	AGF ISTS uživatel
Manažer	AGF ISTS pověřený uživatel
Leadlisty pro RET	LeadlistyRDR uživatel::akep_gg
Leadlisty pro FC	LeadlistyPSBRDR uživatel::akep_gg
PROFILE – Web CSR + PD Teller (pro RET)	PROFILE_IBS_CZ_PRO_RET_RETPOB
PROFILE - FMS (pro RET)	PROFILE_FMS_CZ_PRO_SME_PROHLP
Pobočkové úložiště (sestavy + tisky z FMS)	PROFILE_POBSESTAVY_CZ_PRO_BUS_jméno pobočky (např.: DomazlicenamMiru)
Reporty s přehledem chyb v segmentu Premium (pouze pro pozice bankéř a ředitel)	DPM_CZ_PRO_BUS_R0025

5. Doplnění nového zaměstnance do aplikace ISTS

Popis aktivity:	V aplikaci ISTS nutno zadat příjmení, funkci, tel. číslo; Případně vymazat pracovníky, kteří již nemají mít oprávnění
Cesta:	ISTS – aktualizovat – přidat nového pracovníka

II. část: Pobočka – bezpečnost

1. Vnitřní podpisový vzor zaměstnance ČSOB – BASS

Popis aktivity: Vyplněný formulář pro podpisový vzor nechat podepsat zaměstnancem a následně odeslat k naskenování (*adresa uvedena na zadní straně podpisového vzoru*).

Cesta: Intranet – hvězdička – šablony a formuláře – vnitřní činnosti banky – organizace – formulář pro podpisový vzor

Pomoc při obtížích: Konzultant provozních rizik

2. Doplnění do rozvrhů závěr

Aktivita: Evidence pracovníků, kteří mají oprávnění vstupovat/odemykat trezor. Rozvrhy udávají pravidlo, kdo s kým může do trezoru vstupovat (musí být dodrženo pravidlo čtyř očí).

Popis aktivity: V případě zařazení nového pracovníka do rozvrhových závěr je nutno aktualizovat jednotlivé listy závěr.

Pomoc při vytváření rozvrhových závěr: Konzultant provozních rizik

3. Zřízení přístupů do EZS (kódování pobočky) + evidence (jen zóny dle pravidel BTO)

(BTO = Bezpečnostní technická ochrana)

Popis aktivity: V případě zařazení nového zaměstnance do seznamu osob opravňujících k samostatnému vstupu do pobočky je nutno zřídit přístupové oprávnění pro kódování (zajištění) pobočky v EZS.

Pomoc při obtížích: Bezpečnostní technik

4. Seznámení s Bezpečnostní směrnicí

Popis aktivity: Zajištění podpisu nového zaměstnance na Bezpečnostní směrnici.

5. Seznámení s hotovostními bezpečnostními limity (jen pro pracovníky pracující s hotovostí)

Popis aktivity: Nový zaměstnanec, který bude pracovat s hotovostí, musí být seznámen s Bezpečnostními úschovnými limity a na důkaz prokazatelného seznámení, tento dokument podepíše.

6. Proškolení na obecnou bezpečnost bezpečnostním technikem

Odpovědný: Manažer ve spolupráci s bezpečnostním technikem

Popis aktivity: Seznámení nového zaměstnance s hlavními bezpečnostními pravidly (vyvolání poplachu, chování při přepadení pobočky, vstup do trezoru, kódování pobočky)

III. část: Provozní

1. Vstupní karta

Poznámka: Vstupní kartu obdrží zaměstnanec první pracovní den na školení "Vítejte v ČSOB".
V případě nástupu mimo nástupní den, je vstupní karta zaslána manažerovi na pobočku.

Pomoc při potížích: útvar Obecná bezpečnost (FAM Bezpečnost)

2. Popis práce, pracovní náplň

Popis aktivity: Vysvětlíte pracovníkovi jeho pracovní náplň a vytvoříte [popis pracovní pozice](#), nechte dokument pracovníkem podepsat a zašlete do osobního spisu Personalistovi, který má Vaši pobočku v gesci.

Pomoc pro potížích: HR linka případně HR Bussines partner

3. Doplnění nového zaměstnance do docházky

Cesta: Intranet – Já v čsob HR web – důležité dokumenty – formuláře Evidence docházky
– každý měsíc poslat na HR

4. Elektronické seznámení s interními předpisy

Popis aktivity: Zaměstnanec se musí seznámi s interními předpisy a toto potvrdit v předpisové soustavě.

Cesta: Intranet ČSOB – Společnost – Předpisová soustava – Vyhledat předpis – kliknout na Potvrzují seznámení s tímto předpisem (vpravo dole)

5. Objednání jmenovky, vizitek a razítka se jménem

Cesta: Intranet – Já v ČSOB – SAP Portál – Nákup

6. Přidělení razítek

Popis aktivity: Přidělte novému kolegovi razítka, která bude ke své práci potřebovat („Došlo“, „Provedeno“, „Kolečko – podpis souhlasí“, Bankovní modré razítko); otiskněte razítka a nechte podepsat pracovníkem
Případně objednejte razítka přes SAP Portál – SRM Nákup

Pomoc při potížích: útvar FAM Logistika

7. Objednání stravenek

Cesta: Intranet – Aplikace – Stravenky

8. Fotky a parafy Premium bankéře

Odpovědný: Manažer ve spolupráci s HR a s Premium bankéřem

Aktivita: Předejte zaměstnanci:

- Instrukce k nafocení
- Šablonu podpisu
- Formulář k proplacení drobných hotovostních výdajů

Hotové fotografie a podepsanou šablonu podpisu odešlete gestorovi procesu na KlientskaOrientace@csob.cz. Podrobné informace naleznete na [webu Premium](#).

Důvod aktivity: Fotografie je umístěna v elektronickém bankovníctví klienta, v záložce „Kontakt na bankéře“.

Pomoc při potížích: KlientskaOrientace@csob.cz

IV. část: Adaptační proces/vzdělávání

1. Kontaktování nového zaměstnance

Popis aktivity: Ověřte si, že má nový zaměstnanec informace o místě, času úvodního školení "Vítejte v ČSOB", případně navazujících prezenčních kurzů. Domluvte si čas, kdy se spolu potkáte na pobočce.

2. Přidělení mentora

Popis aktivity: Pro nového zaměstnance vyberte vhodného mentora/zkušeného kolegu ze svého týmu. Domluvte s ním průběh zaškolení včetně Vašich očekávání, naplánujte si s ním pravidelná setkání.

Důvod aktivity: U zaměstnanců, kteří mají možnost spolupracovat s mentorem/zkušeným pracovníkem, probíhá adaptace na novou pozici prokazatelně rychleji a efektivněji než u zaměstnanců, kteří tuto podporu nemají.

3. Splnění všech povinných a nepovinných e-kurzů a e-testů (dle zařazení pracovníka)

Popis aktivity: Ujistěte se, že pracovník prostudoval všechny povinné e-kurzy a úspěšně absolvoval závěrečné e-testy.

Pomoc při obtížích: Kontakty a další informace naleznete na webu [Rozvoj a kariéra](#)

4. Šanon Průvodce adaptačním procesem

Popis aktivity: Společně s novým kolegou projděte šanon [Průvodce Adaptačním procesem](#) a zadejte konkrétní úkoly související s jeho adaptací.

Nastavte další rozvojové aktivity po ukončení adaptačního procesu viz. [Mapy rozvoje](#).

Pomoc při obtížích: Kontakty a další informace naleznete na stránkách [Rozvoj a kariéra](#)

Příloha č. 6 Adaptační balíček – ukázka



VÍTÁME VÁS V ČSOB!

Tento „Průvodce Adaptačním procesem“ Vám pomůže zorientovat se v aktivitách, které Vás v nejbližších týdnech v rámci Vašeho adaptačního procesu čekají a pomůže Vám rychle se zapojit do každodenních činností, které budete na Vaší pobočce vykonávat.

Zapamatujte si Vaše:

Osobní číslo:

JA/JD:

Materiály obsažené v šanonu “Průvodce adaptačním procesem” si důkladně prostudujte.

Berte si šanon/potřebné materiály na všechny prezenční kurzy s sebou.

V šanonu najdete důležité pomůcky:

Samostudijní materiály

- Povinně nastudujte před účastí na prezenčních kurzech.
- Na znalosti uvedené v těchto materiálech navazují lektoři v prezenčních kurzech. **Vaše znalosti budou lektoři na začátku prezenčních kurzů ověřovat/testovat.**
- Samostudijní materiály naleznete také v elektronické podobě s funkčními odkazy na instrukce a pomůcky na Webu Rozvoj a kariéra



Aktivity/úkoly - trénink na pobočce

- Zjistíte od svého manažera, kdo Vám bude v rámci Vaší adaptace pomáhat se zaučením (mentor/zkušený pracovník).
- Splňte na pobočce uvedené povinné aktivity (před, po kurzu) – materiál “Aktivity, úkoly”.
- Splněnou aktivitu stvrzuje podpisem určený mentor nebo manažer pobočky.

Prezenční kurzy

Do konkrétních termínů kurzů se hlase přes aplikaci HR Systém.

- **Povinné prezenční kurzy** – absolvujte v termínech uvedených v harmonogramu!
- **Doporučené kurzy** – termíny kurzů si vyberte po dohodě s manažerem s ohledem na činnosti, které budete na pobočce vykonávat. Dbejte na to, aby zvolený termín nekolidoval s termínem povinných kurzů.



Ubytování

Objednávejte si přes aplikaci Archibus.

Pro mimopražské účastníky ve školicím středisku U Průhonu 24, Praha 7.

Kontaktní osoba pro mimořádné situace: **Vladimíra Jandová**, telefon: +420 220 386 522,

e-mail: vjandova@csob.cz

Kontakty:

Váš HR Business partner, Personalista, Mzdový účetní

Aktuální kontakty naleznete na Intranetu

(cesta: Intranet – Já v ČSOB – HR Web – Kontakty – klikněte na odkaz – zadejte číslo svého útvaru)

Vzdělávání

Petra Wozniaková, mobil: +420 737 201 350, e-mail: pewozniakova@csob.cz

Eva Filsaková, mobil: +420 733 590 219, e-mail: efilsakova@csob.cz

Marta Schneiderová, mobil: +420 724 635 920, e-mail: mschneiderova@csob.cz

*Přejeme Vám hodně elánu, skvělých klientů a pracovních úspěchů v ČSOB!
Tým Koncepce vzdělávání*

Příloha č. 7 Harmonogram povinných a doporučených kurzů a školení pro měsíc duben 2017

verze: 28.2.2017



HARMONOGRAM POVINNÝCH A DOPORUČENÝCH PREZENČNÍCH KURZŮ

pro nově nastupující pracovníky Retailových poboček a Finančních center

Pravidla:

Přihlášení na kurzy provádí každý sám přes HR systém! (cesta: Intranet - Já v ČSOB - HR Systém)




Na kurzy je možné se přihlásit minimálně 5 dnů (u povinných kurzů) / 7 dnů (u doporučených kurzů) před termínem konání kurzu.

















V době kratší než 5/7 dnů je přihlašování do kurzu zablokováno a lze jej výjimečně provést pouze přes koordinátora kurzu, který je u jednotlivých kurzů uveden v HR Systému (telefonicky, emailem).

Důležité upozornění:

Na prezenčních kurzech navazují lektoři na znalosti získané v samostudijních materiálech. **Studujte pečlivě uvedené materiály - naleznete v pomůcce "Adaptační proces, aktivity, úkoly"!!!**

Použité piktogramy:

-  Povinný prezenční kurz pro všechny pracovníky Retailových poboček a Finančních center
-  Povinný prezenční kurz, v případě že pracovník bude vykonávat uvedenou činnost
-  Doporučený prezenční kurz

	název kurzu	rozsah	zahájení kurzu	termín kurzu	poznámka
	Vítejte v ČSOB (1001/0005)	1 den	10:00	3.4.2017	Na kurz jste automaticky přihlášen/a. Počítáme s Vaší účastí na kurzu.
	Vítejte v Klientských službách (1120/0163)	1 den	9:00	4.4.2017	Na kurz jste automaticky přihlášen/a. Počítáme s Vaší účastí na kurzu.
	Platební komfort v ČSOB (FO) - 1. část (1110/0050)	3 dny	9:00	10.-12.4.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Falzifikáty platidel (1106/0003)	1 den	9:00	termíny v HR Systému	Tento kurz je doporučený absolvovat před kurzy Příprava pro výkon pokladní služby - 1. část, Automatické pokladny a Certifikace pokladníka u ČNB
	Zásady porovnávání podpisů (1106/0010)	0,5 dne	8:30	termíny v HR Systému	V případě zájmu se na kurz přihlašte přes HR Systém.
	Příprava pro výkon pokladní služby - 1. část (1110/0039)	2,5 dne	9:00	24.-26.4.2017	Bez absolvování tohoto kurzu není možné vykonávat pokladní činnost! Odpoledne po tomto kurzu navazuje kurz Automatické pokladny, který je určen pouze pracovníkům ČSOB poboček a pracovníkům vybraných Finančních center využívajících automatickou pokladnu.
	Automatické pokladny (1110/0036)	0,5 dne	12:30	26.4.2017	Bez absolvování tohoto kurzu není možné vykonávat pokladní činnost! Tento kurz je určen pouze pro pracovníky ČSOB poboček a pracovníky vybraných Finančních center využívajících automatickou pokladnu.
	Jednání s klientem I. - základy (1120/0165)	3 dny	9:00	2.-4.5.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Certifikace pokladníka u ČNB (1110/0078)	2 dny	9:00	9.-10.5.2017	Bez absolvování tohoto kurzu není možné vykonávat pokladní činnost! Přihlašte se na kurz přes HR Systém.
	Spoření a investice v ČSOB (1170/0042)	1 den	9:00	11.5.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Operační riziko - provozní (1106/0028)	0,5 den	9:00	12.5.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Platební komfort v ČSOB (FO) - 2. část (1110/0076)	1 den	9:00	29.5.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Platební komfort v ČSOB (FOP, PO) (1110/0051)	2 dny	9:00	30.-31.5.2017	Tento kurz je povinný pro pracovníky, kteří v rámci své činnosti pracují s FOP a PO. Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu.
	Certifikační zkouška prodejců pojišťovacích produktů (1180/0053)	1 den	9:00	termíny v HR Systému	Bez získání certifikace není možné poskytovat poradenství v oblasti pojištění ani zpracovávat tyto produkty v systému! Přihlašte se přes HR Systém.
	Příprava pro výkon pokladní služby - 2. část (1110/0079)	1 den	9:00	16.6.2017	Podmínka účasti: Praxe na pokladně v minimální délce 4 týdnů! Tento kurz je povinný pro pracovníky, kteří v rámci své činnosti provádějí hotovostní operace! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!
	Jednání s klientem II. - dlouhodobá péče (1120/0166)	2 dny	9:00	29.-30.6.2017	Tento kurz je povinný! Přihlašte se na kurz přes HR Systém v uvedeném termínu!

Další rozvojové prezenční kurzy v jednotlivých doménách naleznete na webu "Rozvoj a kariéra" v záložce "Mapy rozvoje".

Příloha č. 8 Adaptační dotazník



Adaptační dotazník pro nové zaměstnance Management

Příjmení zaměstnance:	
Jméno zaměstnance:	
Datum nástupu:	
Pracovní pozice:	
Číslo a název útvaru:	
Přímý nadřízený:	
Patron:	
Rozhovor vedl:	
Datum rozhovoru:	

Způsob záznamu:

Do sloupce **Hodnota** vložte známku od 0 do 3, podle stupně spokojenosti s daným faktorem. Vyjimečně lze použít hodnotu "X", pokud pracovník nemá s danou oblastí doposud zkušenost.

Popisy hodnot: 3 - úplná spokojenost s danou oblastí, 2 - téměř úplná spokojenost, ale prostor pro zlepšení, 1 - spíše nespokojenost, problematická oblast, 0 - výrazná nespokojenost.

3 - určitě ano	2 - spíše ano	1 - spíše ne	0 - výrazná nespokojenost	X - nelze hodnotit
----------------	---------------	--------------	---------------------------	--------------------

Následující otázky navozují pouze oblasti, na které je třeba se dotazovat. Konkrétní formulace jsou na Vás.

1. Nakolik splňuje nová pracovní pozice Vaše očekávání a představy? (V případě dílčí nespokojenosti - vidíte způsob, jak situaci řešit?)	Hodnota
2. Jak se Vám spolupracovalo s Vaším patronem? Koho dalšího byste doporučil/a z Vašeho útvaru a proč?	Hodnota

3. Jak vnímáte komunikaci s ostatními útvary, se kterými spolupracujete? Co byste navrhoval/a zlepšit?	Hodnota
4. Jak hodnotíte svůj dosavadní pracovní výkon? Existuje něco, co byste potřeboval/a nebo uvítal/a k tomu, abyste mohl/a lépe vykonávat svou práci?	Hodnota
5. Kterou z oblastí Vaší pracovní náplně vnímáte doposud jako obtížnou. Popište ji, prosím. Jakým způsobem byste navrhoval/a ji řešit či rozvíjet?	Hodnota
6. Jak se Vám spolupracuje s kolegy ve Vašem útvaru/týmu? S kým se Vám nejlépe spolupracuje a proč? (V případě úplné spokojenosti s mezilidskými vztahy zvolte hodnotu 3)	Hodnota
7. Vidíte svou další profesní kariéru u nás ve společnosti? Prosím, popište Vaše představy.	Hodnota
Hodnota celkem	0

Příloha č. 9 Sjedený úkolník adaptačního procesu






AKTIVITY, ÚKOLY

ke splnění v rámci Adaptačního procesu
nově nastupujících kolegů do poboček ČSOB a ERA Finančních center

Aktivity popsané v tomto dokumentu Vám pomohou připravit se na jednotlivá prezenční školení a hlavně na Vaši roli na pobočce. V této pomůcce najdete odkazy na důležité pomůcky, instrukce a e-kurzy, které je nutné nastudovat v uvedeném období (před/po kurzu).

**Nejdůležitější roli ve Vaší přípravě pro práci na pobočce hrajete Vy sami
s podporou Vašeho manažera a přiděleného mentora.**

Použité piktogramy:

	Úkol ke splnění
	Povinné e-kurzy/studijní materiály, které musíte absolvovat!
	Povinné e-kurzy/studijní materiály/pomůcky, které musíte nastudovat pokud budete danou činnost vykonávat
	Materiály uložené na intranetu/webu
	Materiál vytištěný v šanonu

V případě jakýchkoliv nejasností, prosím, kontaktujte:



Evu Filsakovou, e-mail: efilsakova@csob.cz, mobil: +420 733 590 219 nebo

Petru Wozniakovou, e-mail: pewozniakova@csob.cz, mobil: +420 737 201 350


Martu Schneiderovou, e-mail: mschneiderova@csob.cz, mobil: +420 724 635 920

POVINNÉ E-KURZY


Splňte ihned po příchodu na pobočku/pracoviště!

téma	detailní informace	podpis manažera ✓
<p>Povinné e-kurzy:</p> <ul style="list-style-type: none">Loupežné přepadení a únosOhrožení bombovým útokemBOZP a PO pro zaměstnanceOpatření proti praní špinavých penězAntitrustová politikaBezpečnost ISPrevence podvodůOperační rizikaPrevence úniku datMiFID pro RET a FC (e-kurz)	<p> </p> <p>E-kurz se považuje za prostudovaný na základě úspěšného složení závěrečného e-testu!</p> <p>E-kurzy absolvujte na portále HR Systém (cesta: Intranet - Já v ČSOB – HR Systém)</p>	

OBLAST JEDNÁNÍ S KLIENTEM


 Úkoly ke splnění **před** absolvování kurzu **Základy jednání s klientem**







téma	detailní informace	podpis manažera ✓
Přečtěte si všechny letáky na pobočce nebo se na tyto služby podívejte na webových stránkách ČSOB/ERA	Letáky pobočky Webové stránky ČSOB /ERA Intranet ČSOB	
Naučte se parametry a výhody účtů pro fyzické osoby a platební karty	Letáky pobočky Webové stránky ČSOB /ERA Intranet ČSOB	
Zapište si, co se Vám líbilo na jednání pracovníků pobočky s klienty, na co klienti reagovali pozitivně.	Dělejte si průběžně poznámky minimálně z 5ti jednání s klienty, na následujícím školení "Základy jednání s klientem" poznámky využijeme.	
Navštivte jinou banku a nechte se obsloužit dle vlastního vymyšleného příběhu (Mystery shopping). Potom si poznamenejte, co se Vám jako klientovi líbilo a co byste udělal jinak.	Udělejte si poznámky a na následujícím školením "Základy jednání s klientem" je využijeme.	
Povinně nastudujte materiál "Standardy kvality obsluhy ČSOB"	Naleznete na Webu Vševědu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševěd – Orientace na klienta – Kvalita obsluhy)	


 Úkoly ke splnění **před** absolvováním kurzu: **Dlouhodobá péče o klienty**




téma	detailní informace	podpis manažera ✓
Při dvou jednání s klienty na pobočce je s Vámi i Váš mentor/manažer, který Vám následně poskytne zpětnou vazbu na tato jednání.	Zpětné vazby od Vašeho mentora/manažera (V čem jste byl dobrý, co je třeba při jednání ještě zlepšit) si zapište a na dalším školení "Dlouhodobá péče o klienty" se k nim vrátíme.	
Při min. 2 jednáních s klienty je s Vámi i Váš manažer nebo Specialista pro obchod a poté Vám poskytne zpětnou vazbu.	Tyto dvě zpětné vazby (v čem jste byl dobrý, co ještě při jednání zlepšit) si zapište a na dalším školení "Dlouhodobá péče o klienty" se k nim vrátíme.	
U min. 2 kolegů zjistěte, čeho si na Vás váží, jak se jim s Vámi spolupracuje (co jim vyhovuje, co by přivítali jinak).	Tyto poznámky si zapište a na dalším školení "Dlouhodobá péče o klienty" se k nim vrátíme.	
Malé ohlédnutí – uvědomte si, jak se naplňují Vaše očekávání od této práce, co Vás na ní baví, co Vás překvapilo?	Udělejte si poznámky, se kterými budete dále pracovat na dalším školení "Dlouhodobá péče o klienty".	


OBLAST PLATEBNÍ KOMFORT



 Úkoly ke splnění **před** absolvováním prezenčního kurzu **Platební komfort v ČSOB (FO) – 1. část**

téma	detailní informace	podpis manažera ✓
<p>!!! POVINNĚ NASTUDUJTE !!!  </p> <p>Platební komfort v ČSOB - 1. část - studijní materiál včetně příloh a odkazovaných materiálů</p>	Naleznete v šanonu pod záložkou Platební komfort	
<p>Ověřování totožnosti a přijatelnosti klienta  </p> <p>INS/G.663 - Ověřování totožnosti klienta vč. dokumentů akceptovaných ČSOB</p>	Naleznete v Předpisové soustavě ČR (cesta: Intranet - Společnost - předpisová soustava)	
<p>Práce se sazebníkem </p>	Naleznete na webu www.csob.cz / www.erasvet.cz	
<p>Bezhotovostní platební styk </p> <p>ČSOB: Pomocník pro převzetí, identifikaci doručitele a předání platebního příkazu ke zpracování v tuzemském a nedokumentárním platebním styku</p> <p>ERA: INS/G.202 Tuzemský koronový platební styk - pobočková síť a finanční centra - pracovní postupy pracovníků finančních center při příjmu a zpracování dokladů bezhotovostního platebního styku</p> <p>Pomůcka: Bezhotovostní platební styk ve FC</p>	<p>ČSOB: Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševed - Bezhotovostní platební styk - Pomůcky)</p> <p>ERA: Naleznete v Předpisové soustavě ČR (cesta: Intranet - Společnost - předpisová soustava)</p> <p>Naleznete v šanonu pod záložkou Platební komfort</p>	

 Úkoly ke splnění **před** absolvováním prezenčního kurzu **Platební komfort v ČSOB (FO) – 2. část**


téma	detailní informace	podpis manažera ✓
<p>!!! POVINNĚ NASTUDUJTE !!!  </p> <p>Platební komfort v ČSOB - 2. část - studijní materiál včetně příloh a odkazovaných materiálů</p>	Naleznete v šanonu pod záložkou Platební komfort	
<p>Dětské konto a Studentské konto – milníky oslovení klientů </p>	Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševed - Účty – Pomůcky – Účty Retail – ČSOB Dětské konto Slůně – Kampaně_Oslovení_SK_DK)	
<p>Stínejte zkušeného kolegu při zakládání produktů platebního komfortu. Za jeho účasti následně založte v S-Cube klienta a navazující produkty.</p>		


 Úkoly ke splnění **před** absolvováním prezenčního kurzu **Platební komfort v ČSOB (FOP a PO)**

téma	detailní informace	podpis manažera ✓
<p>!!! POVINNĚ NASTUDUJTE !!!  </p> <p>Platební komfort v ČSOB (FOP a PO) - studijní materiál</p>	Naleznete v šanonu pod záložkou Platební komfort	
<p>Stínejte zkušeného kolegu při zakládání produktů platebního komfortu pro FOP a PO.</p>		


4/8



OBLAST ZHODNOCOVÁNÍ

 Úkoly ke splnění **před** absolvováním prezenčního kurzu **Spoření a investice v ČSOB:**


téma	detailní informace	podpis manažera ✓
Základní parametry spořicíh produktů 	Vše naleznete na oficiálních webových stránkách www.csob.cz / www.erasvet.cz	
Zjištění osobního investičního profilu Ve spolupráci s mentorem/investičním poradcem si vyplňte Investiční dotazník.		
Stínujte zkušeného pracovníka/investičního poradce při prodeji investičních a spořicíh produktů. Zaměřte se na vedení obchodního rozhovoru s klientem, zjišťování potřeb, vyplnění Investičního dotazníku, doporučení rozložení portfolia, komisionářskou smlouvu, administrace obchodu v S-CUBE.		


OBLAST HOTOVOSTI

 Úkoly ke splnění **před** absolvováním prezenčních kurzů **Příprava pro výkon pokladní služby, Automatické pokladny:**


téma	detailní informace	podpis manažera ✓
<p>!!! POVINNĚ NASTUDUJTE !!! </p> <p>Příprava pro výkon pokladní služby Příloha - Požadované doklady totožnosti</p>	<p>Naleznete v šanonu pod záložkou Platební komfort Tyto materiály si s sebou přivezte na prezenční kurz!</p>	
<p>!!! POVINNĚ NASTUDUJTE !!! </p> <p>ČSOB: Dispoziční práva - Pravidla pro manipulaci s Podpisovými vzory a Dispozičními právy – pomůcka Změny PV a dispozičních práv_ověřování PV ERA: UPR. 411 - S-Cube – Dispoziční práva k účtům Poštovní spořitelny a k bezpečnostním schránkám Bez znalosti těchto pomůcek nelze tyto prezenční kurzy absolvovat!</p>	<p>ČSOB: Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševed - Účty - pomůcky - dispoziční práva) ERA: (cesta: Intranet - Společnost - předpisová soustava)</p>	
<p>Před účastí na prezenčním kurzu “Automatické pokladny” zjistěte, jaký typ automatické pokladny máte na pobočce. (Platí pro ČSOB a vybraná ERA FC)</p>		
<p>Hotovostní operace - přehled poskytovaných sl užeb</p>	<p>Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševed - Hotovostní platební styk a směnářenské operace - Pomůcky)</p>	
<p>Hotovostní platební styk (Pro pracovníky, kteří budou pracovat s hotovostí) Stínujte zkušenějšího pokladníka a zaměřte se na tyto oblasti: - manipulace s hotovostí (adjustace, převody, dotace a odvody, trezorové hospodářství) - uspořádání pokladních pracovišť - sazebník poplatků za hotovostní operace - přehled o prováděných pokladních operacích na pobočce - provedení ukončení dne - práce s automatickou pokladnou (ČSOB a vybraná ERA FC) ! Pracovníci nesmí v průběhu tréninku na pobočce pracovat s hotovostí ani účtovat pokladní operace v systému S-Cube!</p>		


OBLAST ÚVĚRY (FYZICKÉ OSOBY)

 Úkoly ke splnění v případě výkonu dané činnosti:

téma	detailní informace	podpis manažera ✓
Financování v ČSOB pro FO a FOP 	Naleznete v šanonu v záložce Financování	
INS/G.338 - Kreditní karta - popis a specifické podmínky pro retailovou a privátní klientelu,	Naleznete v předpisové soustavě (cesta: Intranet - Společnost - předpisová soustava)	
INS/G.303 - Povolené přečerpání - popis a specifické podmínky		

OBLAST ÚVĚRY (FYZICKÉ OSOBY PODNIKATELÉ A PRÁVNICKÉ OSOBY)

 Úkoly ke splnění v případě výkonu dané činnosti:

téma	detailní informace	podpis manažera ✓
Základní parametry úvěrových produktů pro fyzické osoby podnikatele 	Základní parametry naleznete na - www.csob.cz v kategorii Firmy - Podnikatelé, malé a střední podniky – Úvěry - www.erasvet.cz – Podnikatelé a organizace - Úvěry	
ČSOB ABC Karty: ČSOB Povolené přečerpání účtu Kreditní karta pro podnikatele Rychlý úvěr na podnikání	ČSOB Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet - Segmenty - Pobočky - Web Vševed - Obsluha FOP - Úvěry JEP)	
ERA FC Pomůcky: Parametry produktu FC a Česká pošta pro Kreditní kartu Parametrizovaný kontokorentní úvěr (PPÚ) Parametrizovaný účelový úvěr (MIU)	ERA FC Naleznete na Webu Vševedu (cesta: Intranet – Segmenty – Era a Poštovní spořitelna – Web Vševed Era – SME úvěry – Pomůcky - Specifické pomůcky)	

OBLAST POJIŠTĚNÍ



Úkoly ke splnění v případě výkonu dané činnosti:

téma		detailní informace	podpis manažera ✓
Pojištění k platebním kartám (e-kurz) Cestovní pojištění (e-kurz) Naše odpovědnost (e-kurz)	✔!🌐	E-kurz absolvujte na portále HR Systém (cesta: Intranet - Já v ČSOB – HR Systém)	
Základní parametry pojišťovacích produktů	🌐	Vše naleznete na oficiálních webových stránkách www.csob.cz	
Pomůcky/produktové karty k Neživotnímu pojištění – Náš Domov, Povinné ručení		Naleznete na oficiálních webových stránkách www.csob.cz nebo Intranetu - doménová stránka Bankopojištění	
Stínování zkušeného pracovníka/pojišťovacího poradce při prodeji produktů neživotního pojištění. Vedení obchodního rozhovoru s klientem, zjišťování potřeb, nabídka produktů, administrace obchodu v S-CUBE.			

MAPY ROZVOJE

Další rozvojové aktivity a prezenční kurzy v jednotlivých doménách naleznete na webu [Rozvoj a kariéra v záložce Mapy rozvoje](#).