

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

Bc. Andrea Fialová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Andrea Fialová

Podnikání a administrativa

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesů.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2018

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2019

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NIKOLAOU, I., OOSTROM, J. K. Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary issues for theory and practice. Hove, East Sussex: Psychology Press, 2015. ISBN: 978-1-138-82325-.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Venclové, Ph.D. za věnovaný čas, odbornou pomoc, cenné rady, a připomínky.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

Abstrakt

Ačkoliv si to i v současné době spousta firem zcela neuvědomuje, proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je velmi důležitou fází vytváření pracovní síly organizace, a především v této fázi má podnik šanci ovlivnit, zda bude zaměstnávat kvalitní pracovníky. Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců na pozici Trainee ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s. Teoretická část se nejprve zabývá charakteristikou řízení lidských zdrojů, poté se detailně zaměřuje právě na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Empirická část diplomové práce byla vypracována na základě dotazníkového šetření ($n = 17$), kterého se zúčastnili zaměstnanci na pozici Trainee. Výsledky ukázaly, že Trainee shledávali průběh výběrového řízení jako náročný, ale vzhledem k pozici oprávněně, a velice kladně na ně působily osoby, se kterými se setkali během výběrového řízení. Naopak poukázali na nedostatky v komunikaci (příliš dlouhé lhůty s čekáním na odpověď). Pro příští výběrové řízení do Trainee programu bylo doporučeno, aby se procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ze strany HR účastnilo více osob, dále vytvoření speciální elektronického testu pro kandidáty, který by předcházel telefonickému prescreeningu, čímž by se reguloval počet těchto telefonických interview. Posledním doporučením bylo oslovení studentů přes informační systémy vysokých škol v oblastech, kde se v posledním Trainee programu nepodařilo najít dostatečný počet vhodných kandidátů (např. Ostrava, Bratislava). Těmito kroky lze docílit stavu, kdy bude mít námi sledovaná společnost na jednu stranu o něco ztíží již tak náročné výběrové řízení, na druhou stranu však získá jistotu, že přijatí kandidáti mají skutečně očekávané vlastnosti a kvality.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

Employee sourcing and recruitment in a business enterprise

Abstract

Although many companies are not yet fully aware of this, the process of sourcing and recruitment employees is a very important stage in creating an organization's workforce, and especially at this stage the company has a chance to influence whether it will employ high-quality workers. The main aim of this diploma thesis is appreciation of the employee sourcing and recruitment process in the UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s. company. Theoretical basis deal with the general characteristic of the management of human resources and the second part is in more detail described the process of sourcing and recruitment process. The empirical part was created on the base of questionnaire for employees in the Trainee programme. The questionnaire filled out 17 employees. The results showed that Trainee found the demand of the selecting tender as the adequate, and they found the persons they met during the selection process as very professional. Respondents pointed to deficiency in the communication among them and the company. The author's recommendation is the participation of the more HR employees in the selecting process and creating special recruitment test for candidates. This test would precede the phone pre-screening, so it also would regulate the number of phone interviews. The final recommendation is targeting to university students in cities, where wasn't possible to find enough right candidates for Trainee programme (for example Ostrava, Bratislava). These steps can lead to a situation in which the company under review will have on one hand somewhat difficult the already demanding tender, but on the other hand it will be sure that the admitted candidates have truly expected qualities and qualities.

Keywords: human resources, employee sourcing, employee search resources, recruitment, recruitment methods.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Vývojové etapy personalistiky	17
3.2.1 Personální administrativa (správa).....	17
3.2.2 Personální řízení	17
3.3 Modely řízení lidských zdrojů	18
3.3.1 Model shody	18
3.3.2 Harvardský systém.....	19
3.4 Vyhledávání zaměstnanců.....	20
3.5 Plánování zaměstnanců	22
3.6 Alternativy obsazení uvolněného pracovního místa	23
3.7 Požadavky na zaměstnance	25
3.8 Zdroje potenciálních zaměstnanců	26
3.8.1 Vnitřní zdroje pracovníků	27
3.8.2 Vnější zdroje pracovníků	28
3.9 Metody vyhledávání zaměstnanců	29
3.9.1 Využívání externích služeb.....	30
3.9.2 Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě.....	31
3.9.3 Internetová inzerce.....	32
3.9.4 Sociální sítě.....	32
3.9.5 Ostatní média	37
3.9.6 Spolupráce se školami	37
3.9.7 Přímý nábor.....	38
3.9.8 Spolupráce s úřady práce (dále ÚP).....	38
3.9.9 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	38
3.9.10 Nabídky uchazečů.....	38
3.9.11 Vývěsky a letáky.....	39
3.10 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	39
3.10.1 Životopis (curriculum vitae, CV).....	39
3.10.2 Motivační dopis	42
3.10.3 Dotazník.....	42
3.10.4 Potvrzení o zdravotní způsobilosti.....	42

3.11	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	43
3.11.1	Formulace nabídky zaměstnání.....	43
3.12	Výběr zaměstnanců	44
3.13	Fáze výběru zaměstnanců.....	45
3.14	Metody výběru zaměstnanců.....	46
3.14.1	Osobní dotazník	46
3.14.2	Rozhovor.....	47
3.14.3	Testy osobnosti	47
3.14.4	Projektivní testy	48
3.14.5	Simulované (modelové) situace a vzorky práce	48
3.14.6	Assessment centre (AC).....	49
3.14.7	Reference	49
3.14.8	Metoda 360°	49
4	UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s.	51
4.1	Základní charakteristika zvolené společnosti.....	51
4.2	Struktura Úseku Lidských zdrojů.....	52
4.2.1	HR Business Partners.....	52
4.2.2	HR Servisní centrum.....	53
4.2.3	Vzdělávání, rozvoj a HR projekty.....	53
4.2.4	Compensation & Benefits	53
4.3	Vyhledávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců do Trainee programu ve společnosti UCB.....	54
5	Vlastní výzkumné šetření.....	56
5.1	Cíl výzkumného šetření.....	56
5.2	Pracovní hypotézy	56
5.3	Charakteristika výzkumného souboru	56
5.4	Sběr dat.....	56
5.5	Harmonogram výzkumného šetření	57
6	Výsledky a diskuse	58
6.1	Výsledky dotazníkových šetření	58
6.1.1	Identifikační otázky.....	58
6.1.2	Vyhledávání zaměstnanců.....	60
6.1.3	Výběr zaměstnanců	62
6.2	Diskuze a stanovení doporučení.....	67
7	Závěr.....	71
8	Seznam použitých zdrojů.....	73
8.1	Tištěné publikace.....	73
8.2	On-line zdroje.....	73

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma modelu shody.....	18
Obrázek 2: Harvardský styl řízení dle Armstronga	19
Obrázek 3: Postup plánování zaměstnanců	23
Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	27
Obrázek 5: Příklad sponzorovaného příspěvku na Facebooku	34
Obrázek 6: Příklad zobrazení nabídky volné pracovní pozice na Facebooku	34
Obrázek 7: Kroky předběžné fáze výběru zaměstnanců.....	45
Obrázek 8: Historický vývoj české a slovenské verze UniCredit Bank	51
Obrázek 9: Logo společnosti UniCredit Bank	51
Obrázek 10: Věkové složení zaměstnanců v aktuálním Trainee programu k 1. 3. 2019.....	58
Obrázek 11: Rozložení respondentů dle pohlaví	59
Obrázek 12: Rozložení respondentů dle statusu	60
Obrázek 13: Způsob oslovení respondentů.....	61
Obrázek 14: Použité metody výběru zaměstnanců	62
Obrázek 15: Hodnocení náročnosti výběrového řízení.....	64
Obrázek 16: Hodnocení kvality komunikace.....	65
Obrázek 17: Osoby, se kterými se respondenti setkali během výběrového řízení	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývojové etapy dle Koubka, Dvořákové a Šikýře	17
Tabulka 2: Přehled etap získávání pracovníků dle autorů: Koubek, Šikýř, Bělohávek	21
Tabulka 3: Rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním zaměstnanců	23
Tabulka 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	28
Tabulka 5: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	29
Tabulka 6: Schéma uváděných metod vyhledávání zaměstnanců dle Bělohávek, Kociánové, Koubka a Šikýře	30
Tabulka 7: Tabulka počtů kandidátů v jednotlivých fázích výběrového řízení.....	55
Tabulka 8: Harmonogram výzkumného šetření.....	57
Tabulka 9: Porovnání způsobu oslovení mezi absolventy a studenty	61
Tabulka 10: Rozložení odpovědí respondentů u otázky č. 2	62
Tabulka 11: Tabulka četností odpovědí v hodnocení kvality absolvovaných částí výběrového řízení	63
Tabulka 12: Slovní komentáře k náročnosti výběrového řízení	64
Tabulka 13: Důležitost účasti nadřízeného pracovníka ve výběrovém řízení z pohledu respondentů.....	67
Tabulka 14: Odhad časové náročnosti tvorby on-line testu v hodinách	69

Seznam použitých zkratek

Použitá zkratka	Význam
AC	Assessment centre
CV	(z lat. Curriculum vitae) Životopis
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
HR	(z angl. Human Resources) Lidské zdroje
HRIS	Personální informační systém
SR	Slovenská republika
TR	Trestní rejstřík
UCB	UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s
ÚP	Úřad práce

1 Úvod

V současné době lze sledovat neustálý a stále rychlejší vývoj moderních technologií, které člověku dokáží značně ulehčit nejen práci, ale také každodenní život. Přesto stále neexistují takové, které by dokázaly plně nahradit člověka jako takového. Stále tedy platí tvrzení, že lidská práce je nejcennějším výrobním faktorem, který mohou firmy všech oblastí a velikostí vlastnit. Jelikož znalosti, vědomosti a zkušenosti lidí mohou pro firmy znamenat silnou konkurenční výhodu, je nutné podnikat právě takové kroky, které povedou k efektivnímu vyhledávání a následně i výběru nových a schopných pracovníků, kteří svými schopnostmi a zkušenostmi budou nejlépe odpovídat profilu ideálního kandidáta na dané pracovní pozici. Zároveň je pro podniky žádoucí, aby si dokázaly vytvořit takový systém tzv. recruitmentu, který jim zajistí nejen přijetí „správného“ pracovníka na správnou pozici“, ale také setrvání takového člověka v organizaci déle než 3 měsíce, kdy jsou noví pracovníci standardně ve zkušební době (vedoucí pracovníci mohou být i 6 měsíců)¹, a hrozí riziko okamžitého ukončení pracovního poměru ze strany nového zaměstnance.

Z důvodu snížení fluktuace nových zaměstnanců je tedy nutné, aby byl systém vyhledávání a výběru zaměstnanců co nejpropracovanější a dokázal se přizpůsobit potřebám volného pracovního místa, a to nejen v oblasti oslovování potenciálních kandidátů a pracovních pohovorů, ale také v oblasti samotného přijetí zaměstnance na pracovní pozici. Aby firmy dokázaly najít vhodné kandidáty na obsazení svých volných pracovních pozic i mezi mladšími uchazeči o zaměstnanci, otevírají v posledních letech čím dál častěji tzv. Trainee programy. Jejich účastníci během svého ročního působení ve firmě tzv. rotují po oddělení nebo celé firmě, a seznamují se s jednotlivými důležitými činnostmi. Po absolvování tohoto projektu pak mají tito Trainees možnost rozhodnout se, kterým směrem by se měla ubírat jejich budoucí kariéra.

Tato diplomová práce zkoumá proces vyhledávání a výběru zaměstnanců právě do Trainee programu. Výstupem této práce je soubor doporučení, kterými by se vybraná společnost měla řídit při plánování a otevírání výběrového řízení do dalšího Trainee programu.

¹ § 35 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s. Dílčí cíle práce jsou:

- charakterizovat pojmy řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- identifikovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na pozici Trainee ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s.,
- získat zhodnocení tohoto procesu na základě dotazníkového šetření (n=17) pro zaměstnance na pozici Trainee,
- návrh opatření pro zefektivnění procesů a také odstranění nedostatků.

2.2 Metodika

Pro naplnění hlavního cíle diplomové práce bylo zapotřebí nejprve zpracovat co nejpřesnější metodiku, tj. zvolit si nejvhodnější metody výzkumu. Pro vytvoření teoretické části práce bylo využito tzv. sekundárních zdrojů dat, především odborné literatury a studií zaměřujících se na problematiku řízení lidských zdrojů v podnikovém prostředí, a následně zaměřujících se na proces vyhledávání a výběr zaměstnanců se zaměřením na zaměstnance v tzv. Trainee programu. Kozel (2006, s. 65) rozděluje sekundární zdroje na tzv. interní a externí. Interní zdroje definuje jako takové, které lze získat z provozní evidence, tedy ze zpráv zaměstnanců a z dalších zapisovaných, příp. vytištěných materiálů firmy, pro kterou je výzkum zpracováván. Externí popisuje jako takové, které lze získat ze všech ostatních zdrojů, které jsou k dispozici nebo se vyskytují mimo konkrétní firmu. Vzhledem k povaze využitých sekundárních zdrojů dat lze říci, že teoretická část práce byla vypracována na základě sekundární externích dat.

Získaná data byla dále zpracována tzv. analytickou metodou, která je Sedlákovou (2015, s. 25) popisována jako rozbor určitého celku (v tomto případě tématu Řízení lidských zdrojů) na dílčí elementy a následně jejich uspořádání. Podstatou této metody je dle autorky rozčlenit vyšší celek na jednotlivé prvky, prozkoumat jejich vzájemné vztahy, odhalit a objasnit vztahy příčinné souvislosti.

Pro tvorbu empirické části práce bylo využito dat sekundárních (interních i externích), a také primárních. Mezi sekundární interní zdroje využitě v této práci patří např. tiskové zprávy společnosti UniCredit Bank nebo údaje respondentů z personálního systému HR Expres (dále HRIS). Data sekundární externí pak pocházela především z webových stránek společnosti, elektronických článků, které byly volně dostupné na internetu, ale především z informací využitých v teoretické části práce. Použitou metodou získávání primárních dat byl kvantitativní výzkum s využitím písemného dotazování v elektronické podobě. Tento způsob dotazování má hlavní výhodu v tom, že umožňuje volnost respondenta ve výběru okamžiku, kdy dotazník vyplní a má také dost času na promýšlení odpovědí (Grossová, Kutnohorská, 2017, s. 58).

Dotazník byl vytvořen na webovém portálu Survio.com a to především z důvodu, že tento portál je možné otevřít i přímo z bankovních počítačů (není blokován bezpečnostním systémem, jako např. Google Formuláře, VyplnTo.cz, apod.). Dalším důvodem, proč byl použit právě tento nástroj k tvorbě on-line dotazníku je jeho uživatelská přívětivost a to jak pro tvůrce dotazníku, tak pro respondenty.

Dotazník byl tvořen z otázek otevřených, polouzavřených a také uzavřených. Tyto otázky zjišťovaly postoje respondentů k jimi absolvovanému výběrovému řízení. Speciální kategorií otázek byly tzv. otázky identifikační. Identifikační otázky byly v tomto případě využity pouze dvě, a to zjišťující pohlaví a status (student x absolvent) respondenta. Umístěny byly na konci dotazníku, jak doporučuje např. Kozel (2006, s. 165). Ten uvádí, že identifikační otázky bývají umístěny na začátek dotazník pouze v případě, pokud plní funkci otázek filtračních.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Svou definicí navazuje na tu Storeyho (1989), který se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“

Problematicou lidských zdrojů se zabývá i celá řada českých autorů. Již zmiňovaný Koubek (2015, s. 13) definuje personální práci (personalistiku) jako tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Dvořáková (2007, s. 6) uvádí, že výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům. Šikýř (2012, s. 16) charakterizuje hlavní úkol řízení lidských zdrojů jako zabezpečení dostatku schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. V souvislosti s řízením lidských zdrojů Šikýř také uvádí, že tento pojem obvykle označuje lidi pracující v organizaci, avšak rovněž označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zabezpečující řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016, s. 14).

Jednotlivé definice českých i zahraničních autorů jsou si v hlavní myšlence velice podobné – všechny zdůrazňují důležitou úlohu člověka v organizaci, a většina autorů se shoduje na tom, že lidská práce je pro podnik je velice důležitá. Jak již bylo uvedeno v úvodu práce – ani rostoucí využití moderních technologií i ve výrobě, prodeji nebo službách, stále nedokázalo úplně nahradit člověka jako takového. Člověk má navíc takové kombinace dovedností a vlastností, které z každého jednotlivce činí naprostý unikát. Na

tuto skutečnost je nutné pamatovat při hledání těch nejvhodnějších uchazečů na obsazované pozice. Konceptci řízení lidských zdrojů historicky předcházely jiné vývojové etapy.

3.2 Vývojové etapy personalistiky

Stejně jako jiné oblasti managementu, prošla i personalistika v průběhu let několika vývojovými etapami. Při bližším zkoumání jednotlivých fází lze pozorovat, jak se postupně měnil pohled na člověka jako zaměstnance, požadavky na jeho pracovní výkon, způsob odměňování, ale také požadavky na samotné zaměstnavatele. Autoři Koubek, Dvořáková a Šikýř dělí jednotlivé vývojové etapy následovně:

Tabulka 1: Vývojové etapy dle Koubka, Dvořákové a Šikýře

	Koubek	Dvořáková	Šikýř
Personální administrativa (správa)	x	x	x
Personální řízení	x	x	x
Řízení lidských zdrojů	x	x	x
Řízení intelektuálního kapitálu		x	

Zdroj: Koubek (2015), Dvořáková (2012), Šikýř (2012); Vlastní zpracování

Práce vychází z rozdělení vývojových etap dle Koubka (2015) a v následujících podkapitolách popisuje první dvě etapy – personální administrativu a personální řízení.

3.2.1 Personální administrativa (správa)

Historicky nejstarší pojetí personální práce se spíše pasivním postavením. Hlavním úkolem jsou především administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. V současné době v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.

3.2.2 Personální řízení

Poprvé se objevil již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením využívající konkurenční výhody k ovládnutí, pokud možno, co největší části trhu. V tomto období již bylo jasné, že se personální práci musí přiřadit již aktivnější role, byly

vytvářeny nové personální útvary a formována nová personální politika. Přesto byla personální práce orientována spíše na vnitropodnikové problémy a měla povahu spíše operativního řízení.

3.3 Modely řízení lidských zdrojů

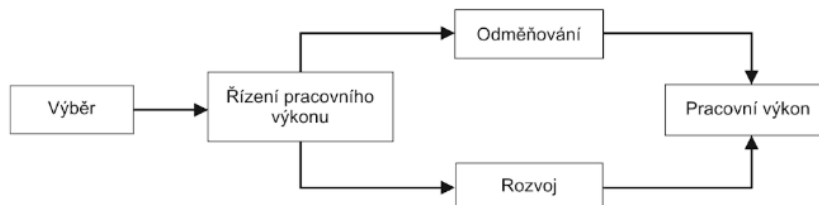
Samotné pojetí řízení lidských zdrojů vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů. Armstrong (2015, s. 48) uvádí, že jednu z prvních formulací vytvořila tzv. Michiganská škola, jejíž představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeni způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Na základě této definice byl tento model nazván jako tzv. Model shody.

3.3.1 Model shody

Model shody (obr. č. 3) byl tedy formulován jako takový styl řízení lidských zdrojů, který je v souladu se strategií se samotnou organizací. Zároveň byl vyjádřen další názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Armstrong (2015, s. 48) je definuje následovně:

1. **Výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. **Hodnocení** – řízení pracovního výkonu,
3. **Odměňování** – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“,
4. **Rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Obrázek 1: Schéma modelu shody

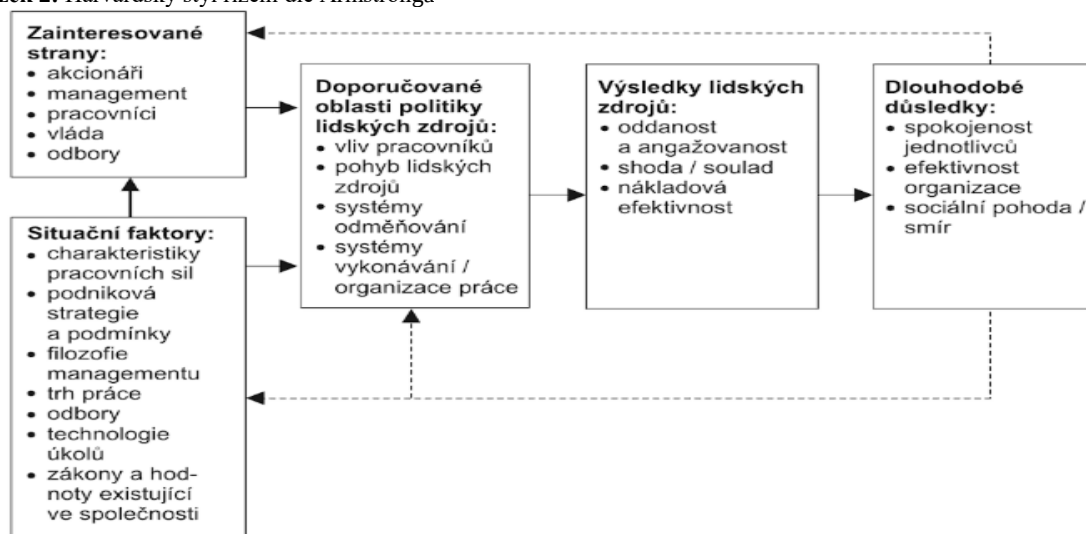


Zdroj: Armstrong, 2015, str. 53

3.3.2 Harvardský systém

Dalším pojetím řízení lidských zdrojů je tzv. harvardský systém, který byl v 80. letech vytvořen harvardskou školou Beera a kol. (Armstrong, 2015, s. 53). „Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, když si manažeři – generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez ústřední filozofie a strategické vize – které mohou nabídnout pouze manažeři – generalisté – zůstane pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nich každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí (Armstrong, 2015, s. 53).“ Významný vliv Harvardského modelu spočívá i v důrazu na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru než jen personálního útvaru a personalistů (Armstrong, 2015, s. 53). Harvardský systém řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku č. 4.

Obrázek 2: Harvardský styl řízení dle Armstronga



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 53

Tato práce se zabývá primárně vyhledáváním a výběrem zaměstnanců. Koubek (2015, s. 15) ji popisuje jako přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru,

vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, aj. Jednotlivé části detailně popisují následující kapitoly.

3.4 Vyhledávání zaměstnanců

Organizace bez lidí nemůže existovat. Klíčovou oblastí je tedy jejich vyhledávání (u některých autorů se můžeme setkat i s pojmem „získávání“). Tato oblast je důležitá především proto, že do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici, jak uvádí Koubek (2015, s. 126). Zároveň ji definuje jako: „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“ Šikýř (2016, s. 95) popisuje podstatu získávání pracovníků jako navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (nabízejí práci) za účelem informování potenciálních uchazečů o zaměstnání o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání a shromáždění důležitých údajů o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.

V souvislosti se získáváním pracovníků je možné se setkat i s pojmem nábor, který je často chybně považován za synonymum. Koubek (2015, s. 126) uvádí, že nábor zpravidla znamená „získávání pracovníků z vnějších zdrojů“, na rozdíl od získávání, které sice také vyhledává zaměstnance ve vnějších zdrojích, nicméně snaží se především obsadit volné pracovní pozice stávajícími zaměstnanci. Dvořáková interpretuje proces získávání pracovníků jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Dále uvádí, že podniky se velmi často snaží o to, aby získaly na danou volnou pozici co nejvíce možných uchazečů. Vzniká totiž představa, že čím více kandidátů má organizace k dispozici, tím lepší možnosti výběru bude ve výsledku mít. „Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru (Dvořáková, 2012).“ Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Tabulka č. 1 ukazuje, jak se liší pohledy jednotlivých autorů na tyto kroky, a to jak z hlediska jejich počtu, tak i důležitosti. K porovnání jednotlivých pohledů bylo využito publikací od Koubka, Šikýře a Bělohávk. Práce bude brát v úvahu rozvržení kroků dle Šikýře a jeho publikace *Personalistika pro manažery a personalisty*, především proto, že z pohledu této práce je toto rozdělení nepřehlednější.

Tabulka 2: Přehled etap získávání pracovníků dle autorů: Koubek, Šikýř, Bělohávek

Etapy získávání pracovníků	Koubek	Šikýř	Bělohávek
Identifikace potřeby získávání pracovníků	x		
Popis a specifikace obsazovaného místa	x		
Zvážení alternativ	x	x	
Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	x	x	x
Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	x	x	x
Volba metod získávání pracovníků	x	x	x
Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	x	x	
Formulace nabídky zaměstnání	x	x	
Uveřejnění nabídky zaměstnání	x		
Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	x		
Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací	x	x	x
Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení	x		x

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z publikací Koubka, Šikýře a Bělohávky.

Je velice důležité, aby se osoby odpovědné za proces vyhledávání a výběr zaměstnanců v podniku vyvarovaly nerovnému zacházení s kandidáty. Dvořáková (2012, s. 145) uvádí, že evropská legislativa si klade v pracovněprávních vztazích mimořádný důraz právě na rovné zacházení s uchazeči. Zaměstnavatel jej může prosazovat tím, že:

- Aktivně a soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace,
- Dává systematicky přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin,

- Stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných nebo povýšených.

Z výše uvedených bodů však zároveň vyplývá, že je nutné postupovat při procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců takovým způsobem, aby se podnik vyvaroval i tzv. pozitivní diskriminaci uchazečů, tedy chování, kdy by určitá skupina kandidátů byla naopak zvýhodňována před ostatními. Pokud by přijetí ženy na uvolněné místo mělo znamenat, že byla upřednostněna před mnohem schopnějším uchazečem-mužem, bylo by takové chování naopak nežádoucí. Personalisté a manažeři by tedy k podmínkám, které uvádí Dvořáková, měli přistupovat s určitou rezervou tak, aby na jednu stranu nezacházeli se svými uchazeči diskriminačně, ale aby zároveň našli nejlepšího kandidáta do podniku.

3.5 Plánování zaměstnanců

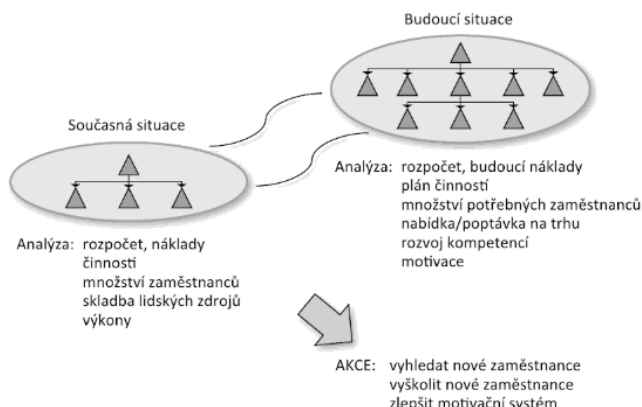
Samotnému procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců předchází proces plánování. Šikýř (2016, s. 87) uvádí, že při plánování potřeby zaměstnanců organizace odhaduje poptávku po práci neboli předpovídá, kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude pravděpodobně krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Plánování personálu tedy úzce souvisí se strategií daného podniku – díky ní a znalosti současné situace na trhu práce, ale i např. uvnitř podniku, je možné odhadovat, zda bude v budoucnu potřeba přijímat nové zaměstnance nebo naopak propouštět, jak uvádí autoři Janišová a Křivánek (2013, s. 185). Zároveň dodávají, že proces plánování personálu je velice složitý, a neobejde se beze změn a neustálého upřesňování. S neustálým vývojem je třeba analyzovat, které pozice jsou již zastaralé a nepotřebné, a které naopak musí podnik nově vytvořit, aby stále udržoval tempo s požadavky trhu práce. Zjednodušený postup plánování zaměstnanců v podniku je ukazuje obr. č. 1.

Základem pro plánování je konkrétně:

1. **Shromažďování a analýza interních i externích informací o současné situaci ve firmě a na trhu** (počet zaměstnanců, jejich věkové rozdělení, profesní zastoupení, fluktuace, ale také externí faktory jako vývoj mezd, nezaměstnanost, legislativa apod.)

2. **Tvorba předpokladů budoucí situace ve firmě** – vycházíme z plánované činnosti v budoucím období a ekonomických ukazatelů s ní spojených.
3. **Porovnání získaných informací a následné odvození potřebných akcí** (vyhledání nových zaměstnanců, tvorba nového motivačního systému, proškolení nových zaměstnanců apod.) (Janišová a Křivánek, 2012, s. 185)

Obrázek 3: Postup plánování zaměstnanců



Zdroj: Janišová & Křivánek, 2012, str. 185

Plánování zaměstnanců může být buď dlouhodobé nebo krátkodobé. Podstatné rozdíly mezi dlouhodobým a krátkodobým plánováním jsou uvedeny v tabulce č. 1. Správně provedené plánování zaměstnanců je pak klíčem k efektivnímu zahájení procesu vyhledávání zaměstnanců.

Tabulka 3: Rozdíly mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním zaměstnanců

Krátkodobé plánování	Dlouhodobé plánování
S výhledem na 1 rok	S výhledem na 3 roky
Uvažujeme:	Odpovídáme na strategické otázky:
- o změnách v org. struktuře	- Účel podnikání? Máme nové projekty, plány?
- konkrétním počtu plánovaných míst v jednotlivých org. jednotkách	- Náročnost těchto činností?
	- Kolik vyděláme/můžeme přijmout zaměstnanců?

Zdroj: Janišová & Křivánek, 2012, str. 185-186, vlastní zpracování

3.6 Alternativy obsazení uvolněného pracovního místa

Odchody zaměstnanců a s tím spojená uvolňování pracovních míst jsou přirozeným jevem každého podniku. Důvodů k uvolnění pracovních míst může být celá řada: odchod do starobního důchodu, odchod na mateřskou a rodičovskou dovolenou, výpověď ze strany

zaměstnance (ale i zaměstnavatele), ukončení pracovního poměru ve zkušební době apod. Podnik při zjištění volného pracovního místa může dle Šikýře (2016) zvážit následující alternativy:

- Zrušení pracovního místa,
- Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné,
- Pokrytí práce formou přesčasů,
- Pokrytí práce formou částečného úvazku,
- Pokrytí práce dohodou o provedení práce² (dále DPP) nebo dohodou o pracovní činnosti³ (dále DPČ),
- Pokrytí práce pomocí externího dodavatele (např. outsourcing, smlouva s agenturou práce)
- Práce vyžaduje plný úvazek.

Koubek (2015) uvádí, že v procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců pokračujeme pouze v tom případě, kdy dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, popř. lze práci pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru (hlavní pracovní poměr na dobu určitou, popř. DPP/DPČ).

Šikýř (2016, s. 96), stejně jako Koubek, navrhuje obsazení uvolněného pracovního místa dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce – jedná se o takové zaměstnance, kteří vykonávají pracovní činnost v daném podniku, ačkoliv mají pracovní smlouvu uzavřenou s tzv. agenturou práce, která je pak na základě písemného pokynu k dočasnému výkonu práce vysílána k vykonávání práce v podniku, který si o tyto zaměstnance zažádal. Nejedná se tedy o zaměstnance konkrétního podniku, přesto Zákoník práce uvádí, že je daný podnik (ZP jej označuje jako tzv. Uživatele) povinen zabezpečit, aby pracovní a mzdové podmínky dočasně přiděleného zaměstnance nebyly horší, než jsou nebo by byly

² **Dohoda o provedení práce** je dle § 75 Zákoníku práce limitována max. rozsahem 300 hodin odpracovaných za kalendářní rok. Zároveň v tomto dokumentu musí být jasně uvedena doba, na kterou se DPP sjednává. V případě potřeby je možné DPP prodloužit (pokud zaměstnanec během sjednané doby nepřekročil limit 300 odpracovaných hodin za kal. rok), popř. po vyčerpání tohoto limitu může být se zaměstnancem podepsána Dohoda o pracovní činnosti.

³ **Dohoda o pracovní činnosti** může dle § 76 Zákoníku práce uzavřít zaměstnavatel s fyzickou osobou i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin. Na základě DPČ však není možné vykonávat práci v rozsahu překračující v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

podmínky srovnatelného zaměstnance⁴. V praxi to například znamená, že pokud běžní zaměstnanci mají každý měsíc nárok na stravenky, musí na ně mít automaticky nárok i zaměstnanci přidělení agenturou práce. Pokud by přeci jen nastala situace, kdy by tito zaměstnanci měli horší pracovní či mzdové podmínky, je agentura povinna na žádost dočasně přiděleného zaměstnance zajistit rovné zacházení⁵. Další variantou uváděnou Šikýřem (2016, s. 96) je i zajištění požadované práce dodavatelským způsobem, tedy prostřednictvím jiné fyzické či právnické osoby, v tomto případě se však nejedná o pracovněprávní vztah dle zákoníku práce, ale o právní vztah podle občanského zákoníku (např. smlouva o dílo, smlouva o zprostředkování, apod.).

3.7 Požadavky na zaměstnance

Podnik tedy již promyslel veškeré alternativy, a přesto dospěl k názoru, že nejlepším řešením bude pokračovat v procesu vyhledávání a výběru vhodného zaměstnance, který obsadí uvolněné pracovní místo. Než však vytvoří a uveřejní nabídku volného pracovního místa, je zapotřebí se rozhodnout, které požadavky budou kladeny na pracovníka, který obsadí volnou pozici. Mužík a Krpálek (2017, s. 55) definují pracovní požadavky jako souhrn odborných, výrobních a technických předpokladů potřebných pro řešení určitého pracovního úkolu. Od těchto požadavků se často odvíjí i hodnocení a následné odměňování pracovníků v podnicích. Koubek (2015, s. 134) uvádí, že nejdůležitějšími požadavky jsou:

- **Vzdělání a kvalifikace,**
- **Dovednosti a schopnosti,**
- **Pracovní zkušenosti,**
- **Charakteristiky osobnosti.**

Dále Koubek (2015, s. 134) uvádí, že uvedené požadavky na pracovníka se pro účely vyhledávání a výběru zaměstnanců dále rozčlení na následující kategorie:

- **Nezbytné** – nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě – např. zdravotní způsobilost pro práci

⁴ § 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁵ § 309 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

v potravinářství či znalost anglického jazyka na pozici delegáta v cestovní kanceláři.

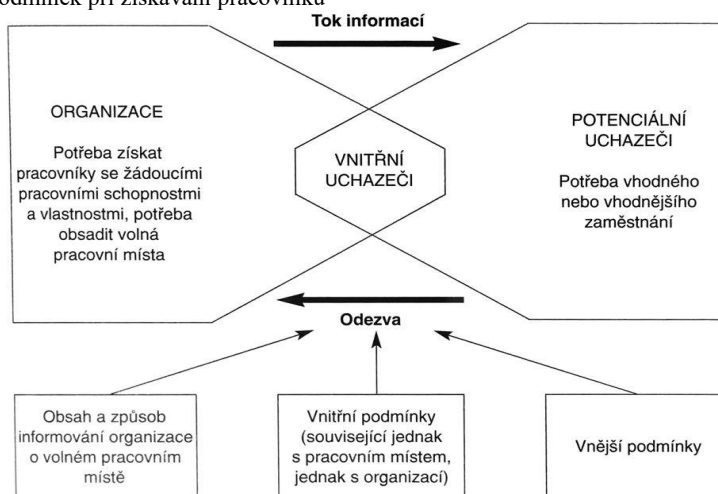
- **Žádoucí** – takové, které nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo a v případě potřeby je možné je získat výcvikem či vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem – např. znalost zákoníku práce na pozici personalisty.
- **Vítané** – nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci – např. znalost práce s vnitropodnikovým softwarem.
- **Okrajové** – nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě.

Ve zveřejňované nabídce zaměstnání je pak vhodné uvést všechny požadavky na pracovníka nezbytné, vybrané požadavky žádoucí, popř. vítané. Zároveň by zveřejněné požadavky na zaměstnance měly odpovídat reálné náplni práce na dané pozici, a také by se od jejich splnění mělo být odpovídajícím způsobem finančně ohodnoceno. Velkou chybou firem jsou přehnané požadavky na kandidáty, především na juniorské pozice, u kterých se neočekávají velké zkušenosti či praktické znalosti v oboru. Je sice pochopitelné, že je zájmem firem najít primárně takové uchazeče, kteří již mají nějaké praktické zkušenosti z oboru, aby do nich nemusely investovat svůj čas a finance na zaškolení, bohužel takové chování pak může vést k diskriminaci především absolventů škol či studentů, kteří z důvodu studijních povinností neměli velké šance pracovat v oboru. Tento problém se řada především velkých nadnárodních firem snaží řešit formou tzv. trainee programů, které umožňují studentům pod dozorem zkušených zaměstnanců rozvíjet své pracovní zkušenosti. Trainee programům se tato práce věnuje v dalších kapitolách.

3.8 Zdroje potenciálních zaměstnanců

Aby proces vyhledávání zaměstnanců byl co nejefektivnější, a podnik tak měl k dispozici co nejvhodnější uchazeče, je zapotřebí co nejlépe definovat přesné požadavky na uchazeče o zaměstnání. Nutnost zajištění takového toku informací, který přinese užitek oběma stranám, tedy podniku i potenciálním uchazečům, znázorňuje schéma na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2015, s. 127

Ze schématu na obr. č. 2 je patrné, že podnik může při vyhledávání zaměstnanců čerpat ze dvou zdrojů:

- **Vnitřní (interní),**
- **Vnější (externí).**

3.8.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Koubek (2015, s. 130) uvádí, že mezi vnitřní zdroje pracovníků patří zaměstnanci organizace, kteří jsou:

- uspořené v důsledku technického pokroku,
- uvolněné v důsledku organizačních změn,
- připravené vykonávat náročnější práci,
- ochotné vykonávat jinou práci.

Obsazováním volných pracovních míst stávajícími zaměstnanci může podnik dosáhnout mj. i morální motivace mezi svými pracovníky (manažer tak ukazuje, že si cení dobré práce svých zaměstnanců). Zaměstnanému člověku je zajisté příjemné nejen vědomí, že je na svém místě potřebný, ale že má také šanci dosáhnout lepší pracovní pozice, pokud dokáže, že má na povýšení ty správné předpoklady. Jak uvádí Halík (2008, s. 38), pro manažera by mělo být povyšování zaměstnanců snadnější než výběrové řízení, a to zejména proto, že u stávajících zaměstnanců manažer již zná jejich silné i slabé stránky.

Tabulka 4: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Lepší znalost silných a slabých stránek uchazeče	Možnost tzv. Peterova principu
Uchazeč zná lépe organizaci	Negativní vliv na chování mezi pracovníky v důsledku soutěže o povýšení
Zvýšení morálky a motivace u stávajících pracovníků	Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku
Lepší návratnost investic vložených do pracovníků	

Zdroj: Koubek, 2015, str. 130, vlastní zpracování

Koubek (2015, s. 130) v souvislosti s nevýhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů zmiňuje i tzv. Peterův princip. Jedná se o teorii kanadského psychologa Laurence Petera, podle které dochází k povyšování pracovníků na vyšší pozice na základě výkonu podaného na pozici nižší. K tomuto procesu dochází až do toho okamžiku, kdy pracovník získá takovou pozici a funkci, na kterou již tolik nestačí. Podnik se při obsazování volných pozic pracovníky z vnitřních zdrojů může dostat do rizika, kdy tato volná místa získají zaměstnanci, které již překonají pomyslnou hranici svých možností a schopností, a budou tak svou práci vykonávat pouze průměrně či dokonce nedostatečně, což je pro samotný podnik samozřejmě nepřijatelný stav. I Halík (2008, s. 38) zdůrazňuje nutnost uvědomit si, že každý člověk má své vlastní hranice možností – existují sice případy, kdy se řadoví zaměstnanci „vypracovali“ až na ředitele firmy, nicméně existují i tací, kteří byli sice skvělými vedoucími pracovníky, ale povýšení na post např. náměstka způsobilo, že naprosto ve své funkci selhali.

3.8.2 Vnější zdroje pracovníků

Koubek (2015, s. 131) dělí vnější zdroje pracovníků následovně:

- **Volné pracovní síly na trhu práce** (např. nezaměstnaní registrovaní na ÚP),
- **Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,**
- **Pracovníci jiných organizací,** kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele, nebo které nabídka této organizace k tomuto rozhodnutí přivede.
- **Doplňkové vnější zdroje** (např. ženy v domácnosti, důchodci, studenti apod.)

Moderní metody získávání pracovníků však kromě pouhého obsazení volného místa sledují i jiné důležité ukazatele podniku – hospodaření s pracovní silou a také zvyšování produktivity práce. Vyhledávání zaměstnanců ve vnějších zdrojích podniku

může přinést určité výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody lze zařadit např. větší škálu talentovaných uchazečů, kteří do organizace mohou přinést nové myšlenky, nápady a poznatky. Koubek zároveň uvádí, že je pro podnik zpravidla levnější, pokud se mu podaří nalézt uchazeče s danými kvalifikačními předpoklady mimo organizaci, než kdyby musel určité finanční prostředky investovat do vzdělání vlastních pracovníků. Pokud však podnik ušetří určité náklady na proškolení pracovníků uvnitř organizace, vynaloží je na druhé straně v těch činnostech, které mají za úkol zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání. U nových pracovníků je také mnohem delší adaptační proces.

Tabulka 5: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší škála schopných uchazečů, než máme k dispozici uvnitř organizace	Vysoké náklady na celý vyhledávací a přijímací proces
Možnost nových pohledů, názorů, znalostí	Delší adaptace
Levnější a jednodušší	Spory s dosavadními pracovníky, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo

Zdroj: Koubek, 2015, str. 131, vlastní zpracování

3.9 Metody vyhledávání zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 96) definuje metody vyhledávání zaměstnanců jako specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tyto postupy se mění v závislosti na tom, jaké pracovní místo se plánuje obsadit, a zda podnik hledá uchazeče na volnou pozici v interních zdrojích, či zda se rozhodne pro hledání kandidátů ve zdrojích externích. Dalšími okolnostmi, které by měl podnik před samotnou volbou metod důkladně zvážit jsou:

- jaké jsou požadavky a podmínky pracovního místa (viz kap. 4.2 Požadavky na zaměstnance),
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou má organizace pověst jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz je k dispozici.

Autoři publikací zabývající se problematikou vyhledávání zaměstnanců uvádí širokou řadu možných nástrojů, pomocí kterých je možné vyhledat vhodné kandidáty na

volnou pracovní pozici. Tyto nástroje shrnuje následující tabulka č. 5, která shrnuje metody uváděné v publikacích Bělohávek, Kociánová, Koubek, a Šikýř⁶.

Tabulka 6: Schéma uváděných metod vyhledávání zaměstnanců dle Bělohávek, Kociánové, Koubka a Šikýře

	Bělohávek	Kociánová	Koubek	Šikýř
Inzerce v médiích	x	x	x	x
Internetová inzerce		x	x	x
Využívání externích služeb	x	x	x	x
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	x	x	x	x
Spolupráce se ÚP		x	x	x
Spolupráce se sdruženími odborníků	x	x	x	
Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem	x	x	x	x
Přímé oslovení vyhládnutého jedince		x	x	x
Nabídky uchazečů		x	x	
Vývěsky	x	x	x	
Letáky	x	x	x	
Současní pracovníci	x			x
Spolupráce se odbory	x		x	

Zdroj: Bělohávek (2016), Kociánová (2010), Koubek (2015) & Šikýř (2016), vlastní zpracování

3.9.1 Využívání externích služeb

Využívání externích služeb je často diskutovanou metodou. Pokud chce podnik využít těchto služeb, musí předtím kromě finanční náročnosti dbát na výběr seriózního a spolehlivého dodavatele. Zároveň je třeba, aby podnik s tímto dodavatelem plně spolupracoval, poskytoval mu co nejpřesnější informace a požadavky a dle provedené práce mu pak poskytl i odpovídající odměnu. Kociánová (2010) dělí externí služby pro získávání pracovníků následovně:

- **Zprostředkovatelské agentury** zaměřené především na obsazování běžnějších pozic, např. v oblasti administrativy, výroby apod.
- **Poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků** zajišťují již komplexnější služby od vytvoření a distribuce inzerce, přes předvýběr

⁶ Pozn.: Šikýř rozlišuje metody vyhledávání zaměstnanců dle zdrojů, ve kterých podnik hledá potenciální uchazeče (tedy interní a externí); tabulka 5 však tuto skutečnost nerozlišuje a pouze člení metody dle jednotlivých kategorií.

vhodných kandidátů po první pohovory s uchazeči. Zákazníkovi, tedy firmě, která si objednala služby této agentury, již předává jen pár vybraných uchazečů.

- **Poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků** (tzv. executive search) se specializují především na vyhledávání a získávání vhodných osob na manažerské pozice či specialisty.
- **Agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání** (tzv. leasing personálu), které se specializují na vyhledávání pracovníků na dočasné pracovní úvazky (především sezónní práce). Zároveň se tyto agentury zavazují, že v případě dodání pracovníka, který neodpovídá požadavků firmy, která si služby agentury najala, či předčasného ukončení pracovního poměru některého z takto zaměstnaných pracovníků, nalezne včas vhodnou náhradu.

Zajímavým typem externího vyhledávání zaměstnanců je tzv. headhunting. Ten provádí především specializované agentury s rozsáhlou databází uchazečů, která je zároveň i jejich hlavní výhodou. Na druhou stranu jsou jejich služby poměrně drahé. Bělohávek (2016, s. 31) z toho důvodu doporučuje, aby firmy spolupracovaly pouze s těmi agenturami, u kterých mají jistou záruku za nevhodného uchazeče, který opustí organizaci (pro nespokojenost nebo pro nezvládnutí pracovních úkolů). Na druhou stranu je však vhodné, aby firmy, která chtějí využívat služeb headhuntingových společností, co definovaly své potřeby a očekávání od uchazečů.

3.9.2 Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě

V současné době je velice populární profesní sociální síť LinkedIn, kterou využívají na jedné straně jak lidé, kteří hledají zaměstnání, tak i personalisté samotní. Uživatelé si mohou prohlížet a reagovat na nabídky volných pracovních pozic, které se jim filtrují na základě informací, které byly uvedeny při registraci. Tím se eliminuje riziko, že se nabídka dostane i k lidem, kteří hledají zaměstnání v jiném odvětví. (Pozn. Sociální sítě rozebírá detailněji kapitola 5). Podobnou jistotu dávají firmám i inzerce odborných časopisech. „Inzerce v odborném časopisu umožňuje soustředění na žádoucí okruh čtenářů, kteří by vzhledem ke svému odbornému rozvoji měli časopis sledovat“ (Bělohávek, 2016, s. 32)

Inzerce v odborném tisku využíváme však pouze v případě hledání uchazečů u profesí, kde očekáváme neustálé sebevzdělání.

3.9.3 Internetová inzerce

Internetová inzerce, tzv. e-recruitment, je v současné době velice populární. Prostřednictvím internetové sítě může uchazeč v jednom okamžiku pohodlně odeslat nejen svůj životopis, ale také další dokumenty, které jsou po něm v rámci přijímacího řízení vyžadovány (např. motivační dopis). Tento druh inzerce lze využít přímo na webových stránkách podniku (nejčastěji se nachází v samostatné sekci Kariéra či Práce u nás, ale také na specializovaných kariérních portálech. V České republice jsou nejznámější např. Jobs, Práce.cz či Monster.

3.9.4 Sociální sítě

Sociální sítě hrají velice důležitou roli v každodenním životě nejen nejmladší generace. Této skutečnosti jsou si vědomi i společnosti, které jejím prostřednictvím komunikují se svými zákazníky, ale také vyhledávají nové zaměstnance. Kromě profesních sociálních sítí využívají i ty „běžné“, není tedy žádný problém v současné době narazit na zajímavou nabídku práce ve svém volném čase při prohlížení novinek, v České republice nejčastěji na Facebooku, či LinkedInu. „Vyhledávání uchazečů skrz sociální sítě přináší lepší výsledky než inzerce na serverech nabízejících pracovní příležitosti (Hovorková, 2011).“ Je třeba si uvědomit, že každá z uvedených sociálních sítí je svým zaměřením a uživatelskou základnou rozdílná, proto platí nutnost připravovat podle toho i své kampaně na hledání nových zaměstnanců Langerová (2018) uvádí, že stejně jako u offlinových nástrojů vyhledávání zaměstnanců, je třeba si při tvorbě nabídky volné pozice uvědomit, o jakou pozici jde, kdo je cílovou skupinou, na kterých sociálních sítích se nachází a jestli vůbec. Zároveň zdůrazňuje nutnost, aby se potenciální kandidát dozvěděl o firmě z více zdrojů. „Například si četl problematiku jemu blízkou (téma udržitelných zdrojů) a přes dané téma se dostal k nám, setkal se s námi na studijním veletrhu a zaslechl o nás od přátel (Langerová, 2018).“

Facebook

Původně čistě studentský projekt pro seznamování spatřil světlo světa na americkém Harvardu v roce 2003. Za jeho vývojem stál, v současnosti jeden

z nejbohatších lidí na světě, Mark Zuckerberg a Eduardo Saverin. V roce 2004 se sociální síť rozšířila mimo univerzitní prostředí a postupně expandovala na globální úroveň. V České republice její velký boom nastal v roce 2008, kdy byla sociální síť kromě dalších 35 jazyků přeložena i do češtiny a stala se tak českým uživatelům internetu mnohem dostupnější (DSL, 2009). V prvním čtvrtletí roku 2018 mělo na Facebooku založený profil více než 5,2 milionů Čechů, přičemž 77 % uvedlo, že se na tuto sociální síť přihlašuje každý den. Oproti předchozímu kvartálu se jednalo o výrazný vzrůst – v prvním kvartálu roku 2017 sledovalo tuto sociální síť přibližně 4,8 milionu českých uživatelů, z toho 3,7 milionu lidí se přihlašovalo každý den (Hušková, 2018).

Kromě zábavy přináší Facebook firmám i jednotlivcům možnost propagovat sebe, případně své produkty či služby. Možnost inzerovat na Facebooku využívá v současné době velká řada firem především poměrně nízkých finančních nákladů a možnosti segmentace – tedy nastavení, kterému typu uživatelů se má reklama zobrazit. Při nastavování reklamy může zadavatel nastavit, aby se jeho reklama zobrazila pouze určitým uživatelům na základě jejich věku, pohlaví, bydliště, zájmů, vzdělání, pracoviště, ale také např. dle jazyků, kterými uživatel hovoří. Zároveň lze zadat, jak velkému okruhu uživatelů se má reklama zobrazit. Je tak možné detailně popsat cílovou skupinu naší reklamy. Samotní uživatelé, kteří patří do vytvořené cílové skupiny pak mají možnost si u reklamy zobrazit, proč se mu tato reklama zobrazila. Uživatelsky přívětivý je i vzhled reklam a propagovaných příspěvků – tyto příspěvky se podobají běžným příspěvkům samotných uživatelů, z toho důvodu nepůsobí rušivým dojmem, jako např. vyskakovací okna či animované bannery.

Obrázek 5: Příklad sponzorovaného příspěvku na Facebooku



Zdroj: Facebookový profil Inovačního centra Ústeckého kraje – ICUK

Facebook nedávno spustil také možnost inzerování volných pracovních pozic. Inzeráty jsou opět zobrazovány tak, aby působily jako běžné příspěvky uživatelů, aby tedy nijak neobtěžovaly a nerozptylovaly. Zároveň tento náhled na tzv. Zdi uživatelů obsahují tak důležité informace, jako název volné pozice, v jaké lokalitě firma hledá nové zaměstnance nebo délka pracovního úvazku (viz Obrázek č. 5).

Obrázek 6: Příklad zobrazení nabídky volné pracovní pozice na Facebooku



Zdroj: Facebookový profil Knihkupectví Luxor

Částečnou nevýhodou Facebookových inzercí volných pracovních pozic je, že se nabídka zobrazuje pouze těm uživatelům, kteří „sledují“ Facebookový profil dané firmy - ostatním uživatelům se tato nabídka nezobrazí. Tento fakt nemusí trápit takové giganty mezi společnostmi, jako např. Coca-Cola, KFC, Lidl nebo Škoda Auto – tyto společnosti mají statisícovou základnu sledujících, nabídka volného pracovního místa tak osloví široký okruh uživatelů. Malé podniky s několika stovkami sledujících však mohou mít problém s oslovením dostatečně velkého okruhu uživatelů, z toho důvodu je pro ně výhodné využít kombinaci více nástrojů pro vyhledávání zaměstnanců – jak on-linových, tak klasických off-linových.

Vliv Facebookového profilu při vyhledávání zaměstnanců

Facebook je i s nově vytvořenými nástroji pro reklamu a inzerci stále pokládán za spíše volnočasovou sociální síť. Mnoho lidí tak nepřikládá velkou váhu obsahu, který na tuto sociální síť vkládá. Jejich příspěvky přeci díky nastavení vidí pouze jejich „přátelé“, navíc jaká je pravděpodobnost, že si naprosto cizí člověk bude vyhledávat právě jejich profil? Experiment provedený S. Baertem (2015) v letech 2013 a 2014 zjišťoval, zda personalisté při vyhledávání zaměstnanců sledují kromě přiložené dokumentace uchazečů i jejich profily na sociální síti Facebook. Výzkum se konal v Belgii a byly při něm vytvořeny celkem dva druhy životopisů uchazečů o práci. První druh životopisu obsahoval, mj. i fotografii kandidáta na volné pracovní místo, druhý druh životopisu fotografii neobsahoval, těmto kandidátům byly však vytvořeny fiktivní profily na Facebooku. Oba druhy životopisů byly následně rozeslány v odpovědích na skutečné nabídky volných pracovních pozic.

Výzkum následně odhalil, že lidé při korespondenci s cizím člověkem skutečně sledují jeho Facebookový profil. Velkou roli na případné odpovědi pak hraje atraktivnost vyhledané osoby, popř. další pozitivní osobnostní vlastnosti jako jsou otevřenost, emoční stabilita, extroverze apod. Výsledkem experimentu bylo zjištění, že uchazeči, jejichž profily byly vytvořené tak, aby působily na ostatní právě těmito vlastnostmi, obdrželi o 39 % více pozvánek na přijímací pohovor než uchazeči s takovými profily, které takové kvality neměly.

V České republice se podobným experimentem zabývala např. Svobodová (2017), která zkoumala vliv bohatství, vzhledu a pohlaví na poskytnutí altruistického skutku. Experiment byl proveden na studentech vybraných pražských vysokých škol a univerzit,

kterí byli pomocí e-mailové komunikace osloveni osmi fiktivními studenty středních škol se žádostí o zodpovězení několika dotazů týkajících se studia na dané vysoké škole. Těmto fiktivním studentům byl zároveň vytvořeny Facebookové profily tak, aby odpovídaly sledovaným charakteristikám (atraktivní/neatraktivní, bohatý/chudý). „Předpokladem pak bylo, že si oslovený student vysoké školy vyhledá „neznámého“ studenta střední školy, který ho žádá o pomoc, na Facebooku.“ (Svobodová, 2017, s. 22) Na základě tohoto vyhledání se pak rozhodne, zda fiktivnímu studentovi pomůže, či nikoliv. I tento experiment ukázal, že jsou lidé skutečně ovlivněni především vzhledem.

Tyto výsledky poukazuje na to, že by se lidé měli zamýšlet nad sdíleným obsahem na svém Facebookovém profilu, ač se může zdát, že se jedná o jejich čistě soukromou záležitost. Na druhou stranu je jako personalista nutné mít na paměti, aby při prohlížení Facebookových profilů nedošlo k diskriminaci kandidátů na základě takových zjištěných informací jako je pohlaví, národnost, náboženské a politické vyznání, sexuální orientace či rodinný stav a počet dětí.

LinkedIn

Čistě profesní sociální síť LinkedIn vznikla v roce 2002 v Kalifornii ve Spojených státech amerických. Založena byla především jako místo setkávání zaměstnavatelů s potenciálními zaměstnanci. Za tu dobu nevznikla žádná taková sociální síť, která by svým zaměřením LinkedIn výrazně konkurovala či ohrožovala. Důkazem o jejím úspěchu jsou i rostoucí počty českých uživatelů. V roce 2017 bylo na LinkedIn registrováno 1,3 milionu uživatelů, z toho 490 tisíc mužů a 440 tisíc žen. Zbylé účty byly firemní nebo neměly dostatečně vyplněné informace. Lorenc (2017) ve svém článku uvádí, že největším tuzemským LinkedIn zaměstnavatelem v roce 2017 přitom byla Škoda Auto, T-Mobile, O2 CZ, ČEZ, Unipetrol a Agrofert. V roce 2018 vzrostl počet registrovaných českých uživatelů o více než 104 000. (Lorenc, 2017)

Principem fungování této sociální sítě je vytvoření vlastního profilu v podobě virtuálního životopisu. Uživatelé tak zveřejňují své údaje o dosaženém vzdělání, pracovních zkušenostech a zájmech, tak jako v klasickém strukturovaném životopisu. V tomto případě však platí, že čím kvalitnější a přesnější údaje uživatelé na svých profilech uvedou, tím zvyšují pravděpodobnost, že je objeví některý z personalistů, kteří hledají nové zaměstnance právě na LinkedIn, a tím pádem se zvyšuje i pravděpodobnost zajímavé nabídky práce přímo od personalisty. Pokud však uživatel nedostává dostatečný

počet pracovních nabídek nebo dostává pouze pro něj nezajímavé, může si v sekci Práce zobrazit nabídky volných pozic dle svého zaměření, LinkedIn však může na základě uvedených údajů i doporučit takové firmy, které by svou činností mohly uživatele zajímat.

3.9.5 Ostatní média

Využívají se v opačných případech, než média odborná; tedy pro ty profese, u kterých nepředpokládáme soustavné profesní sebevzdělávání. V tomto případě je velice nutné uvědomit si, které médium pravděpodobně naše cílová skupina bude využívat nejvíce, a na které tedy umístit naši inzerci. Bělohávek (2016, s. 32) uvádí, že Facebook osloví spíše mladší, počítačově gramotnou generaci; bulvární deníky jsou nejvíce čteny lidmi v pomocných profesích, a naopak asistentka by mohla sledovat deníky MF Dnes, Právo nebo Lidové noviny. Kociánová (2010) dodává, že je nezbytné, aby inzerce v takových médiích splňovala určité parametry, aby byla efektivní a splnila svůj účel. Správně sestavená inzerce by měla obsahovat:

- **Nadpis inzerátu** neboli tzv. hlavička, může být i název nabízené pozice;
- **Název organizace**, která nabízí volné pracovní místo;
- **Název a charakteristiky pracovního místa**, stručný popis činnosti na daném místě, nejlépe ve stručných bodech;
- **Podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě**, např. oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod, možnost rozvoje, umístění pracoviště apod.
- **Požadavky na pracovníka**, např. odborná kvalifikace, praxe, certifikace apod.
- **Informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo.**

3.9.6 Spolupráce se školami

Lze s určitou jistotou říci, že se jedná o velice výhodou záležitost jak pro firmy, tak i pro školy. V současné době je velice důležité, aby vzdělávací systém dokázal propojit teoretickou rovinu s praxí. V České republice však tyto spolupráce stále nejsou na takové úrovni, jako např. ve Velké Británii, kde tuto formu praxe organizují již mnoho let tzv.

kariérová centra na všech vysokých školách. Kromě vysokých škol je vhodné tento systém praxí využívat i pro střední školy.

3.9.7 Přímý nábor

Jedná se o oslovení stávajících pracovníků organizace, zda nemají vhodné zájemce ve svém okolí. Jak uvádí Bělohlávek (2016, s. 32), žádný dobrý zaměstnanec nepřivede do firmy člověka, za kterého by se potom musel stydět. Řada firem motivuje své zaměstnance k využívání této metody i finanční odměnou za každého doporučeného kandidáta, kterému se podaří uspět ve výběrovém řízení a obsadit volnou pracovní pozici. Některé z nich si však kladou podmínku, aby doporučený zaměstnanec setrval na pracovní pozici déle než 3 měsíce, tedy aby neopustil zaměstnání ve zkušební době.

3.9.8 Spolupráce s úřady práce (dále ÚP)

Spolupráce s úřady práce, které zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně. V případě, že podnik díky ÚP zaměstná člověka, který je na trhu práce určitým způsobem znevýhodněn (např. čerství absolventi škol, lidé se změněnou pracovní schopností), může po omezenou dobu získat dotaci na pracovní místo takového člověka. Kociánová (2010) však zdůrazňuje, že uchazeči, které ÚP nabízejí, jsou většinou vhodní pro méně kvalifikované pracovní činnosti.

3.9.9 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince se kterým se podnik vyhledávající nového pracovníka setkala např. na základě již fungující smluvní spolupráce (např. outsourcingové služby), ale také na veletrhu pracovních příležitostí, odborné konferenci apod. Koubek v této souvislosti upozorňuje na nebezpečí znepřátelení si jiného podniku, ze kterého existuje snaha odlákat pracovníky. Může se však jednat i o závěrečný krok doporučení či spolupráce se vzdělávacími a jinými společnostmi.

3.9.10 Nabídky uchazečů

Nabídky od samotných uchazečů získávají (zejména prestižní) podniky v případě, kdy aktuálně nenabízí žádnou volnou pracovní pozici v oboru, o který daný uchazeč jeví zájem. V takovém případě mají podniky na svých webových stránkách umístěné kontaktní údaje, na které mohou zájemci zaslat své životopisy a motivační dopisy pro případ, že by v budoucnu skutečně vznikla potřeba obsadit pracovní místo z tohoto oboru.

3.9.11 Vývěsky a letáky

Radíme mezi off-linové metody vyhledávání zaměstnanců, i v dnešní době jsou však poměrně efektivním řešením. **Vývěsky** informují o volném pracovním místě buď v organizaci, ale také mimo ni (např. ve školách, veřejně přístupné reklamní plochy apod.) **Letáky** jsou rozdávány především na různých akcích, doručované poštou či vkládané do poštovních schránek.

3.10 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Nejzákladnější metodou fáze předvýběru uchazečů je analýza jejich dokumentace. Dle Kociánové (2010) sem řadíme firemní dotazník pro uchazeče, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. Zároveň však podniky smí, dle zákoníku práce⁷, vyžadovat od uchazečů o zaměstnání pouze ty údaje a dokumenty, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. V praxi se však můžeme setkat se situacemi, kdy podnik vyžaduje po uchazečích, vzhledem k nabízené pozici, až zbytečné dokumenty nebo při jejich vyhodnocování jedná až iracionálně.

3.10.1 Životopis (curriculum vitae, CV)

Základním dokumentem, který je vyžadován po zájemcích o volnou pracovní pozici je životopis. Jedná se o dokument, který je jakousi vizitkou uchazeče při přijímacím řízení. Kandidáti tak musí zaujmout personalistu životopisem přehledným, upraveným a především pravdivým. V současné době je hojně využíván tzv. **strukturovaný životopis**, ve kterém jsou přehledně, a především stručně uvedeny veškeré podstatné informace o uchazeči. Obvykle se strukturovaný životopis skládá z těchto částí:

- **Osobní údaje** (jméno a příjmení, datum narození, apod.),
- **Kontaktní údaje** (telefonní číslo, e-mailová adresa, odkaz na LinkedIn profil apod.),
- **Vzdělání** (řazené chronologicky, zpravidla se neuvádí základní škola),
- **Praxe** (opět řazené chronologicky, uvádí se název vykonávané pozice, jméno podniku, ve kterém uchazeč danou pozici vykonával a krátký souhrn činností, které souvisely s výkonem dané práce),

⁷ § 30 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- **Dovednosti** (jazykové, počítačové, získané certifikáty, řidičské oprávnění apod., uvádí se pouze ty, které souvisí s pozicí, o kterou má kandidát zájem),
- **Zájmy, koníčky, vlastnosti uchazeče.**

Dalším druhem životopisu je tzv. **volný**, jehož struktura a obsah jsou ponechány na uchazeči samém (Koubek, 2015). Koubek zároveň uvádí, že tento druh životopisu má tradičně podobu chronologického popisu života uchazeče. Jeho hlavní výhodou je, že pokud životopis psal sám kandidát, lze si udělat představu o jeho formulačních schopnostech. Nevýhodou však je fakt, že je u tohoto druhu životopisu, vzhledem ke své formě, obtížné porovnávat kandidáty mezi sebou. Určitým kompromisem je pak **životopis polostrukturovaný**. Koubek (2015) jej definuje jako pokus, jak zachovat výhody poskytované organizaci volným životopisem, a přitom si ulehčit práci se získáváním porovnatelných informací (biodat) o jednotlivých uchazečích.

Poměrně diskutabilní položkou v životopisu je fotografie uchazeče. Někteří autoři, např. Halík (2008, s. 38), uvádí že fotografie slouží především pro přehlednost při přijímacím řízení, kterého se účastní větší počet uchazečů. Existují však názory, že fotografie podněcují diskriminaci uchazečů podle vzhledu, a to jak pozitivní, tak negativní, a proto je lepší je k životopisu vůbec nepřikládat.

Dvořáková (2012) uvádí, že při hodnocení životopisu lze sledovat např.:

- Jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- Zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost,
- Zda ukončil uchazeč zahájené studium,
- Jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- Jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích,
- Zda zde odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly (zda se uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci),
- Zda existují mezi úseky vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy,
- Zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklém termínu,
- Zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích.

Informace, které uchazeč uvedl ve svém životopisu je dobré prověřit (např. vyžádáním si referencí od předchozího zaměstnavatele). Řada kandidátů má tendence si, takřkajíc, zkrášlit svůj životopis, aby se stala pro trh práce atraktivnější. Halík (2008, s. 38) však upozorňuje, že výběrem nevhodného kandidáta se firmy připravují nejen o peníze, ale také drahocenný čas, který by mohly vynaložit do zaškolování jiného, mnohem schopnějšího, zaměstnance. „Pokud zaměstnance propustíte po dvou měsících zkušební doby, ztratili jste mnohem více než jen dva měsíce. Vynaložili jste finanční prostředky na plat a režijní náklady, které se minuly účinkem, věnovali jste zaměstnanci svůj čas, případně čas vašich kolegů, a představili jste jej svému okolí ve firmě i mimo firmu.“ Každý personalista pak přistupuje k vyhodnocování životopisů různým způsobem. Evengalu (2009) doporučuje následující strukturu rozboru CV.

1.) Metoda „Dotazník k životopisu“

Jedná se o vytvoření dotazníku, pomocí kterého může personalista porovnat jednotlivé životopisy mezi sebou. Podoba tohoto dotazníku je uvedena v příloze 7.1 této diplomové práce. Na základě dotazníku si personalista může připravit i otázky k jednotlivým částem, které mu nejsou příliš jasné, jsou mu podezřelé, nebo jej zkrátka zajímají a rád by se o nich dozvěděl bližší informace.

2.) Vytvoření základních kategorií pro rozdělení přijatých CV

Autorka doporučuje vytvoření tří kategorií, které jsou vhodné pro vyhodnocení obdržených životopisů.

- **Vyhovuje zcela** – zpravidla nejtenčí skupina, pro personalisty jsou však pohovory s uchazeči z této kategorie nejsnadnější. Je však nutné, aby odpovědný personalista zcela neupřednostnil pouze kandidáty z této kategorie, ale dal šanci i těm, kteří na něj sice udělali dojem, nicméně v jejich životopisech shledal určité nedostatky či nesrovnalosti.
- **Vyhovuje s výhradou** – skupina uchazečů, která je již o něco širší než první. Zde se nachází ti uchazeči, kteří sice odpovídají požadavkům kladeným na nabízené pracovní místo, přesto si jimi hodnotící personalista není zcela tak jistý, jako u první skupiny. Pohovory s těmito uchazeči jsou již náročnější na přípravu, ale s dobrou strukturou, logickým myšlením a profesionálním přístupem k vyhodnocování se dají u této kategorie dělat divy (Evengalu, 2009).

- **Nevyhovuje** – skupina uchazečů, kteří neodpovídají nárokům kladeným na nabízenou pozici. Těmto kandidátům personalista pouze poděkuje za jejich zájem o danou pozici a informuje je o jejich odmítnutí. Může však nastat i situace, kdy se uchazeč sice dostane do této kategorie, ale personalista v něm přesto může vidět určitý potenciál a buď mu nabídnout jinou volnou pozici ve firmě, nebo jej požádat o svolení o uchování jeho údajů pro případ, že by se pro něj našla vhodnější pozice v budoucnu.

3.10.2 Motivační dopis

Kromě životopisu firmy často vyžadují i tzv. motivační dopis, který slouží jako průvodní dokument k přiloženému životopisu. Kociánová (2010) uvádí, že podoba motivačního dopisu by měla vzbudit pozornost posuzovatele, a zároveň by měl dopis prokázat zájem uchazeče o danou pozici a jeho způsobilost pro její vykonávání. Koubek (2015, 143) dodává, že v případě, že firmy při výběru zaměstnanců využívá i grafologickou metodu, bude od uchazečů vyžadovat sepsání tohoto dopisu vlastní rukou uchazeče.

3.10.3 Dotazník

Dokument, pomocí kterého je možné si snadno převést údaje o uchazečích do jednotné formy. Kociánová (2010) dělí dotazníky na standardní a tzv. životopisné. Ve standardních dotaznících uchazeči zpravidla uvádí své identifikační údaje (jméno, příjmení, rodné příjmení, datum narození, rodinný stav apod.), dále přehled jeho vzdělání (období studia, název absolvovaných škol a obory studia), popř. jeho dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti, např. práce na PC, řidičský průkaz apod. V dotazníku životopisném se kromě výše uvedených typů otázek objevují i takové, které prověřují dosavadní průběh uchazečova profesního života, zájmů apod. Tento typ dotazníku je následně vyhodnocován na základě vzorů, které vyplnili úspěšní pracovníci představující typ „ideálního kandidáta“.

3.10.4 Potvrzení o zdravotní způsobilosti

Dokument, který je vyžadován především na pozicích, které si vyžadují dobrý zdravotní stav uchazeče (např. práce v potravinářství, fyzicky náročná práce, ale také pozice, na kterých člověk běžně přichází do styku s jinými osobami, např. klientský

poradce v bance apod.) Žádný podnik si nemůže dovolit, aby zdravotně nezpůsobilý člověk ohrozil výkonem svého povolání zdraví, majetek či život sebe či jiných pracovníků a osob, které přijdou s takovou osobou do styku.

U tohoto typu dokumentu je nutné, aby případná omezení v souvislosti s výkonem povolání byla definována jasně a tak, aby v budoucnu nebylo možné tyto informace zneužít (např. zaměstnanec na kancelářské pozici může na základě doporučení lékaře ohledně korekce zraku požadovat přeložení na jinou pozici či okamžité zrušení pracovního poměru v případě jeho nespokojenosti na pracovišti z důvodu, že mu údajně činí problémy pracovat celých 8 hodin denně s počítačem.)

3.11 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Předchozí kroky vyhledávání zaměstnanců byly zatím jakousi přípravnou fází na okamžik, kdy se již hotová pracovní nabídka zveřejní, čímž dává podnik potenciálním zájemcům o zaměstnání možnost přihlásit se do výběrového řízení. Šikýř (2016, s. 100) definuje nabídku zaměstnání jako nejběžnější a nejdůležitější prostředek navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst. Zároveň však dodává, že než personalista zveřejní hotovou nabídku volné pracovní pozice je třeba ji co nejlépe formulovat tak, aby právě možní kandidáti získali jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou formulaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.

3.11.1 Formulace nabídky zaměstnání

V tomto kroku využívá personalista informací, které získal při sestavování popisu a specifikace pracovního místa – z toho důvodu autoři přikládají tomuto kroku velký důraz na pečlivost a hlavně pozornost (řada personalistů tento krok považuje za zbytečný). Další důvod, proč je důležitý dobře vypracovaný a vždy aktuální popis a specifikace pracovního místa pro případnou formulaci nabídky zaměstnání, uvádí Šikýř (2016, s. 100 – 101): „Smysluplně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání by měla zajistit určitou „autoselekcí“ potenciálních uchazečů o zaměstnání, to znamená, že nabídka zaměstnání musí potenciálním uchazečům o zaměstnání umožnit samostatně posoudit povahu, požadavky a podmínky vykonávané práce a samostatně se rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří se mohou o zaměstnání úspěšně ucházet.“

Především je třeba si uvědomit, ze kterého zdroje, ale také na kterou pozici, hodlá podnik hledat vhodného pracovníka. V případě hledání v externích zdrojích bude nabídka formulována jinak než v opačném případě, tedy hledání mezi stávajícími zaměstnanci. Zároveň pokud podnik hodlá obsadit pracovní místo s nepříliš kvalifikovanou prací, kdy potenciálních uchazečů na trhu práce bývá dostatek, postačí pouze nabídka se stručnými informacemi.

3.12 Výběr zaměstnanců

Pokud podnik již oslovil potenciální uchazeče o místo, očekává se, že budou zájemci na nabídku reagovat. V tomto případě je logické přistoupit k dalšímu kroku obsazování volného pracovního místa, a to k výběru nejvhodnějšího kandidáta, který bude v závěru výběrového řízení osloven s již konkrétní nabídkou. Mužík definuje výběr pracovníků jako proces, který je specifický tím, že ze shromážděných nabídek uchazečů personalista rozpoznává toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat nastaveným kritériím obsazovaného pracovního místa (Mužík, Krpálek, 2017). Koubkova definice (2015, s. 166) zdůrazňuje v sobě obsažené slovíčko „pravděpodobně“, a to proto, že neexistuje žádná metoda výběru, která by naprosto spolehlivě dokázala vybrat toho nejlepšího pracovníka. S rizikem, že člověk, který splnil naprosto dokonale představy ideálního uchazeče, nakonec nebude zvládat plnit své povinnosti spojené s novým pracovním místem, či neunes stres z odpovědnosti, která mu byla přidělena, musí počítat každý personalista i manažer.

Reálná situace s uchazeči není vždy úplně jednoduchá, z toho důvodu je třeba také sledovat aktuální stav trhu práce a podle toho si rozvrhnout, jakým způsobem bude celé výběrové řízení provedeno. Pokud poptávka po zaměstnání je nižší než nabídka volných pracovních míst, budou se firmy doslova prát o každého vhodného uchazeče. V případě, kdy se ale trh práce nachází v situaci, kdy je tzv. převis nabídky a firma má tak k dispozici větší počet uchazečů, doporučuje se provedení tzv. **předvýběru uchazečů**. Cílem této činnosti je vytvořit užší skupinu kandidátů, kteří se již reálně budou ucházet o dané pracovní místo. Jelikož často není v silách personalistů, aby se osobně setkali se všemi uchazeči, kteří zareagovali na jimi zveřejněnou nabídku práce, je nutné takto eliminovat jejich počet. K tomu slouží tzv. předvýběr uchazečů. Dvořáková (2010) uvádí, že obsahem předvýběru uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů, tedy zjištění, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, a

také jaká je jeho pracovní motivace a zájem o nabízenou práci. Dle Bělohávků (2016) předvýběr uchazečů začíná vyhodnocením jeho životopisu, ze kterého si personalista vytvoří úsudek, zda dotyčný odpovídá požadavkům na dané pracovní místo.

3.13 Fáze výběru zaměstnanců

Koubek (2015, s. 173) uvádí, že u procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná v okamžiku, kdy podnik pocítí potřebu obsadit již volné nebo potenciálně volné pracovní místo (např. zástup za ženu, která nastupuje na mateřskou dovolenou, zaměstnance odcházejícího do starobního důchodu či zaměstnance, který se rozhodl dát výpověď z pracovního poměru).

Obrázek 7: Kroky předběžné fáze výběru zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015, str. 173, vlastní zpracování

Při popisu pracovního místa se stanovují základní pracovní podmínky na něm. Dle Koubka (2015, s. 173) se jedná o nezřídka přehlížený krok předběžné fáze výběru zaměstnanců. Cílem tohoto kroku je definování názvu pracovní pozice, hlavních pracovních úkolů, kompetencí a povinností zaměstnance, který na dané pozici bude pracovat, ale také sem lze zahrnout výše mzdy zaměstnance na této pozici, soupis pracovních pomůcek, které bude pracovník k výkonu práce potřebovat apod. Navazuje fáze specifikace pracovního místa, při které se již zkoumají vlastnosti, které má mít pracovník pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Patří sem definování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností, které by měl vybraný uchazeč mít. Z těchto vlastností a znalostí pak vychází závěrečná fáze, která je specifikuje již konkrétně a v takové formě, aby se mohly zveřejnit ve vystavované nabídce zaměstnání např. v inzerátu na kariérním portálu či webových stránkách podniku.

Na fázi předběžnou navazuje fáze **vyhodnocovací fáze**. „Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od

předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit (Koubek, 2015, s. 174).“ V praxi se však zpravidla používají komplikace min. dvou metod, dle Koubka jde o zpravidla o tyto kroky:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů,
- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech,
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program),
- Výběrový pohovor (interview),
- Zkoumání referencí,
- Lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

3.14 Metody výběru zaměstnanců

Po přípravných fázích výběrového řízení má personalista k dispozici první skupinu adeptů, které považuje za vhodné kandidáty na volnou pracovní pozici. Jak ale k tomuto přesvědčení dospěl? Zatím pouze díky analýze dokumentů, které mu dali uchazeči k dispozici. Ale ani profesionálně zpracovaný životopis a motivační dopis nezaručuje kvality i jejich autora. V době internetu, který nabízí obrovské množství článků s radami, jak vytvořit co nejlepší CV, není problém sestavit si takové materiály k přijímacímu řízení, které udělají na personalistu okamžitě velký dojem. Naštěstí existuje celá řada metod, které firmy mohou při výběru zaměstnanců využívat, aby se tak říkajíc „nenapálily“.

Důležité je uvědomit si, že každá metoda vyhledávání není vhodná pro všechny profese. Zároveň musí firmy zvolit takovou kombinaci metod, která jim zajistí výběr toho „nejlepšího z nejlepších“. Pro účely práce bude použito rozdělení metod výběru dle Bělohávkova (2016, s. 32) .

3.14.1 Osobní dotazník

Osobní dotazník je možné definovat jako dokument obsahující takové údaje uchazeče, pomocí kterých mohou personalisté v rámci přijímacího řízení rozlišovat

uchazeče na vhodné, či naopak nevhodící se pro danou pozici. Bělohlávek uvádí, že osobní dotazníky obsahují především tzv. biodata, mezi které řadí např.:

- Vzdělání,
- Dosavadní praxe,
- Rodinné zázemí,
- Schopnosti.

3.14.2 Rozhovor

Tato metoda výběru zaměstnanců umožňuje prověřit jak odborné znalosti uchazečů, tak i jejich vyjadřující schopnosti či neverbální komunikaci. Armstrong (2015, s. 369) uvádí, že účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní vyhodnotit, zda jeho schopnosti odpovídají specifikaci pracovního místa. Existuje celá řada metod a rad, jakým způsobem udělat rozhovor co nejefektivnější a zároveň co nejpříjemnější pro obě strany. Lišit se může i forma takového rozhovoru. V současné době spousta firem využívá moderních technologií a první rozhovory s uchazeči provádí přes internet, např. přes Skype, či jiné sociální sítě. Velkou výhodou takové formy rozhovoru je úspora nákladů ať už na straně firmy, tak i uchazeče. Uchazeči ušetří čas a popř. i finance za dopravu do podniku na výběrový rozhovor, zároveň pro ně bude jistě příjemnější absolvovat výběrový pohovor v pohodlí domova než v neznámém prostředí zasedací místnosti v daném podniku. Zároveň je lepší předem připravený a strukturovaný rozhovor, než volně vedený a nestrukturovaný. Někdy se rozhovory využívají pro zjištění, zda si uchazeč porozumí se svými potenciálními přímými spolupracovníky. Takové pak mívají spíše neformální podobu. Výběrový rozhovor by, dle Armstronga (2015, s. 369), měl ve zkratce odpovědět na následující otázky:

- **Může uchazeč vykonávat danou práci** – má pro ni schopnosti?
- **Chce uchazeč vykonávat danou práci** – je dobře motivován?
- **Jak zapadne uchazeč do organizace?**

3.14.3 Testy osobnosti

Zkoumají nejen vlastnosti dané osoby (jaká je), ale také její motivaci (co chce). Zaměstnavatel v těchto testech sleduje především vlastnosti jako odpovědnost, otevřenost zkušenostem, osobní vyrovnanost, empatie nebo průbojnost. Cílem těchto testů je dle Dvořákové (2012, s. 153) zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký „rizikový“ faktor,

který by mohl negativně působit při výkonu práce, např. kandidátovu reakci na nepřátelské jednání klienta. Koubek (2015, s. 176) uvádí, že u testů osobnosti se vychází z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého oboru, určitého odborného zaměření mají sklon mít podobné zájmy, podobné charakteristiky osobnosti. „Určité zájmy, určité rysy osobnosti, zejména jsou-li shodné se zájmy a rysy osobnosti osob úspěšných v oboru, tedy mohou signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nehodí.“ Úskalím těchto testů je dle Koubka validita a spolehlivost těchto testů při výběru zaměstnanců.

3.14.4 Projektivní testy

Zkoumají osobnost člověka nepřímým způsobem. Užívá se několika forem projektivních testů. Svoboda a kol. (2013) uvádí tyto skupiny a druhy projektivní testů:

- **Verbální projektivní metody** – např. tzv. Tematický apercepční test (TAT), který zjišťuje některé z dominantních pudů, emocí, komplexů a konfliktů osobnosti.
- **Grafické projektivní metody** – např. tzv. Baum test, kdy uchazeč má za úkol namalovat nejhličnatý strom. Při vyhodnocování výkresu se pak např. zkoumá, zda má nakreslený strom kořeny, plody, jakou má velikost apod.
- **Manipulační projektivní metody** – např. Lüscherův test, který zkoumá osobnost uchazeče pomocí skupiny barev, kterým dotyčný přiřazuje určité pořadí preferencí. V ČR se používá tzv. „malý test“, při kterém má kandidát na výběr z 8 různých barev. a práce s tabulkami v Excelu, psaní všema deseti, práce s účetním softwarem apod.)

3.14.5 Simulované (modelové) situace a vzorky práce

Metodou vzorků práce je kandidát při výběrovém řízení zkoušen z dovedností, u kterých zaměstnavatel očekává, že je člověk na dané pozici bude umět (např. tvorba a práce s tabulkami v Excelu, psaní všema deseti, práce s účetním softwarem apod.) Vzorky práce mohou být však v některých situacích obtížně realizovatelné. Proto se při ověřování dovedností uchazeče můžeme setkat i tzv. simulovanými situacemi, kam můžeme zařadit např. simulovaný telefonní rozhovor se zákazníkem u pracovníka call centra, či fiktivní prodej nového automobilu pro uchazeče na pozici prodejce v autosalónu.

3.14.6 Assessment centre (AC)

Metodu Assessment centre (dále jen AC) Dvořáková (2012, s. 153) definuje jako standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná, přičemž je využito vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuze bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, apod. Výkon účastníků AC je hodnocen dle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a měří je, tj. sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Koubek (2015) uvádí, že podoba AC, jeho obsah, musí odpovídat osazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je.

Od metody AC v současné době však některé firmy ustupují, a to především z důvodu, že řadě kandidátů je tato metoda výběru zaměstnanců nepříjemná – úkoly a hraní rolí ve skupině „před cizími lidmi“ lze tedy doporučit spíše na pozice, kde se očekává kandidát spíše extrovertní povahy. Pokud se však podnik přeci jen rozhodne použít metodu AC při výběru zaměstnanců, je dobré, aby pozorovaná skupina uchazečů byla spíše malého počtu – Koubek uvádí, že s růstem velikosti skupiny posuzovatelé mohou ztrácet přehled (zejména při plnění skupinových úkolů), a klesá tak přesnost posouzení.

3.14.7 Reference

Písemné či ústní hodnocení uchazeče jinými osobami (např. předchozími zaměstnavateli, známých odborníků, vyučujících apod.). Tuto formu výběru zaměstnanců je však třeba brát s určitou rezervou, jelikož nezřídka kdy dochází k situaci, kdy se uchazeč s předchozím zaměstnavatelem nerozešel v dobrém, a tato skutečnost se pak může podepsat na poskytnuté referenci.

3.14.8 Metoda 360°

Spočívá v hodnocení pracovníka nejen sebe samotným, ale také např. jeho potenciálním nadřízeným, spolupracovníky apod. Uchazeč je hodnocen na základě různých kritérií, např. odbornost, přístup k týmové práci, zvládání kritických situací apod.

Použitím vhodné kombinace výše uvedených metod lze vybrat uchazeče, který by měl co nejlépe odpovídat požadavkům na osazované pracovní místo. Při této činnosti by se neměl ani personalista ani manažer nechat ovládat svým subjektivním pocitem – tedy vyvarovat se tzv. pozitivní či negativní diskriminaci kandidátů. Koubek uvádí, že je naprosto nepřijatelné, aby zástupci podniku, kteří se aktivně podílí na výběrovém řízení,

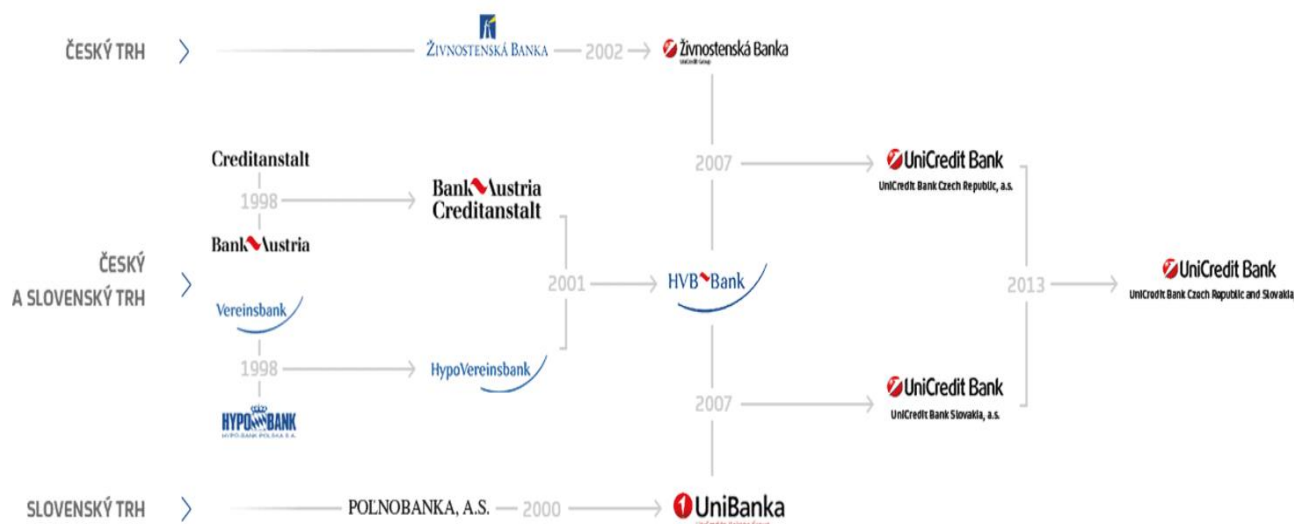
brali při výběru vhodného uchazeče i jiných kritérií, než schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. „Bohužel, u nás se zatím tato zásada, zejména při obsazování atraktivních pracovních míst, už tradičně příliš nedodrží a diskriminací uchazečů na základě pohlaví či věku jsou naše organizace proslulé.“ Kandidáti bývají také diskriminováni pro své náboženské vyznání, sexuální orientaci, nebo státní či rasovou příslušnost.

4 UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s.

4.1 Základní charakteristika zvolené společnosti

UniCredit Bank Czech Republic vznikla v roce 2007 spojením HVB Bank Czech Republic a Živnostenské banky. Obě banky před tímto spojením působily na českém trhu mnoho let – HVB Bank od roku 2001 a Živnostenská banka již od roku 1868 (jedna z nejstarších institucí v České republice). (UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, 2013) V roce 2013 pak došlo ke spojení české a slovenské UniCredit Bank, a zavedení jednotného názvu UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. (dále „UCB“) Schéma postupného vývoje banky až do současné podoby zachycuje schéma na obr. č. 9.

Obrázek 8: Historický vývoj české a slovenské verze UniCredit Bank



Zdroj: kariérní stránky společnosti UniCredit Bank, 2019

V květnu roku 2018 měla banka přibližně 415.000 klientů, z hlediska počtu klientů se tedy jednalo o 9. největší banku v České republice. Z hlediska bilanční sumy se s 672,1 mld. Kč zařadila na čtvrtou příčku. (Skalková, 2018)

Obrázek 9: Logo společnosti UniCredit Bank



Zdroj: Webové stránky UniCredit Bank CZ & SK, a.s.

Vedení banky je z užšího hlediska tvořeno generálním ředitelem a členy představenstva. Současným generálním ředitelem banky je Jiří Kunert, který banku a její předchůdkyně vede již 30 let. Od dubna 2019 však dojde ke změně – v listopadu 2018 bylo schváleno jmenování Jakuba Dusílka novým členem představenstva a generálním ředitelem UCB (Tiskové zprávy, 2018).

Centrála banky sídlí od roku 2012 v Želetavské ulici na Praze 4 – Michle. Retailová síť je k 1. 3. 2019 tvořena celkem 67 pobočkami po celé České republice, včetně Prahy. Ke stejnému datu pracovalo v UniCredit Bank přibližně 2.500 zaměstnanců, a to jak na centrále, tak v retailové síti.

4.2 Struktura Úseku Lidských zdrojů

Úsek Lidských zdrojů sídlí na centrále banky v Želetavské ulici na Praze 4. Ředitelem Úseku je od roku 2012 pan Maurizio Ciaiolo (, Celý úsek lze rozdělit na 4 oddělení, spravována vlastními manažery:

- **HR Business Partners**, manažer: Ing. Petra Hynková,
- **HR Servisní Centrum**, manažer: Mgr. Jana Plevová,
- **Vzdělávání, rozvoj a HR projekty**, manažer: Ing. Aneta Nováková,
- **Compensation & Benefits**, manažer: Ing. Jan Máca.

Oddělení HR Business Partners a HR Servisní centrum působí zároveň i na Slovensku, jak je patrné z organizační struktury v příloze. Slovenské části těchto oddělení jsou řízeny stejnými manažery, jako v České republice.

4.2.1 HR Business Partners

Zaměstnanci v tomto oddělení jsou partnery manažerů jednotlivých útvarů banky. Jejich hlavní pracovní náplní je komunikace s manažery ohledně veškerých HR záležitostí, jsou však také zodpovědní za nábor, rozvoj zaměstnanců a další HR procesy (proces hodnocení, revize mezd, plánování nástupnictví, organizační změny, apod.). Jsou také hlavními iniciátory Trainee programu. Ke dni 1. 3. 2019 bylo na tomto oddělení celkem 12 zaměstnanců. Oddělení je také pomyslně rozděleno dle divizí, u kterých HR Business Partners zajišťují HR procesy (Retailové a privátní bankovníctví, Firemní a investiční bankovníctví, apod.)

4.2.2 HR Servisní centrum

HR Servisní centrum zajišťuje především administrativní stránku HR, tedy agendu pracovněprávních dokumentů, zadávání údajů o zaměstnancích do HRIS, přípravu podkladů pro mzdovou účtárnu (v případě UCB je mzdová účtárna outsourcovaná, poskytovatelem je společnost Datacentrum systems & consulting, a. s.), agendu pracovnělékařských služeb, pravidelně se také účastní schůzí a jednání s odborovou organizací banky, apod. Velice zjednodušeně se dá také říci, že zaměstnanci v tomto oddělení jsou kontaktními osobami pro zaměstnance banky v HR záležitostech.

4.2.3 Vzdělávání, rozvoj a HR projekty

Oddělení Vzdělávání, rozvoj a HR projekty (dále jen „Vzdělávání“) se zabývá především rozvojem zaměstnanců, a to formou pořádání různých školení (interních i externích), tvorbou a správou e-learningových kurzů, ale také se podílí na dílčích aktivitách v rámci pravidelného procesu hodnocení zaměstnance (každé tři měsíce). Podílí se také na speciálním vzdělávacím programu, v rámci kterého mají zaměstnanci banky možnost vyjet na zahraniční stáž v rámci skupiny UniCredit Bank. Pravidelně také analyzuje vzdělávací potřeby zaměstnanců a dohlíží na to, aby zaměstnanci plnili také případné zákonem stanovené povinné zkoušky, bez kterých by nemohli tito zaměstnanci vykonávat svou práci (např. od prosince 2018 není možné vykonávat poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru bez odborné zkoušky. Tato změna se dotýká především klientských poradců a osobních bankéřů, kteří bez této zkoušky nesmí nabízet tento produkt).

4.2.4 Compensation & Benefits

Oddělení Compensation & Benefits se zaměřuje především na odměňování zaměstnanců. Pravidelně také tvoří reporty, které jsou důležitým podkladem pro případné vyjednávání o změnách v odměňování zaměstnanců (např. v rámci hromadného navýšování mezd, ale také pokud navrhuje manažer oddělení zvýšení mezd svých zaměstnanců), dále také monitorují fluktuaci zaměstnanců (důvody odchodu, odchody ve zkušební době, výpovědi z organizačních důvodů apod.).

4.3 Vyhledávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců do Trainee programu ve společnosti UCB

Pozice Trainees byly obsazovány v České i Slovenské republice – v ČR byl program otevřen na vybraných útvarech v Praze, Brně a Ostravě, ve SR v Bratislavě, Popradu a Zvolene.

První fází vyhledávání zaměstnanců bylo uveřejnění nabídky volné pracovní pozice. Pro tyto účely byly využity především on-line kanály, konkrétně kariérní stránky UCB, Facebooková stránka společnosti a také pracovní portály Jobs.cz a Práce.cz (v případě Slovenské republiky Profesia.sk). Dalším kanálem pro šíření informací o otevřeném přihlašování do Trainee programu bylo i doporučování vhodných kandidátů současnými zaměstnanci banky.

Základní podmínkou pro účast ve výběrovém řízení bylo, aby kandidát byl buď studentem posledního ročníku VŠ, nebo jejím absolventem. Veškeré metody výběrového řízení byly dále koncipovány dle počtu kandidátů na jednotlivé útvary. Příkladem je např. úsek lidských zdrojů, kam se přihlásil největší počet zájemců (160), z toho důvodu byla kromě jiných dovedností vyžadována i předchozí zkušenost s HR – tedy aby byl kandidát buď studentem oboru Personalistika, nebo aby v tomto oboru v minulosti pracoval.

Zaslané životopisy uchazečů byly průběžně vyhodnocovány, zda splnily požadavky na pozici uvedené v inzerátu. Pokud byly požadavky splněny, kandidát postoupil do další fáze výběrového řízení. Tou byl telefonický prescreening, který ověřoval informace uvedené v životopisu, u žádanějších pozic bylo jeho součástí i řešení úkolů (např. výpočet pravděpodobnosti) a otázky směřující na konkrétní dovednosti (např. konverzace v anglickém jazyce, otázka na nejtěžší funkci, kterou kandidát ovládá v Excelu, apod.) Ukázka otázek, které byly uchazečům pokládány během telefonického prescreeningu je uvedena v příloze č. 4.

Po telefonickém prescreeningu byly manažerům zástupci HR doporučení ti nejvhodnější kandidáti, kteří by se měli zúčastnit dalších fází výběrového řízení – tedy osobních pohovorů s manažery a zástupci HR, popř. assessment centra.

Celkem bylo vybráno 37 kandidátů, kterým byla adresována nabídka na pozici Trainee. Nabídku přijalo 28 kandidátů, z toho 2 ukončili pracovní poměr ve zkušební době. V současné době pracuje v UniCredit Bank 26 kandidátů v Praze, Brně, Popradu a Zvoleni. V Ostravě a Bratislavě se nepodařilo obsadit ani jednu trainee pozici. Tabulka č. 7

zachycuje počty kandidátů v jednotlivých fázích výběrového řízení jak v České republice, tak na Slovensku.

Tabulka 7: Tabulka počtů kandidátů v jednotlivých fázích výběrového řízení

	Česká republika	Slovenská republika
Počet odpovědí na inzerci	611	53
Počet kandidátů, kteří prošli prescreeningem	190	29
Počet kandidátů, kteří prošli prescreeningem, splňující všechny požadavky	156	22
Počet kandidátů doporučených k AC/Osobním pohovorům	144	19
Počet vybraných kandidátů	33	4
Počet kandidátů, kteří přijali nabídku	25	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých interních dat

5 Vlastní výzkumné šetření

Pro dosažení cíle bylo vzhledem k počtu oslovených respondentů využito kvalitativního výzkumu. Použitou metodou výzkumu bylo dotazování, kterého se zúčastnili pracovníci v Trainee programu.

5.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je identifikace procesu vyhledávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s. na pozicích Trainee.

5.2 Pracovní hypotézy

Pro dosažení výše uvedeného cíle byly stanoveny následující pracovní hypotézy:

1. Metody vyhledávání a výběru se u každého Trainee lišily v závislosti na divizi, na kterou se zaměstnanec hledal.
2. Absolventi vyhledávali nabídku práce přímo na kariérních stránkách UniCredit Bank CZ & SK.
3. Studenti vyhledávali nabídku práce spíše přes pracovní portály.

5.3 Charakteristika výzkumného souboru

Cílová skupina respondentů byla s ohledem na cíl práce stanovena na pracovníky na pozicích Trainee v společnosti UCB. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 17 respondentů. Souhrn jejich základních charakteristik (dále „identifikační údaje“) obsahuje identifikační tabulka (příloha č. 3)

5.4 Sběr dat

Pro účely práce byla využita data primární i sekundární. Primárním zdrojem datem byly on-line dotazníky určené pro Trainee. Respondenti byli k vyplnění dotazníku požádáni pomocí interní e-mailové komunikace (e-mailové adresy zaměstnanců jsou přístupné na české verzi intranetu v sekci Telefonní seznam). Dotazník obsahoval celkem 13 otázek, z toho pouze 2 identifikační.

5.5 Harmonogram výzkumného šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v únoru 2019, tedy po uplynutí zkušební doby všech Trainee. Tabulka č. 8 tvoří přehled veškerých aktivit včetně těch, které byly zapotřebí učinit ještě před distribucí dotazníků mezi respondenty. Z tabulky je např. patrná dlouhá čekací lhůta na schválení žádosti autorky o možnost psaní diplomové práce a poskytnutí interních dat pro tyto účely. Bylo tomu tak z důvodu nutnosti schválení žádosti třemi zástupci HR – HR Business Partnerky odpovědné za Trainee program, manažerkou HR Servisního Centra a poté i ředitele Úseku Lidských zdrojů.

Tabulka 8: Harmonogram výzkumného šetření

Datum	Aktivita
01. 09. 2018 – 15. 10. 2018	Podání a schvalování žádosti o možnost zpracování diplomové práce a poskytnutí interních dat pro tyto účely
15. 12. 2018 – 31. 12. 2018	Tvorba dotazníku pro Trainees
05. 01. 2019	Konzultace dotazníku s HR Business Partnerkou odpovědnou za Trainee program
06. 01. 2019 – 20. 01. 2019	Úprava dotazníku na základě feedbacku z konzultace
08. 02. 2019	Konzultace dotazníku s vedoucí diplomové práce
09. 02. 2019 – 10. 02. 2019	Úprava dotazníku na základě feedbacku z konzultace
11. 02. 2019 – 14. 02. 2019	Schvalování dotazníku před odesláním respondentů ze strany Banky
15. 02. 2019	Rozeslání dotazníku respondentům se žádostí o vyplnění
15. 02. 2019 – 22. 02. 2019	Sběr dat z vyplněných dotazníků
23. 02. 2019 – 05. 03. 2019	Zpracování dat, stanovení doporučení

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Výsledky a diskuse

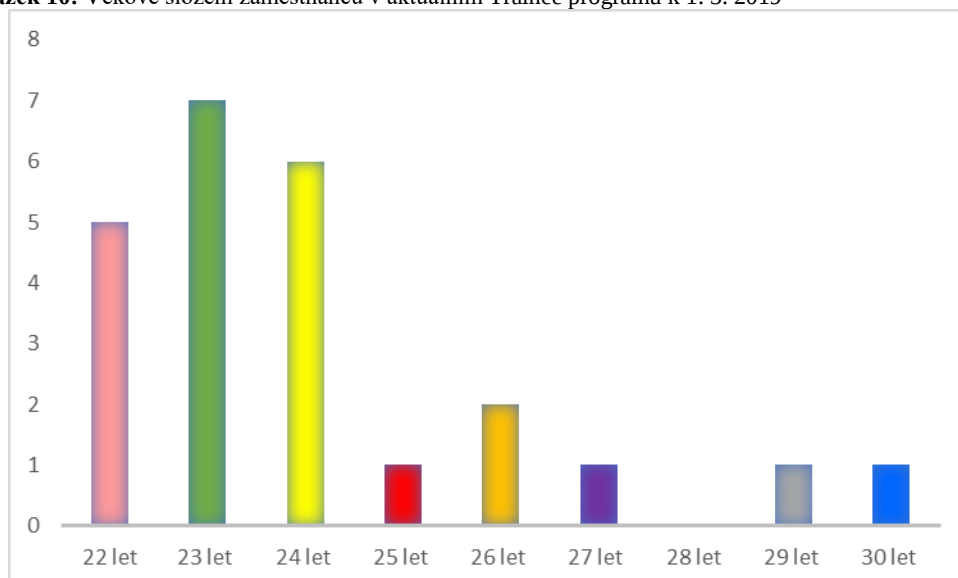
6.1 Výsledky dotazníkových šetření

Následující kapitola obsahuje výsledky výzkumného šetření. V rámci výzkumu bylo rozesláno celkem 24 dotazníků, přičemž jich bylo zcela vyplněno a zpět odesláno celkem 17. Dva dotazníky nebyly vyplněny kompletně, z toho důvodu byly systémem vyřazeny. Návratnost byla tedy přibližně 71 %.

6.1.1 Identifikační otázky

Dotazník obsahoval pouze 2 identifikační otázky, konkrétně otázky č. 12 a 13. Otázka č. 12 se dotazovala na pohlaví respondentů, otázka č. 13 zjišťovala, zda mají status studenta či absolventa. Více identifikačních otázek nebylo využito z důvodu zachování pocitu anonymity respondentů, kteří jsou si velice dobře vědomi jejich nízkého počtu (proto v rámci dotazníku nebyli dotazováni ani na svůj věk, ani na útvar, ve kterém pracují). Věkovou strukturu Trainee zachycuje graf na obr. č. 10. Údaje o věku byly vyhledány v personálním systému HRIS.

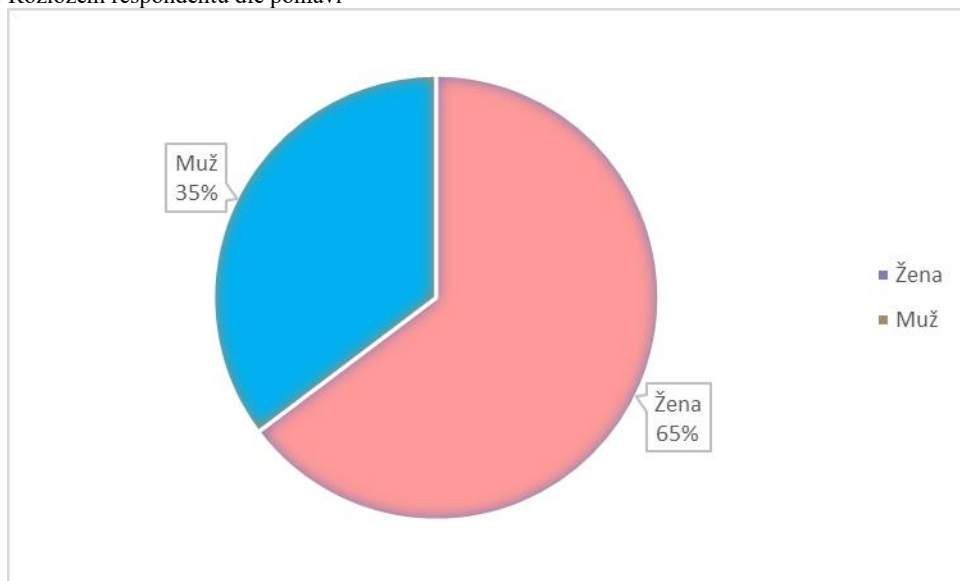
Obrázek 10: Věkové složení zaměstnanců v aktuálním Trainee programu k 1. 3. 2019



Zdroj: Data z HRIS

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 17 respondentů, z toho 11 žen (64,7 %) a 6 mužů (35,3 %). Rozložení respondentů znázorňuje obrázek č. 10. Nerovnoměrné rozložení respondentů dle pohlaví bylo očekáváno již před začátkem výzkumu vzhledem k tomu, že počet žen převažuje nad muži i v případě celkového počtu respondentů (8 mužů, 16 žen).

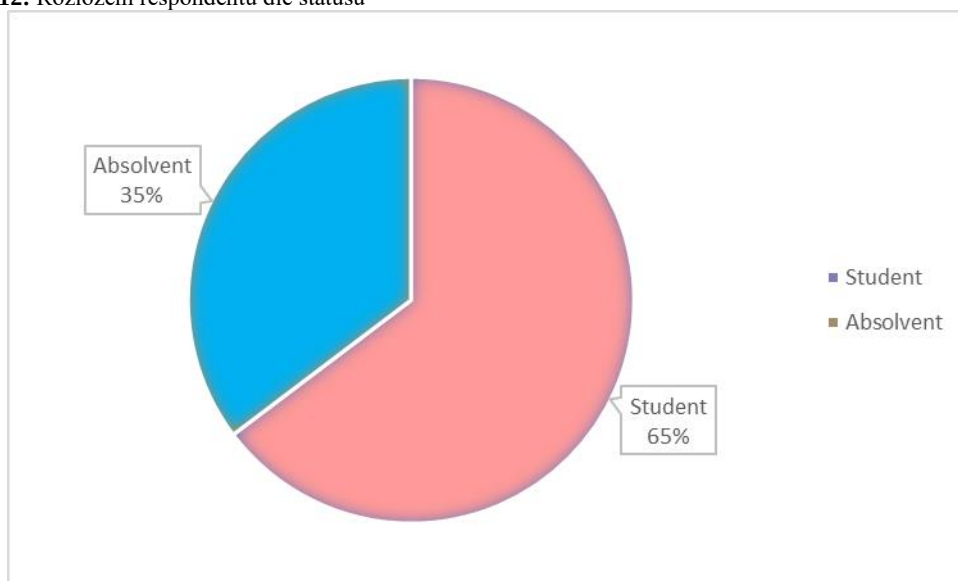
Obrázek 11: Rozložení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenty lze dále rozdělit dle statusu na 11 studentů (64,7 %) a 6 absolventů (35,3 %). Trainee se statusem studenta pracují na tzv. zkrácený úvazek (min. 20 hodin týdně), který jim bude navýšen v případě ukončení studia. Absolventi již od samého začátku pracují na tzv. plný úvazek, tj. 40 hodin týdně. Rozložení respondentů dle statusu znázorňuje i obrázek č. 11. Tabulka identifikující respondenty jednak dle pohlaví, tak i dle statusu, je k nahlédnutí v příloze č. 3 této diplomové práce.

Obrázek 12: Rozložení respondentů dle statusu

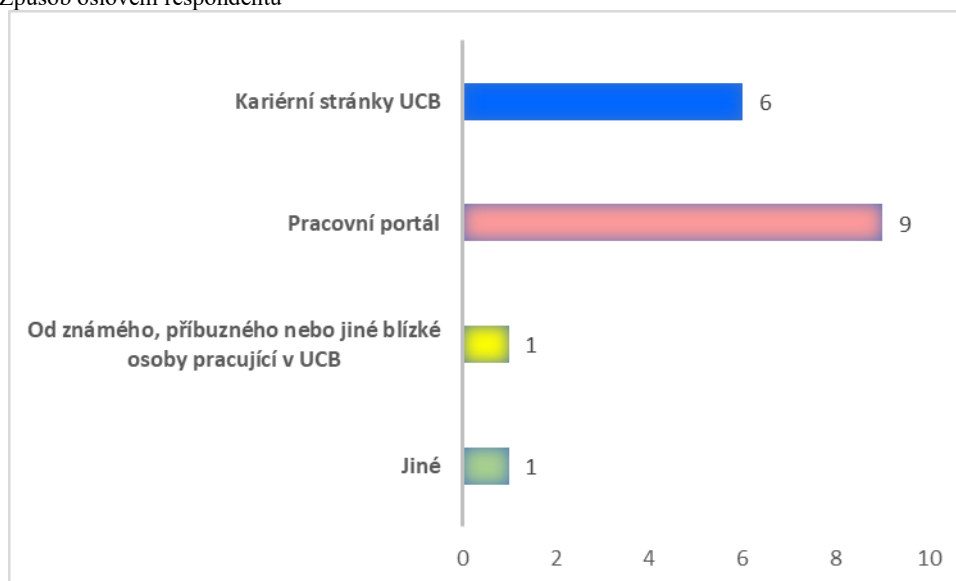


Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.2 Vyhledávání zaměstnanců

Otázka č. 1 zkoumala způsob, kterým se respondenti dozvěděli o vyhlášení výběrového řízení do trainee programu. Nejčastěji uváděli, že se o pracovní nabídce dozvěděli prostřednictvím pracovních portálů (v tomto případě bylo využito portálů Práce.cz, Jobs.cz, na Slovensku pak Profesia.sk). Tuto možnost zvolilo 52,9 % respondentů. Druhým nejčastějším způsobem bylo nalezení inzerátu na kariérních stránkách UniCredit Bank CZ & SK. Celkem 35,3 % respondentů tak cíleně hledalo zaměstnání přímo ve společnosti UniCredit Bank CZ & SK. Jeden respondent označil možnost, že se o vypsání pozice dozvěděl od známého, příbuzného nebo jiné osoby pracující v UCB. Další uvedl, že volná pozice byla vypsána v informačním systému Vysoké školy ekonomické. Žádný z respondentů nebyl osloven přes Facebookové stránky UCB, z toho důvodu tato možnost chybí v přehledu na obrázku č. 12.

Obrázek 13: Způsob oslovení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé je i porovnání, jakým způsobem se o vyhlášeném výběrovém řízení dozvěděli respondenti se statusem Absolvent, a jakým naopak Studenti. Pracovní hypotéza 2 předpokládá, že Absolventi vyhledávali nabídku práce přímo na kariérních stránkách společnosti, zatímco pracovní hypotéza 3 naopak předpokládala, že Studenti vyhledávali nabídku práce spíše na pracovních portálech. Tabulka č. 8 porovnává způsoby oslovení obou skupin respondentů.

Tabulka 9: Porovnání způsobu oslovení mezi absolventy a studenty

Absolvent				Student			
Kariérní stránky	Pracovní portál	Doporučení	Jiný způsob	Kariérní stránky	Pracovní portál	Doporučení	Jiný způsob
3	2	0	1	3	7	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla otevřeného typu a dotazovala se na důvod, proč se respondenti rozhodli pro přihlášení právě do Trainee programu. Položka nebyla limitována ani počtem znaků, ani max. počtem faktorů, které dotazovaní mohli uvést. Pokud se rozhodli uvést více motivujících faktorů, všechny byly vyhodnoceny rovnocenně. Celkový počet odpovědí tedy nesouhlasí s počtem respondentů, protože většina z nich uvedla více faktorů, proč se rozhodli přihlásit do Trainee programu. Tabulka č. 9 shrnuje odpovědi respondentů, v příloze č. 5 jsou pak uvedeny všechny doslovné odpovědi.

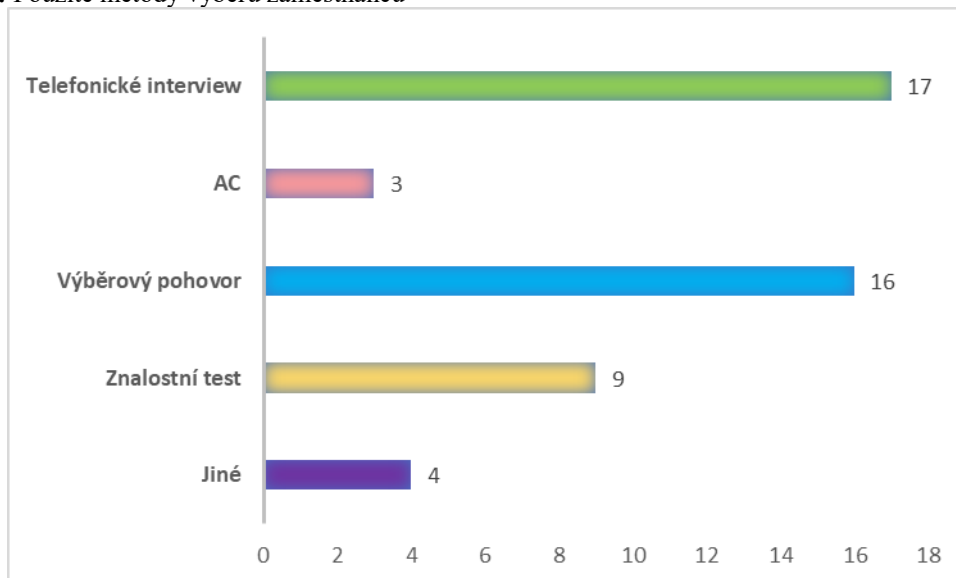
Tabulka 10: Rozložení odpovědí respondentů u otázky č. 2

Odpověď	Počet	Odpověď	Počet
Získání zkušeností	8	Prestiž firmy	1
Zájem o práci v bance	3	Práce bez možnosti přechodí praxe	1
Zaujal inzerát	2	Zájem o práci v korporátu	1
Možnost vlastního rozvoje	2	Možnost rozhodnout se pro cíl. pozici	1
Práce v oboru	2	Pracovní podmínky	1

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.3 Výběr zaměstnanců

Otázka č. 3 zjišťovala přesné metody výběru, které zaměstnanci absolvovali. Jak bylo uvedeno již v kapitole 4.1, všichni uchazeči, kteří prošli prvotním prescreeningem jejich životopisu, absolvovali také telefonické interview. Tato skutečnost je potvrzena i v grafu na obrázku č. 13, který mj. znázorňuje, že všichni respondenti prošli v rámci výběrového řízení právě telefonickým prescreeningem. Další využívané metody se lišily v závislosti na tom, na jaký útvar se uchazeči do trainee programu přihlásili a jaká by měla být jejich pozice po absolvování tohoto programu, jak předpokládala hypotéza č. 1.

Obrázek 14: Použité metody výběru zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě jednoho respondenta absolvovali všichni i výběrový pohovor. Někteří dotazovaní také uvedli, že v rámci výběrového pohovoru absolvovali i znalostní test nebo test logického uvažování. Jiní dotazovaní tyto testy absolvovali v rámci assessment centra.

Tuto metodu absolvovali pouze tři respondenti, jelikož byla tato metoda uplatněna pouze na těch pozicích, o kterou byl mezi uchazeči největší zájem (např. Úsek Lidských zdrojů).

Ve čtvrté otázce měli respondenti zhodnotit kvalitu průběhu absolvovaných částí výběrového řízení ze svého pohledu. Dotazovaní hodnotili jednotlivé části na stupnici dle klíče: 1 – nedostatečná úroveň, 5 – výborná úroveň. Vzhledem k tomu, že všichni Trainee neprošli stejnými částmi výběrového řízení, byla vytvořena i kolonka „Neabsolvoval(a) jsem“, aby se zamezilo zkreslení dat z důvodu zakliknutí náhodné možnosti u neabsolvované části výběrového řízení, případně i úplnému opuštění vyplňování dotazníku. Četnosti jednotlivých odpovědí zachycuje tabulka č. 10.

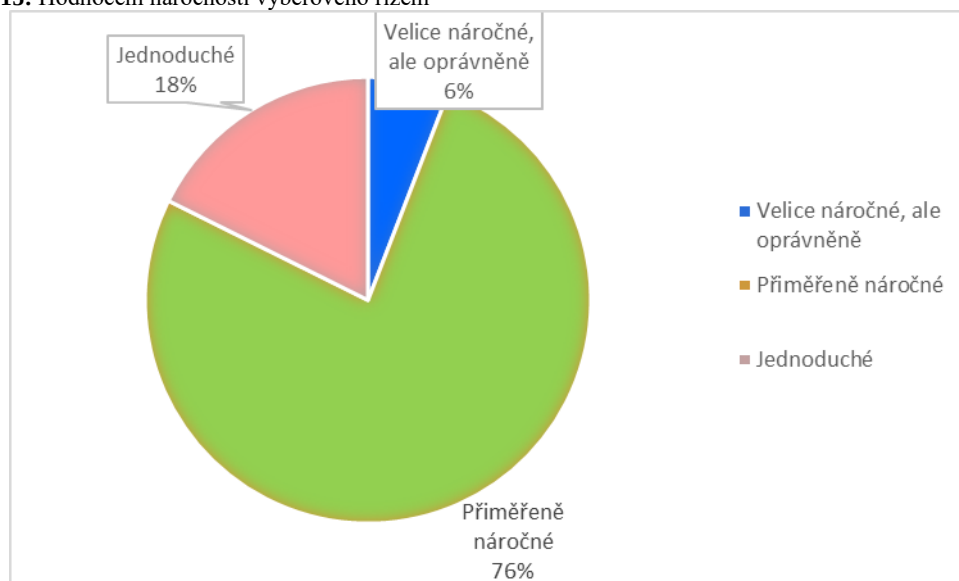
Tabulka 11: Tabulka četností odpovědí v hodnocení kvality absolvovaných částí výběrového řízení

	1	2	3	4	5	Neabsolvoval(a) jsem
Telefonické interview	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (29,41 %)	6 (35,29 %)	6 (35,29 %)	0 (0 %)
Assessment centre	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5,88 %)	0 (0 %)	2 (11,76 %)	14 (82,35 %)
Výběrový pohovor	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (0 %)	7 (41,18 %)	5 (29,41 %)	1 (5,88 %)
Znalostní test	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5,88 %)	8 (47,05 %)	0 (0 %)	8 (47,08 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

U páté otázky měli respondenti zhodnotit, jak náročné podle jejich názoru bylo celé výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že dvě odpovědi neoznačil ani jeden respondent (konkrétně že se jim výběrové řízení zdálo příliš jednoduché, nebo naopak až zbytečně náročné), nejsou tyto odpovědi zaneseny v grafu na obrázku č. 15. Šestá otázka byla otevřeného typu a sloužila pro slovní zhodnocení předchozí otázky, konkrétně měli respondenti uvést, co dle jejich názoru bylo na celém výběrovém řízení nejnáročnější. Hodnocení náročnosti výběrového řízení znázorňuje graf na obrázku č. 14, slovní zhodnocení je vyhodnoceno v tabulce č. 10.

Obrázek 15: Hodnocení náročnosti výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka šestá byla vyhodnocena stejným principem, jako otázka druhá, tedy pokud respondenti uvedli více faktorů, které jim připadali náročné, byla jim přikládána stejná váha, počet odpovědí tedy nesouhlasí s celkovým počtem respondentů.

Tabulka 12: Slovní komentáře k náročnosti výběrového řízení

Odpověď	Počet	Odpověď	Počet
Telefonický pohovor	2	Zvládnutí vlastní nervozity	1
Osobní pohovor	2	Nic	5
Písemné testy v rámci AC	1	Volba priorit	1
Otázky týkající se osobnosti a plánů do budoucna	1	Orientace ve výkazech	1
Připustit neznalost	1	Sdělení vlastního pohledu na aktuální stav ekonomiky	1
Rozhodnutí, na kterém projektu nechci pracovat	1	Udržení očního kontaktu, soustředění se na všechny osoby v místnosti	1

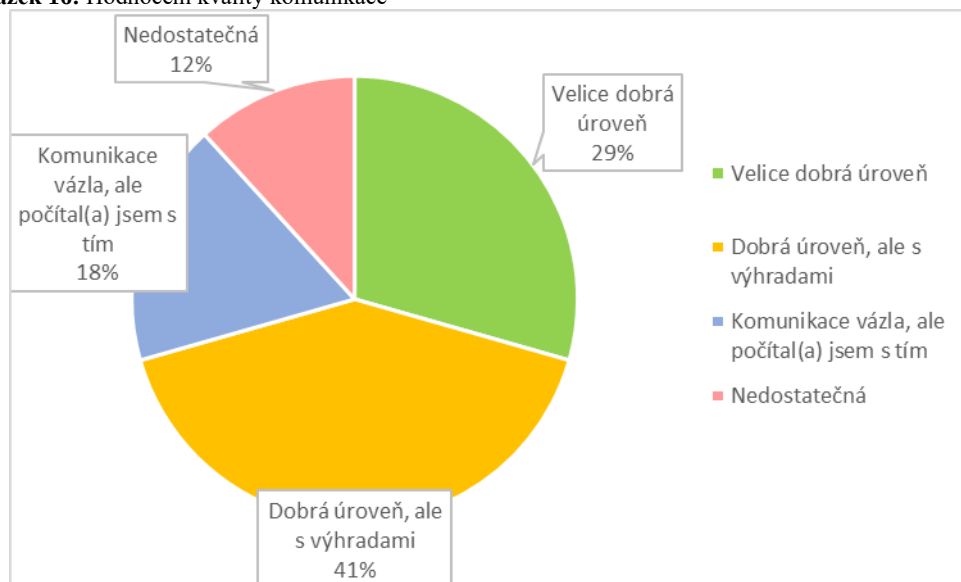
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji respondenti uváděli, že jim na výběrovém řízení nepřišlo nic obzvlášť náročného. Dva respondenti uvedli jako nejnáročnější telefonické interview, přičemž jedna z nich uvedla, že tomu bylo proto, že „byla zrovna v autobuse a musela odpovídat na matematické otázky a mluvit anglicky“. Rovněž dva respondenti uvedli jako nejnáročnější osobní pohovor. „Nejsem z Prahy, takže dojíždění na osobní pohovor. Spadám pod dva

manažery a pohovoru se mohl zúčastnit pouze jeden, takže pohovor s druhým proběhl po domluvě telefonicky.“ Ostatní faktory získaly po jednom respondentovi.

Faktorem, který se sice může tvářit celkem nenápadně, ale na průběhu a výsledku výběrového řízení může mít rozhodující vliv je komunikace s uchazeči o jeho průběhu. Zvláště v případech, kdy se uchazeč hlásí na více pozic v několika firmách, je nutné, aby komunikace probíhala bez zbytečných časových prodlev, aby se zamezilo případné ztrátě kandidáta se zajímavým profilem (o takového budou mít zájem i ostatní firmy, do kterých se přihlásil). Při rozhovoru s HR Business Partnerkou, která měla na starosti právě výběrové řízení pro Trainee program, byla z její strany jako jeden z největších nedostatků uvedena právě komunikace s uchazeči. Hlavním důvodem, proč komunikace vážla, byl nedostatečný počet pracovníků, kteří se na celém průběhu podíleli. Konkrétně se jednalo o dvě pracovnice z HR, tedy jí samotné a pak brigádnice, která měla na starosti především prescreening příchozích CV a poté veškerá telefonická interview. Při celkových počtech uchazečů (viz tabulka č. 7) je jasné, že takový počet zainteresovaných pracovníků je skutečně nedostatečný. Tento nedostatek se tedy promítl i v odpovědích respondentů, kteří měli zhodnotit právě kvalitu komunikace ze strany Banky. Hodnocení respondentů je znázorněno v grafu na obr. č. 15.

Obrázek 16: Hodnocení kvality komunikace



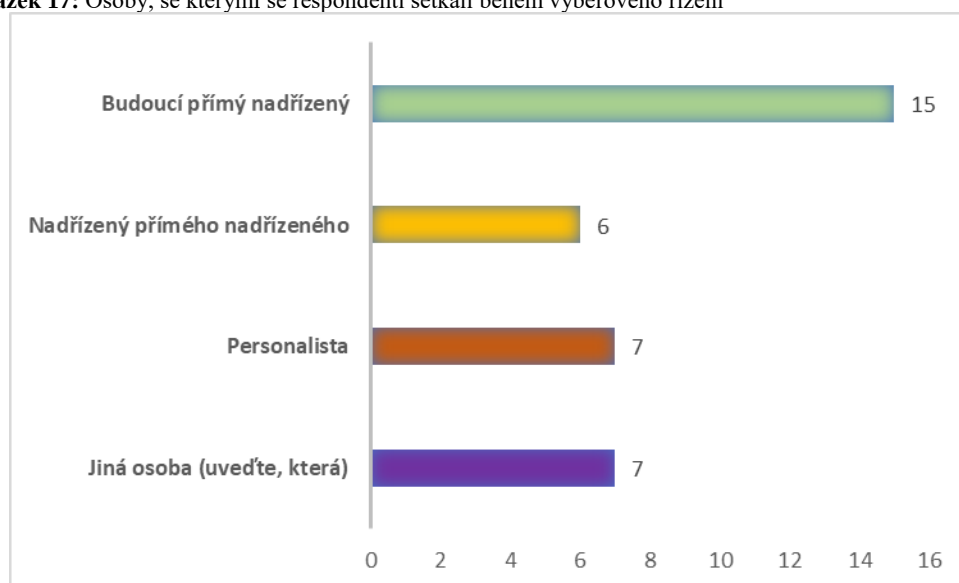
zpracování

Zdroj: Vlastní

Velký vliv na rozhodování uchazeče v případě získání více pracovních nabídek má i zkušenost s osobami, se kterými se setkal během výběrového řízení. Pokud s ním tyto osoby jednaly povýšeně, svými otázkami se snažily uchazeče spíše shodit, nebo naopak

přišly na pohovor nepřípravené, je přirozené, že nabídku práce v této firmě by uchazeč nejspíše odmítl (pokud by jej k tomu tedy nenutily existenční důvody – přeci jen může stále využít tříměsíční zkušební doby!). Šikýř (2012, s. 85) uvádí, že při výběrovém pohovoru se vhodní uchazeči o zaměstnání setkávají s odpovědnými reprezentanty zaměstnavatele – manažery a personalisty. Pokud by toto tvrzení platilo i v praxi, lze očekávat, že se s těmito dvěma zaměstnanci setkali i respondenti v jedné z částí celého výběrového řízení. Otázka sedmá tak ověřovala pravdivost tohoto tvrzení. Vzhledem k tomu, že respondenti měli možnost označit více odpovědí, nesouhlasí počet jednotlivých odpovědí s jejich celkovým počtem.

Obrázek 17: Osoby, se kterými se respondenti setkali během výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Z četností jednotlivých odpovědí vyplývá, že se respondenti během výběrového řízení nejčastěji setkávali se svými budoucími přímými nadřízenými, tedy manažerů útvarů, kde Trainee během svého nynějšího působení rotují.

Někteří respondenti měli dokonce možnost setkat se i s manažery, kteří jsou v organizační struktuře ještě o stupeň výše nad jejich současnými nadřízenými. Tak se stalo u necelé poloviny dotazovaných (téměř 42 %), a to nejčastěji z důvodu velkého množství kandidátů (jako v případě Úseku Lidských zdrojů), nebo pokud nadřízený

pracovník daného Traineeho je „pouze“ tzv. vedoucí týmu⁸. O něco vyšší počet respondentů se pak setkal i se zástupci HR (nejčastěji tzv. HR Business Partnerkami), nebo jinými osobami (nejčastěji budoucí kolega z týmu). Jeden z respondentů popsal, že „na AC byli 4 personalisti a 3 manažeři (jednou z nich byla moje nadřízená), u osobního pohovoru byla přítomna přímá nadřízená a team leaderka.“ Jiný respondent popisuje, že pohovor s přímým nadřízeným proběhl pouze telefonicky po osobním setkání s nadřízeným nadřízeného, a to z důvodu období dovolených. Otázka osmá zjišťovala, jaký dojem všechny tyto osoby v respondentech zanechali. Všichni respondenti uvedli, že v nich všichni zástupci UCB zanechali velice dobrý, profesionální přístup.

V poslední, deváté, otázce respondenti hodnotili, jako moc důležité podle nich je účast pracovníka z oddělení či oboru při výběrovém řízení. Respondenti hodnotili tuto otázku na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamenala, že tento faktor není pro ně vůbec důležitý, zatímco 5 znamenala, že je tento faktor pro ně velice důležitý. Z tabulky č. 11 je patrné, že respondenti tomuto faktoru dávají velkou váhu, je pro ně důležitý. Skóre odpovědi je 4,8.

Tabulka 13: Důležitost účasti nadřízeného pracovníka ve výběrovém řízení z pohledu respondentů

	1	2	3	4	5	
Není vůbec důležité	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (17,64 %)	14 (82,36 %)	Velice důležité

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Diskuze a stanovení doporučení

Před zahájením dotazníkového šetření byly stanoveny celkem tři pracovní hypotézy:

- **Metody vyhledávání a výběru se u každého Trainee lišily v závislosti na divizi, na kterou se zaměstnanec hledal.**

Tato hypotéza se potvrdila. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že skutečně všichni zaměstnanci neměli stejný průběh výběrového řízení. Každý kandidát tak absolvoval jinou řadu výběrových metod v závislosti na divizi a pozici, na kterou se hlásil.

⁸ V případě UCB se jedná o zaměstnance, kteří mají své podřízené, kterým přidělují úkoly a kontrolují jejich plnění. Na rozdíl od manažerů však nemají pravomoci plně rozhodovat o některých personálních záležitostech (výše mezd jednotlivých zaměstnanců, propouštění apod. – vše je na dohodě s jeho nadřízeným manažerem). Vedoucí týmu také nemají tzv. podpisové kompetence v podepisování pracovněprávních dokumentech typu pracovní smlouva, dodatek k pracovní smlouvě, či dohoda o rozvázání pracovního poměru). Dle předpisů by také neměli znát přesnou výši mzdy svých podřízených.

- **Absolventi vyhledávali nabídku práce přímo na kariérních stránkách UniCredit Bank CZ & SK.**

Tabulka 8 porovnávala způsob oslovení kandidátů v závislosti na tom, zda se jednalo o studenty či absolventy. Absolventi skutečně více vyhledávali nabídku práce přímo na kariérních stránkách UCB, z toho důvodu lze potvrdit i druhou hypotézu.

- **Studenti vyhledávali nabídku práce spíše přes pracovní portály.**

Tabulka 8 také prokázala, že studenti naopak vyhledávali zajímavou nabídku volné pracovní pozice přes pracovní portály. Lze tedy potvrdit i třetí a poslední hypotézu.

V rámci rozhovoru s HR Business Partnerkou byl zjištěn velký nedostatek v podobě velice malého počtu zainteresovaných osob ze strany HR na procesu výběrového řízení. Na posledním výběrovém řízení do Trainee programu se podílely pouze dvě zaměstnankyně, z toho jedna brigádnice (max. 20 odpracovaných hodin týdně). Základním doporučením je tedy **zvýšení počtu osob podílejících se na výběrovém řízení**, a to i v rámci různých oddělení Úseku Lidských zdrojů (např. Vzdělávání či HR Servisního Centra).

Regulátorem velkého počtu kandidátů pro telefonický prescreening by mohl být také **speciální elektronický test**, který by v e-mailové podobě obdržel každý kandidát, který prošel hrubým screeningem CV. Test by obsahoval kromě osobnostních také vědomostní otázky (např. výpočet pravděpodobnosti, porozumění anglickému textu, vysvětlení základních pojmů z oblasti bankovníctví, investic, apod.), a otázky zjišťující motivaci kandidátů k práci v Bance – tedy proč se rozhodli do programu přihlásit, jakou mají představu o náplni práci, o mzdovém ohodnocení apod. Tento test tak poslouží zaměstnancům HR jako doplňující podklad pro telefonický prescreening.

Náklady na vytvoření tohoto testu by byly spíše interní, jednalo by se převážně o náklady na práci lidí z UniCredit Bank, konkrétně z oddělení Vzdělávání, kde se mj. zabývají i právě tvorbou e-learningových kurzů. Ty na konci obsahují kontrolní testy, jejichž koncept by byl využit i při tvorbě on-line testu pro kandidáty.

Náklady na vlastní zdroje jsou vyjádřeny ve dnech práce na jednoho člověka, přičemž při výpočtu byl brán v úvahu průměrný počet pracovních dní v měsíci dle údajů z roku 2018 (v tomto roku bylo celkem 250 pracovních dnů, tj. průměrně 21 pracovních dnů, při zaokrouhlení na celé číslo). Zároveň se předpokládá, že všichni zaměstnanci pracují na plný úvazek, tj. 8 hodin denně. Celkový časový rozpočet na měsíc je tedy 168 hodin.

Předběžný odhad časové náročnosti jednotlivých úkonů je zaznamenán v tabulce č. 14. Pro zjednodušení odhadu se předpokládá, že se zaměstnanci budou plně zabývat pouze tvorbou on-line testu. Posledním předpokladem pro odhad je, že se tvorbou on-line testu budou, vzhledem k počtu zaměstnanců na oddělení Vzdělávání (5 vč. manažerky) zabývat dva zaměstnanci, aby byla zachována kontinuita plnění ostatních pracovních povinností oddělení. Vzhledem k tomu, že se tvorbě on-line testu budou věnovat zaměstnanci UCB v rámci svých běžných pracovních činností, není zapotřebí vyčíslovat výši příplatku za tvorbu on-line testu. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že níže uvedená čísla jsou pouhým odhadem za předpokladu, že se budou plně věnovat pouze této činnosti. V praxi se tak mohou jednotlivé lhůty znatelně protáhnout. Řešením, jak dosáhnout alespoň přibližně těchto časových hodnot je svěřením tohoto úkolu Trainee, která v aktuálním programu rotuje na Úseku Lidských zdrojů, v rámci jejího působení na oddělení Vzdělávání. Toto řešení by mělo výhodu především ve schopnosti vcítit se do uvažování kandidátů do Trainee programu, a tím pádem i možnosti vytvořit on-line test skutečně uživatelsky přívětivý.

Tabulka 14: Odhad časové náročnosti tvorby on-line testu v hodinách

Návrh projektu	24 hodin
Vytvoření on-line testu	12 hodin
Testování on-line testu	12 hodin
Odstranění chyb zjištěných při testování	6 hodin
Schvalovací proces	5 hodin
Celkem hodin	59 hodin = 7,4 dne

Zdroj: Vlastní zpracování

Další funkcí tohoto testu je také, že si v něm kandidát může zvolit časové rozmezí, kdy je během dne k zastížení, a kdy je možné jej ze strany HR telefonicky kontaktovat ohledně telefonického prescreeningu. Tím se eliminují situace, kdy kandidát hovor nepřijme, jelikož je v danou chvíli zaneprázdněn (nebo pouze nepřijímá hovory od neznámých čísel), a také se bude uchazeč cítit při telefonickém interview mnohem lépe když bude v pohodlí domova, než např. na tramvajové zastávce plné lidí, nebo v autobusu (viz jedna z odpovědí z dotazníkového šetření).

Poslední doporučení se týká obsazení Trainee pozic ve městech, kde se tomu při posledním otevření Trainee programu nepodařilo, ačkoliv byl celkový počet uchazečů vysoký. Pro tyto regiony by bylo vhodné udělat intenzivnější kampaň, která by oslovila vhodné kandidáty. Vhodným nástrojem je informační kampaň přímo na vysokých školách

formou vložení nabídky zaměstnání do informačních systémů těchto škol, které tak mohou o otevření Trainee programu informovat své studenty buď přes hromadný e-mail odeslaný z informačního systému, anebo přes své sociální sítě.

7 Závěr

Dotazníkové šetření ukázalo, že respondenti shledávali průběh výběrového řízení jako náročný, nicméně vzhledem k pozici oprávněně. Velice kladně hodnotili i osoby, se kterými se během výběrového řízení setkali. Co ovšem nebylo hodnoceno kladně, byla úroveň komunikace mezi Bankou a kandidáty. Většina respondentů měla ke komunikaci jisté výhrady. Z toho důvodu se na tuto problematiku vztahovalo nejvíce doporučení ze strany autorky práce. Pro příští výběrové řízení do Trainee programu bylo doporučeno, aby se procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ze strany HR účastnilo více osob, dále vytvoření speciální elektronického testu pro kandidáty, který by předcházel telefonickému prescreeningu, čímž by se reguloval počet těchto telefonických interview. Posledním doporučením bylo oslovení studentů přes informační systémy a sociální sítě vysokých škol v oblastech, kde se v posledním Trainee programu nepodařilo najít dostatečný počet vhodných kandidátů (např. Ostrava, Bratislava).

Velký zájem o Trainee programy mezi studenty a absolventy ukazují, že si tato skupina uvědomuje svou zranitelnost na trhu práce. Ačkoliv je v současné době úroveň nezaměstnanosti v České republice téměř na svém minimu od roku 1993, stále je praxe taková, že firmy dávají přednost spíše seniornějším kandidátům před čerstvými absolventy. Absolventi jsou mnohdy odrazováni přímo v samotném inzerátu na volnou pracovní pozici, kde firmy očekávají „minimálně 2 roky praxe v oboru“ nebo „zkušenosti na obdobné pozici“. Účastí v Trainee programu tak mohou studenti či absolventi získat právě tolik potřebné zkušenosti. Velkou výhodou Trainee programů je, že je nejčastěji otevírají velké korporátní společnosti typu Coca-Cola, Škoda Auto, Alza.cz, nebo již zmiňovaný UniCredit Bank. Práce v takovéto společnosti je pro absolventa Trainee programu tedy nejen zajímavou položkou v životopisu, ale také záruka dynamického pracovního prostředí a také pestré náplně práce. V neposlední řadě je především pro studenty výhodou možnost určit si pracovní dobu – je tak pro ně možné lépe zkloubit studium a zaměstnání.

Je možné očekávat, že pokud se české a světové ekonomice bude i v budoucnu dařit jako tomu bylo v posledních letech, budou firmy více vyhledávat nové talenty právě v řadách studentů a čerstvých absolventů formou trainee programu. Je však zapotřebí nastavit si politiku vyhledávání a výběru zaměstnanců takovým způsobem, aby firmy skutečně zacílily na co nejvhodnější kandidáty. Dalším důležitým aspektem je pak nastavení

optimálních pracovních podmínek těchto zaměstnanců, vč. motivujícího platového ohodnocení, možnosti flexibilní pracovní doby dle studia, nebo např. možnost práce z domova. To je však již dalším rozsáhlým tématem, kterému musí firmy věnovat náležitou pozornost.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Tištěné publikace

- BAERT, S. (2015). *Do They Find You on Facebook?: Facebook Profile Picture and Hiring Chances*. Bonn. BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- GROSOVÁ, Stanislava a Olga KUTNOHORSKÁ, 2017. *Marketing*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7592-003-4
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vydání první. Grada. ISBN 80-247-0966-1.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3
- PETER, Laurence J; Hull, Raymond. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York 1969.
- SVOBODA, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- SVOBODOVÁ, L. (2017). Vliv bohatství, vzhledu a pohlaví na poskytnutí altruistického skutku. Ústí nad Labem. Bakalářská práce. Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická. 25. 5. 2017.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

8.2 On-line zdroje

- DSL. *Facebook začíná být také českým fenoménem*. DSL [online]. 28. 01. 2009, [cit. 2018-09-24]. Dostupné z <http://www.dsl.cz/clanky/1291-facebook-zacina-byt-take-ceskym-fenomenem>

- Hovorková, Kateřina. *Chcete získat práci? Vytvořte si vlastní profil na sociální síti.* iDnes.cz. [online]. 26. 10. 2011, [cit. 2018-09-24]. Dostupné z https://finance.idnes.cz/chcete-ziskat-praci-vytvorte-si-vlastni-profil-na-socialni-siti-p8m-/podnikani.aspx?c=A111013_1667369_viteze_zuk
- HR News. Studie: *Oblíbenost LinkedInu roste i v roce 2018.* HR News [online]. 30. 07. 2018, [cit. 2018-10-17]. Dostupné z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/studie-oblibenost-linkedinu-roste-i-v-roce-2018-id-3453060>
- Hušková, Lucie. *Facebook v ČR hlásí před 5,2 milionů uživatelů.* News feed [online]. 22.05.2018, [cit. 2018-09-24]. Dostupné z <https://newsfeed.cz/facebook-v-cr-hlasi-pres-52-milionu-uzivatelu/>.
- Jobs.cz. *Je pro vás trainee program to pravé?* Jobs.cz. [online]. 15. 11. 2018, [cit. 2018-12-03]. Dostupné z <https://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>
- Langerová, Jana. *Při náboru zaměstnanců nepodceňujte web ani sociální síť.* Podnikatel.cz. [online]. [cit. 2018-10-18]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-naboru-zamestnancu-nepodcenujte-web-ani-socialni-site/>
- Lorenc, Jakub. *Jak se daří jednotlivým sociálním sítím v České republice?.* LinkedIn [online]. 25. 04. 2017, [cit. 2018-10-17]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/jak-se-da%C5%99%C3%AD-jednotliv%C3%BDm-soci%C3%A1ln%C3%ADm-s%C3%ADt%C3%AD-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-jakub-lorenc/>
- Skalková, Olga. *Které banky jsou největší v Česku? Projděte si nové žebříčky podle klientů i peněz.* Aktuálně.cz [online]. 22. 5. 2018, [cit. 2018-11-13]. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nejvetsi-banky-v-cesku-zebricek-bank-podle-velikosti-poradi/r~ba7b166e5a6a11e8bacfac1f6b220ee8/?redirected=1542123166>
- Tiskové zprávy UniCredit Bank. *Jakub Dusílek byl jmenován novým členem představenstva a generálním ředitelem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia od 2. dubna 2019.* UniCredit Bank. [online]. 15. 11. 2018, [cit. 2018-12-03]. Dostupné z <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html>

9 Přílohy

<u>9</u>	<u>Přílohy</u>	75
<u>9.1</u>	<u>Příloha I – Dotazník k životopisu dle Evangelu</u>	<u>76</u>
<u>9.2</u>	<u>Příloha č. II – Organizační struktura společnosti UniCredit Bank Czech Republic & Slovakia, a.s. (aktuální k datu 1. 3. 2019)</u>	<u>78</u>
<u>9.3</u>	<u>Příloha č. III – Identifikační tabulka respondentů</u>	<u>80</u>
<u>9.4</u>	<u>Příloha č. IV - Ukázka otázek pro telefonický prescreening</u>	<u>81</u>
<u>9.5</u>	<u>Příloha V – Dotazník určený pro Trainees</u>	<u>82</u>

9.1 Příloha I – Dotazník k životopisu dle Evangelu

Otázka		Ano	Ne	Poznámka	Připravená otázka/metoda na zpřesnění
1.	Je životopis vypracován konkrétně pro vaši firmu jako skutečná odpověď na aktuální inzerát? Reaguje v textu na jednotlivé položky inzerátu?				
2.	Přizpůsobuje se uchazeč konkrétním potřebám firmy, do které se hlásí? Pokusil se je odhadnout?				
3.	Jakou fotografii uchazeč přiložil a jak odhadl její vhodnost, např. usmívá se na ní, nebo zaslal pouze narychlo zhotovenou momentku, popř. fotku staršího data?				
4.	Je životopis přehledný? Dodržel uchazeč doporučené max. dvě strany?				
5.	Jak je životopis zpracován z hlediska estetiky, pravopisu, přehlednosti? Stanovte si zde 3-6 konkrétních kategorií, kterých si budete povinně všimnat u všech uchazečů.				
6.	Je životopis napsán jen obecně, nebo podává o uchazeči podrobnosti z oblasti sociální, profesní i osobní?				
7.	U popisu jednotlivých pozic se zastavte a zhodnoťte je podle následujících bodů: a.) Jaké byly hlavní a nejdůležitější činnosti a nakolik se kryjí s těmi, které potřebujete vy na obsazované pozici? b.) Co musel na minulém místě uchazeč zvládnout, aby				

	danou pozici zastával? V čem se musel dovzdělat? Apod. Pokuste se odhadnout potřebné vlastnosti, které napomohly této cestě; zhodnoťte, které z nich potřebujete na obsazované pozici.				
8.	Nakolik jsou popisy zastávaných pozic i vykonávané práce konkrétní, nevyskytují se v jejich definování klišé a slogany (např. „povinností bylo vykonávat svoji práci co nejlépe“)?				
9.	Je vhodné se z 80 % držet pravidla: „Z průběhu minulé kariéry lze předvídat budoucí vývoj.“				
10.	Uvedené reference, doporučení a sestavené resumé poskytují cenné informace pro porovnávání a rozhodování. Jsou však pouze podpůrné, neklademe na ně největší váhu.				
11.	Je-li přiložen průvodní dopis, podrobte jej podrobné analýze.				
Všechno, co je podezřelé nebo nejasné, slouží jako podklad pro otázky v následujícím rozhovoru.					

**9.2 Příloha č. II – Organizační struktura společnosti UniCredit Bank
Czech Republic & Slovakia, a.s. (aktuální k datu 1. 3. 2019)**

Výbor pro Audit

Dozorčí rada

Představenstvo

Generální ředitel

Kunert Jiří

CZ

1

CEO

0001

Pobočka Slovensko

Štokendl Miroslav

SK

1

DIV

0009

Právne Slovensko

Grochalová Svetlana

SK

2

UNT

0141

Riadenie právnych úverových rizik SK

SK

5

TEA

0687

Finance

Těsík Ljubisa

CZ

1

DIV

0008

Účetnictví, reporting a daně

Houška Jiří

CZ

2

DPT

0400

Účetnictví CZ

Panáčková Veronika

CZ

3

UNT

0450

Fakturace CZ

Pobudová Jana

CZ

4

SEC

0406

Účetní služby a majetek CZ

Zvánovcová Pavla

CZ

4

SEC

0452

Účtovníctvo SK

Krajčovič Rastislav

SK

3

UNT

0453

Fakturácia SK

SK

5

TEA

0454

Účtovné služby a majetok SK

SK

5

TEA

0457

Reporting a účetní metodika

Mrštíková Michaela

CZ

3

UNT

0402

Statutární reporting

Hyhlík Jakub a.i.

CZ

4

SEC

0401

Statutárny reporting SK

SK

5

TEA

0455

Skupinový reporting

CZ

5

TEA

0404

Metodika účetnictví

Sířešinková Jaroslava

CZ

4

SEC

0407

Metodika účtovníctva SK

SK

5

TEA

0459

Kontrola účetních transakcí a aplikačních rozhraní

Nechybová Petra

CZ

3

SEC

0408

Kontrola účtovných transakcií a aplikací

SK

5

TEA

0458

Daně

Kábrtová Jana

CZ

3

SEC

0409

Dane SK

SK

5

TEA

0456

Plánování a kontrola

Mareš Patrik

CZ

2

DPT

0420

Kontroling a řízení kapitálu

Solčanský Lubomír

CZ

3

UNT

0421

Správa dat

NA

CZ

3

UNT

0423

Plánování a kontrola aktivit retailu

Vojtěch Petr

CZ

3

UNT

0562

Řízení aktiv a pasiv

Ondřích Libor

CZ

2

UNT

0440

Makroekonomická analýza trhu

Sobišek Pavel

CZ

2

SEC

0460

Makroekonomická analýza trhu SK

SK

5

TEA

0461

Rízení rizik

Barabas Aleš

CZ

1

DIV

0002

Úvěrový underwriting

Jeřábek Pavel

CZ

2

DPT

0620

Underwriting pro Real Estate

Mucková Jitka

CZ

3

SEC

0622

Retailový underwriting

Bádal Miloš

CZ

3

UNT

0530

Underwriting pro fyzické osoby CZ

Hulvertová Alice

CZ

4

SEC

0537

Underwriting pre fyzické osoby SK

Frašťacká Eva

SK

4

SEC

0681

Firemní underwriting

Hladký Petr

CZ

3

UNT

0120

Firemní underwriting I

Salcman Ivo

CZ

4

SEC

0125

Firemní underwriting II

Luňáček Miroslav

CZ

4

SEC

0128

Firemní underwriting III

Lombardo Antonino

CZ

4

SEC

0129

Firemný underwriting IV

Podlipa Martin

SK

4

SEC

0682

Firemní underwriting V

Pavlikán Radoslav

SK

4

SEC

0683

Underwriting pro SME CZ

Policná Jana

CZ

4

SEC

0536

Underwriting pre SME SK

Blecha Lubomír

SK

4

SEC

0689

Factoring Underwriting

CZ

5

TEA

0122

Řízení strategických úvěrových rizik

Fikrle Antonín

CZ

2

DPT

0630

Zajištění kvality úvěrů

CZ

5

TEA

0634

Risk Models Development

Strnad Jan

CZ

3

UNT

0631

Risk Models Development SK

SK

5

TEA

0637

Retailové úvěrové nástroje a procesy

Weiss Petr

CZ

3

UNT

0635

Retailové úvěrové nástroje a proces

SK

5

TEA

0638

Firemní úvěrové nástroje a procesy

Sladká Monika

CZ

3

UNT

0636

Firemné úvěrové nástroje a procesy

SK

5

TEA

0639

Úvěrový reporting

Honsů Marek

CZ

3

SEC

0632

Úverový Reporting SK

SK

5

TEA

0644

Tržní rizika

Řiha Milan

CZ

2

UNT

0410

Monitoring a analýza tržních rizik

Haring Juraj

CZ

3

SEC

0411

Kontrola a správa tržních rizik

Petrů Meriačová Kateřina

CZ

3

SEC

0412

Operační rizika

Bartel Petr

CZ

2

UNT

0430

Operačné riziká SK

SK

5

TEA

0431

Náměstek generálního ředitele

Iannone Paolo

CZ

1

DCEO

0007

Transformation & Simplification Office

CZ

5

TEA

0143

Risk Models Validation

Maceáš Matej

CZ

2

UNT

0645

Risk Models Validation SK

SK

5

TEA

0646

Úvěrové operace

Gálus Miroslav

CZ

2

DPT

0650

Vymáhání a restrukturalizace úvěrů CZ

Benák Tomáš

CZ

3

UNT

0070

Právní vymáhání úvěrů

Zápotočná Hana

CZ

4

SEC

0072

Restrukturalizace úvěrů

Dandová Daniela

CZ

4

SEC

0071

Centrální vymáhání úvěrů

Kolář Martin

CZ

4

SEC

0073

Oceňování nemovitostí

Dušek David

CZ

3

SEC

0623

Oceňovanie nehnuteľností SK

SK

5

TEA

0624

Vymáhání a restrukturalizácia úverov SK

Hrdlík Igor

SK

3

UNT

0074

Právne vymáhanie úverov SK

Pacachová Katarína

SK

4

SEC

0684

Reštrukturalizácia úverov SK

Repová Lenka

SK

4

SEC

0685

Centrálné vymáhanie úverov SK

SK

5

TEA

0686

Monitoring úvěrů

Rada Hynek

CZ

3

UNT

0621

Monitoring úverov SK

Bohunická Katarína

SK

4

SEC

0075

Operations

Purr Jiří

CZ

2

DPT

0900

Post Trade Operations

Hrabalová Jana

CZ

3

UNT

0910

Treasury Support

SK

5

TEA

0913

Securities Services

Hrabalová Jana

CZ

3

UNT

0920

Custodian & Settlement SK

SK

5

TEA

0923

Payments

Čížek Bedřich

CZ

3

UNT

0930

Domestic Payments & Investigations CZ

Čížek Bedřich

CZ

4

SEC

0935

Foreign Payments

Hekrle Hanuš

CZ

4

SEC

0933

Payments SK

Šťastná Zuzana

SK

4

SEC

0934

Centralized Branch Operations

Huptychová Iva

CZ

3

UNT

0940

Electronic Banking SK

SK

5

TEA

0943

Customer Information

Valentovičová Jarmila

SK

3

UNT

0950

Legal Services CZ

CZ

5

TEA

0951

Account Operations

Mišácková Romana

CZ

3

UNT

0960

Card Operations

Tříška Marek

CZ

3

UNT

0970

Card Operations SK

SK

5

TEA

0975

Firemní a investiční bankovníctví

Beňa Slavomír

CZ

1

DIV

0004

Struktura CIB viz následující strana

Retailové a privátní bankovníctví

Drábek Tomáš

CZ

1

DIV

0003

Struktura Retailového a privátního bankovníctví viz následující strana

Global Banking Services

Vinter Pavel

CZ

1

DIV

0005

Chief Information Officer

Salomoni Giuseppe

CZ

2

POS

0133

Řízení nákladů

Holík Tomáš

CZ

2

POS

0610

Organizace

Háková Zuzana

CZ

2

DPT

0130

Project Management

Pišťák David

CZ

3

UNT

0134

Project Management SK

SK

5

TEA

0626

Organization Development & Process Management

Sára Petr

CZ

3

UNT

0135

Metodika SK

Ivanovičová Andrea

SK

4

SEC

0627

Řízení outsourcovaných služeb

Goll Jan

CZ

2

UNT

0136

Riadenie outsourcovaných služieb SK

SK

5

TEA

0132

Správa budov a logistika

Lichtblau Kristián

CZ

2

DPT

0611

Technické služby

Lenc Zdeněk

CZ

3

UNT

0691

Technické služby SK

SK

5

TEA

0694

Infrastrukturní služby

Lindner Pavel

CZ

3

UNT

0692

Infraštruktúrne služby SK

SK

5

TEA

0695

Podpůrné služby

Haramia Tomáš

CZ

3

UNT

0693

Podporné služby SK

SK

5

TEA

0696

Řízení hotovostních procesů

Dvořák Jaroslav

CZ

3

UNT

0176

Riadenie hotovostných procesov SK

SK

5

TEA

0698

Loan Back Office

Ryšlínek Jan

CZ

2

DPT

0660

Administrace úvěrů CZ

Moutelíková Martina

CZ

3

UNT

0083

Administrácia úverov SK

Ščevlíková Lucia

SK

3

UNT

0088

Retailová úvěrová dokumentácia SK

Hlavatá Danica

SK

3

UNT

0087

Retailová úvěrová dokumentace CZ

Hoza Martin

CZ

3

UNT

0089

Firemní úvěrová dokumentácia SK

Benčíčová Dana

SK

3

UNT

0086

Bankovní bezpečnost

Hájek Vojtěch

CZ

2

UNT

0641

Banková bezpečnosť SK

SK

5

TEA

0643

Centrální nákup

Navrátil Michal

CZ

2

UNT

0612

Centrálny nákup SK

SK

5

TEA

0611

Legenda

Úroveň

Číslo jednotky

Umístění

Typ jednotky

CEO, DCEO, Divize

CZ/SK

1

...

0000

Úsek

CZ/SK

2

DPT

0000

Odbor

CZ/SK

3

UNT

0000

Oddělení

CZ/SK

4

SEC

0000

Samostatná manažerská pozice

CZ/SK

3

POS

0000

Funkce

CZ/SK

5

TEA

0000

Retailové a privátní bankovnictví				
Drábek Tomáš	CZ	1	DIV	0003

Retailová distribuce				
Komárek Petr	CZ	2	DPT	0560

Podpora prodeje				
Brýna Vladimír	CZ	3	UNT	0564
Podpora predaja SK	SK	5	TEA	0567
Help Line	CZ	5	TEA	0513

Podpora retailového provozu				
Letard Anthony	CZ	3	UNT	0561
Podpora retailovej prevádzky	SK	5	TEA	0739
Struktura obchodní sítě CZ viz následující strana				
Struktura obchodní sítě SK viz struktura Pobočky Slovensko				

Obchodní plánování retailového a privátního bankovnictví				
Kuchynková Pavla	CZ	2	UNT	0566
Obchodné plánovanie retailového a priv	SK	5	TEA	0742

Klienti a produkty				
Staňková Karolína	CZ	2	DPT	0550

Customer Experience				
Bagiška Agata	CZ	3	UNT	0572
Customer Initiatives	CZ	5	TEA	0573
Customer Initiatives SK	SK	5	TEA	0779
Business Coordination	CZ	5	TEA	0578
CRM	CZ	5	TEA	0524
CRM SK	SK	5	TEA	0568
Svobodná povolání	CZ	5	TEA	0516
Marketing Communication & Adverti	CZ	5	TEA	0163
Marketing Communication & Adv	SK	5	TEA	0164

Consumer Finance & Loan Factory				
Makovec Ondřej	CZ	3	UNT	0783
Consumer Finance & Loan Factory	SK	5	TEA	0788

Investice				
Mátí Aleš	CZ	3	UNT	0585
Prodej investičních produktů	CZ	5	TEA	0586
Investície SK	SK	5	TEA	0587

Transakce				
Dudešková Jana	CZ	3	UNT	0556

Small Business produkty a nástroje				
Makovec Ondřej a.i.	CZ	3	UNT	0559
Small Business produkty a nástroje	SK	5	TEA	0576

Karty				
Lachman Jan	CZ	3	UNT	0520
Karty SK	SK	5	TEA	0529

Digital Cross Sell				
Jevický Tomáš	CZ	3	UNT	0540
Digital Cross Sell SK	SK	5	TEA	0541

Řízení kvality služeb				
Mazáková Jana	CZ	3	UNT	0190
Riadenie kvality služieb SK	SK	5	TEA	0191

Privátní bankovnictví				
Troniček Jan	CZ	2	DPT	0580

Struktura obchodní sítě viz následující strana				
Struktura obchodní sítě viz struktura Pobočky Slovensko				

PB Business Development				
Chaloupková Petra	CZ	3	UNT	0588
PB Business Development SK	SK	5	TEA	0589

Podpora prodeje privátního bankovnictví				
Hažlinská Linda	CZ	3	UNT	0010
Podpora predaja PB SK	SK	5	TEA	0011

Multichannel & B2B				
Remr Zdeněk	CZ	2	DPT	0772
Bankopojištění	CZ	5	TEA	0796
Bankopoistenie SK	SK	5	TEA	0797

Třetí strany a franšizing				
Mařák Richard	CZ	3	UNT	0515
Třetí strany	CZ	5	TEA	0778
Tretie strany SK	SK	5	TEA	0775
Struktura franšizové obchodní sítě viz následující strana				

B2B Acquisition Initiatives				
Vlková Jana	CZ	3	UNT	0565
Multichannel Sales	CZ	5	TEA	0523
Telesales Innovations	CZ	5	TEA	0591
Telesales Innovations SK	SK	5	TEA	0592

Podpora Multichannel & B2B				
Brabec Petr	CZ	3	UNT	0774

Hypoteční produkty a procesy				
Mička Dalibor	CZ	3	UNT	0557
Hypotekárne produkty a procesy SK	SK	5	TEA	0569
Kreditní centrum	CZ	5	TEA	0702

Zákaznické centrum				
Herciková Dana	CZ	3	UNT	0526
Soft Collections	CZ	5	TEA	0786

Operations České Budějovice				
Mital Ján	CZ	4	SEC	0514

Operations Liptovský Mikuláš				
Šarafin Michal	SK	4	SEC	0527

Firemní a investiční bankovnictví				
Beňa Slavomír	CZ	1	DIV	0004

Corporate Sales				
NA	CZ	2	POS	0301

Corporate Credit Support				
Rudiš Pavel	CZ	3	SEC	0385
Corporate Credit Support Domestic	CZ	5	TEA	0817
Corporate Credit Support International	CZ	5	TEA	0819

Firemní a korporátní klientela Česká republika				
Hrdlička Radek	CZ	2	MKT	0360
Maticově řídí Corporate Credit Support Domestic				
Struktura obchodní sítě viz následující strana				

Firemná a korporátna klientela Slovensko				
Habo Jaroslav	SK	2	MKT	0324
Struktura obchodní sítě viz struktura Pobočky Slovensko				

SME klientela				
Stárek Jakub	CZ	2	MKT	0312
Struktura obchodní sítě viz následující strana				
Struktura obchodní sítě viz struktura Pobočky Slovensko				

Mezinárodní klientela				
Filippi Guido	CZ	2	MKT	0364
Maticově řídí Corporate Credit Support International				
Struktura obchodní sítě viz následující strana				
Struktura obchodní sítě viz struktura Pobočky Slovensko				

Strategické řízení firemního bankovnictví				
Vondrka Josef	CZ	2	DPT	0350

Obchodní plánování firemního bankovnictví				
Nepomucký Jiří	CZ	3	SEC	0351

Podpora prodeje firemního bankovnictví				
Černý Vít	CZ	3	SEC	0353

Inovace produktů firemního bankovnictví				
Víták Marek	CZ	3	UNT	0355

Rozvoj firemního bankovnictví				
Samek Vít	CZ	3	SEC	0352

Global Transaction Banking				
Viskupič Roland	CZ	2	DPT	0370

Cash Management & eBanking				
Čermák Daniel	CZ	3	UNT	0356

Prodej produktů Cash Management & eBanking				
Klápa Ondřej	CZ	4	SEC	0379
Prodej produktov CM&eB SK	SK	5	TEA	0342

Vývoj produktů Cash Management & eBanking				
Cecava Zdeněk	CZ	4	SEC	0358
Vývoj produktov CM&eB SK	SK	5	TEA	0359

Trade Services				
Meško Lubomír	CZ	3	UNT	0376

Korespondenční bankovnictví				
NA	CZ	4	SEC	0373

Trade Services Operations SK				
Vojtková Alena	SK	4	SEC	0343

Structured Trade & Export Finance				
Flégl Jiří	CZ	3	UNT	0377
Prodej produktov STEF & TF SK	SK	5	TEA	0369

Global Securities Services				
Kandravý Pavel	CZ	3	UNT	0182

Depozitářské služby				
Syková Eva	CZ	4	SEC	0183

Custody operace				
Veselý Filip	CZ	4	SEC	0184

GSS Relationship Management				
NA	CZ	4	SEC	0199

Global Securities Services SK				
Cicuttová Tosca	SK	4	SEC	0197

Acquiring				
Kuklíková Tereza	CZ	3	SEC	0357
Acquiring SK	SK	5	TEA	0384
Commodity Clearing Bank	CZ	5	TEA	0378

Corporate Finance Advisory				
Dráždil Paul	CZ	2	SEC	0381

Financing & Advisory				
Brychta Štefan	CZ	2	DPT	0330

Structured Finance Česká republika				
Bílek Libor	CZ	3	UNT	0380

Structured Finance Slovensko				
Čelko František	SK	3	UNT	0383

Financování nemovitostí Česká Republika Struktura obchodní sítě viz následující strana				
Struktura obchodní sítě viz struktura Pobočky Slovensko				

Real Estate Credit Support				
Miňovská Petra	CZ	3	SEC	0334

Industry Expertise Center				
Jašek Jan	CZ	3	SEC	0365
Energy Team	CZ	5	TEA	0888
Industries & Subsidies	CZ	5	TEA	0366
Industries & Subsidies SK	SK	5	TEA	0889

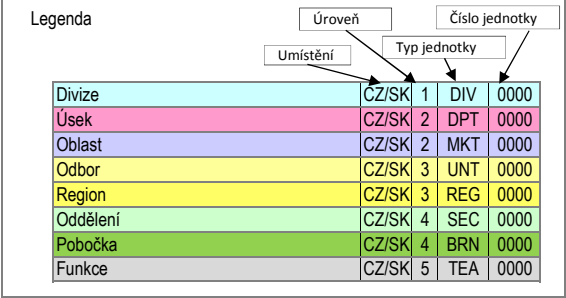
Markets				
Vinter Martin	CZ	2	DPT	0180
Debt Capital Markets	CZ	5	TEA	0198

Trading				
Pavlíček Pavel	CZ	3	UNT	0181

Treasury Sales pro firemní klientelu				
Půda Lukáš	CZ	3	UNT	0186

Markets SK				
Perdóch Tomáš	SK	3	UNT	0192
Trading SK	SK	5	TEA	0194
Treasury Sales pro firemnú klientelu	SK	5	TEA	0195

Finanční instituce Struktura obchodní sítě viz následující strana				
--	--	--	--	--



Obchodní síť - Retailové a privátní bankovníctví - Česká Republika

Retailová distribuce						
Praha	Krausová Petra	CZ	3	REG	0706	
BD Pobočka Bankovní dům	Lachmanová Barbora	CZ	4	BRN	7040	
BD Pokladny a servis		CZ	5	TEA	7056	
BD Úvěry a účty		CZ	5	TEA	7073	
BD Investice a účty		CZ	5	TEA	7074	
BD Osobní bankovníctví	Hrubý Jan	CZ	4	BRN	7042	
BD Podnikatelské centrum	Rakovská Petra	CZ	4	BRN	7046	
BD Centrum pro třetí strany	Šáh Marcel	CZ	4	SEC	7058	
BD Centrum mezinárodní kliente	Rada Marek	CZ	4	BRN	7090	
Adria	Řídkosil Havlíčková F	CZ	4	BRN	7026	
Vítězné nám.	Malá Světlana	CZ	4	BRN	7030	
Anděl	Hlásek Vratislav	CZ	4	BRN	7003	
Kobyliské nám.	Frayerová Patricie	CZ	4	BRN	7017	
Valdek	Kentošová Ines	CZ	4	BRN	7028	
Filadelfie	Jonátová Zdeňka	CZ	4	BRN	7007	
Karlín	Krejčí Jan	CZ	4	BRN	7010	
Eden	Flachsová Mariola	CZ	4	BRN	7011	
Budějovická	Losenický Jaroslav	CZ	4	BRN	7023	
Flóra	Kovář Vladimír	CZ	4	BRN	7029	
Vysočany	Karpišek Pavel	CZ	4	BRN	7034	
Hůrka	Bartoňová Eva	CZ	4	BRN	7037	

Jižní Čechy	Hrubeč Pavel	CZ	3	REG	0723	
Plzeň	Beneš Filip	CZ	4	BRN	7307	
Příbram	Pekárik Pavel	CZ	4	BRN	7309	
Klatovy	Mudrová Pavlína	CZ	4	BRN	7313	
České Budějovice Náměstí	Valenta Dalibor	CZ	4	BRN	7500	
Tábor	John Přemysl	CZ	4	BRN	7501	
Písek	Podhrázská Michaela	CZ	4	BRN	7502	
Jindřichův Hradec	Macků Martin	CZ	4	BRN	7504	
Strakonice	Výkrutová Lenka	CZ	4	BRN	7505	
Benešov	Kohárová Jaroslava	CZ	4	BRN	7709	

Severovýchodní Čechy	Smítka Václav	CZ	3	REG	0724	
Liberec	Janečka Zdeněk	CZ	4	BRN	7403	
Hradec Králové	Klíma Jan	CZ	4	BRN	7703	
Mladá Boleslav	Jourová Svatava	CZ	4	BRN	7407	
Pardubice	Boušková Šárka	CZ	4	BRN	7700	
Kolín	Králiková Ilona	CZ	4	BRN	7706	
Náchod	Lesiuková Martina	CZ	4	BRN	7707	
Kutná Hora	Havlová Veronika	CZ	4	BRN	7708	

Severozápadní Čechy	Tvrdík Pavel	CZ	3	REG	0725	
Karlovy Vary	Urválek Vít	CZ	4	BRN	7300	
Ústí nad Labem	Kalabisová Danuše	CZ	4	BRN	7405	
Chomutov	Trýznová Petra	CZ	4	BRN	7303	
Cheb	Vargová Naděžda	CZ	4	BRN	7308	
Kladno	Kostrhoun Jan	CZ	4	BRN	7310	
Beroun	Nouza Jan	CZ	4	BRN	7311	
Teplice	Štemberová Magdala	CZ	4	BRN	7402	
Děčín	Kotrba Jan	CZ	4	BRN	7408	
Most	Myrtesová Lenka	CZ	4	BRN	7409	
Česká Lípa	Poláková Dagmar	CZ	4	BRN	7411	
Mělník	Brůžová Kateřina	CZ	4	BRN	7412	

Jihozápadní Morava	Ligmajer Jan	CZ	3	REG	0714	
Brno Divadelní	Smělý Ondřej	CZ	4	BRN	7100	
Brno Trinitě	Havlíková Romana	CZ	4	BRN	7109	
Brno Královo Pole	Sobotka Tomáš	CZ	4	BRN	7120	
Jihlava	Kozub Ondřej	CZ	4	BRN	7101	
Třebíč	Hampová Andrea	CZ	4	BRN	7113	
Znojmo	Cymbál Petr	CZ	4	BRN	7114	
Havlíčkův Brod	Hozlárová Dana	CZ	4	BRN	7115	
Břeclav	Jablonická Lucie	CZ	4	BRN	7116	
Žďár nad Sázavou	Štursová Klára	CZ	4	BRN	7117	
Blansko	Sedlák Zdeněk	CZ	4	BRN	7118	
Vyškov	Hádlík Lukáš	CZ	4	BRN	7119	
Kroměříž	Režňáková Lenka	CZ	4	BRN	7601	

Severovýchodní Morava	Guzik Rudolf	CZ	3	REG	0715	
Zlín	Durčák Michal	CZ	4	BRN	7602	
Prostějov	Vanderka Zbyněk	CZ	4	BRN	7104	
Olomouc	Augustová Lucie a.i.	CZ	4	BRN	7110	
Ostrava	Trbušek Radim	CZ	4	BRN	7804	
Šumperk	Krňávek Pavel	CZ	4	BRN	7112	
Opava	Vítková Petra	CZ	4	BRN	7801	
Ostrava Poruba	Králová Hana	CZ	4	BRN	7803	
Frydek Místek	Matzner Rostislav	CZ	4	BRN	7805	
Nový Jičín	Bauer Eduard	CZ	4	BRN	7806	
Třinec	Galuszková Dagmar	CZ	4	BRN	7807	
Karviná	Jantoš Petr	CZ	4	BRN	7808	
Přerov	Přidalová Libuše	CZ	4	BRN	7809	
Valašské Meziříčí	Pláček Bronislav	CZ	4	BRN	7810	
Haviřov	Augustová Lucie	CZ	4	BRN	7811	
Ostrava Hrabůvka	Schwarzová Kateřina	CZ	4	BRN	7812	

Franšizová síť

Expres Otrokovice	Velísek Radim	CZ	5	FRN	3001
Expres Chrudim	Pěgřim Martin	CZ	5	FRN	3002
Expres Turnov	Mikezová Milena	CZ	5	FRN	3004
Expres Český Těšín	Macurová Jana	CZ	5	FRN	3005
Expres Boskovice	Moudrý Ivo	CZ	5	FRN	3006
Expres Nymburk	Mrázek Petr	CZ	5	FRN	3007
Expres Dobřichovice	NA	CZ	5	FRN	3008
Expres Dvůr Králové	Mrázek Petr	CZ	5	FRN	3009
Expres Louny	Rehárik Martin	CZ	5	FRN	3010
Expres Slaný	Černík Jiří	CZ	5	FRN	3011
Expres Hranice	Papíková Iva	CZ	5	FRN	3012
Expres Český Krumlov	Kutlíková Marcela	CZ	5	FRN	3013
Expres Brandýs nad Labem	Holásek Igor	CZ	5	FRN	3014
Expres Bohumín	Fukalová Veronika Ni	CZ	5	FRN	3015
Expres Říčany	Maršál Tomáš	CZ	5	FRN	3016
Expres Rumburk	Hlušička David	CZ	5	FRN	3017
Expres Hodonín	Ševčík Jan	CZ	5	FRN	3018
Expres Kyjov	Sedlář Petr	CZ	5	FRN	3019
Expres Roudnice nad Labem	Rehárik Martin	CZ	5	FRN	3020
Expres Kralupy nad Vltavou	Holásek Igor	CZ	5	FRN	3021
Expres Poďebrady	Beránek Jiří	CZ	5	FRN	3022
Expres Rokycany	Svoboda Tomáš	CZ	5	FRN	3023
Expres Vsetín	NA	CZ	5	FRN	3024
Expres Lysá nad Labem	Mikezová Milena	CZ	5	FRN	3025
Expres Rožnov	Gruszkowská Karin	CZ	5	FRN	3026
Expres Sušice	NA	CZ	5	FRN	3027
Expres Horní Počernice	Đurdík Štefan	CZ	5	FRN	3028
Expres Vrchlabí	Mrázek Petr	CZ	5	FRN	3029
Expres Dobříš	Ryston Martin	CZ	5	FRN	3030
Expres Litvínov	NA	CZ	5	FRN	3032
Expres Lovosice	Dušek Jan	CZ	5	FRN	3035
Expres Svitavy	Ševčík Jan	CZ	5	FRN	3036
Expres Šternberk	Chylová Alena	CZ	5	FRN	3038
Expres Zábřeh na Moravě	Poláková Helena	CZ	5	FRN	3039
Expres Čáslav	Beránek Jiří	CZ	5	FRN	3040
Expres Uherský Brod	Vystrčilová Martina	CZ	5	FRN	3041
Expres Jičín	Mikezová Milena	CZ	5	FRN	3044
Expres Holešov	NA	CZ	5	FRN	3045
Expres Křnov	Zouharová Markéta	CZ	5	FRN	3047
Expres Rakovník	Fárová Kateřina	CZ	5	FRN	3048
Expres Mariánské Lázně	Fárová Kateřina	CZ	5	FRN	3049
Expres Kuřim	Ondroušek Petr	CZ	5	FRN	3050
Expres Moravská Třebová	Léharová Jana	CZ	5	FRN	3051
Expres Lanškroun	Hrubeš Pavel	CZ	5	FRN	3053
Expres Česká Třebová	Chadima Roman	CZ	5	FRN	3054
Expres Brno - Vinohrady	Ševčík Jan	CZ	5	FRN	3056
Expres Neratovice	Mířka Radek	CZ	5	FRN	3057
Expres Příbram	Kuchař Štěpán	CZ	5	FRN	3058
Expres Brno - Bystrc	Doležal Leoš	CZ	5	FRN	3059
Expres Frydek-Místek	Zadembksi Roman	CZ	5	FRN	3060
Expres Bystřice nad Pernštejnem	Duřpekt Richard	CZ	5	FRN	3061
Expres Brno - Nové Sady	Lišková Stanislava	CZ	5	FRN	3062
Expres Ostrava - Poruba	Výdra Dan	CZ	5	FRN	3063
Expres Praha - Sokolovská	Hrůša Martin	CZ	5	FRN	3064
Expres Olomouc	Franek Martin	CZ	5	FRN	3065
Expres Orlová	Klčo Martin	CZ	5	FRN	3066
Expres Nové Město nad Metují	Stránský Michal	CZ	5	FRN	3067
Expres Jablonec nad Nisou	Mikezová Milena	CZ	5	FRN	3068
Expres Trutnov	Mrázek Petr	CZ	5	FRN	3069
Expres Litoměřice	Rehárik Martin	CZ	5	FRN	3070
Expres Uherské Hradiště	Sedlář Petr	CZ	5	FRN	3071

Obchodní síť - Firemní a investiční bankovníctví - Česká republika

Firemní a korporátní klientela					
Centrum korporátní klientely Česká republika	Novotný Michael	CZ	3	REG	0361
Centrum pro firemní klientelu Praha a střední Čechy I	Nožičková Jana	CZ	4	BRN	0801
Centrum pro firemní klientelu Praha a střední Čechy II	Malena Petr	CZ	4	BRN	0802
Centrum pro firemní a mezinárodní klientelu severní Čech	Neubergová Dana	CZ	4	BRN	0840
Centrum pro firemní a mezinárodní klientelu západní Čech	Novák Radmil	CZ	4	BRN	0831
Centrum pro firemní a mezinárodní klientelu jižní Čechy	Prokeš Vladimír	CZ	4	BRN	0850
Centrum pro firemní a mezinárodní klientelu jižní Morava	Ullmann Petr	CZ	4	BRN	0812
Corporate Credit Support Brno		CZ	5	TEA	0827
Centrum pro firemní a mezinárodní klientelu severní Mora	Sokolovský Tomáš	CZ	4	BRN	0820

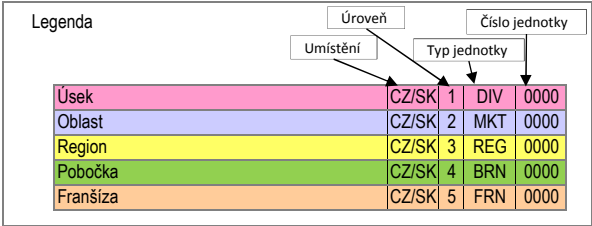
Mezinárodní klientela					
Multinational Corporate Clients Czech Republic	Pozník František	CZ	3	REG	0362
Centrum mezinárodní klientely CZ	Kopic Daniel	CZ	4	BRN	0881
Centrum italské a francouzské klientely		CZ	5	TEA	0884

Financing & Advisory					
Financování nemovitosti Česká Republika	Bárta Michal	CZ	4	BRN	0791

Finanční instituce	Vinter Martin	CZ	2	REG	0188
Finanční instituce CZ		CZ	4	BRN	0187

SME klientela					
SME Západ	Fialka Ivan	CZ	3	REG	0321
SME Praha a střední Čechy I	Vojtíšek Martin	CZ	4	BRN	0804
SME Praha a střední Čechy II	Knap Adam	CZ	4	BRN	0805
SME Praha a střední Čechy III	Mareš Filip	CZ	4	BRN	0809
SME Praha a střední Čechy IV	Kosmata Vladimír	CZ	4	BRN	0861
SME Credit Support		CZ	5	TEA	0882
SME severní Čechy	Vošše Jan	CZ	4	BRN	0845
SME západní Čechy	Davídek Michal	CZ	4	BRN	0852
SME jižní Čechy	Zach Miroslav	CZ	4	BRN	0854

SME Východ	Pias Marek	CZ	3	REG	0323
SME východní Čechy	Belej Jan	CZ	4	BRN	0873
SME jižní Morava I	Bartošek Jaroslav	CZ	4	BRN	0813
SME jižní Morava II	Svoboda Jan	CZ	4	BRN	0818
SME severní Morava	Balcar Andrzej	CZ	4	BRN	0824
SME střední Morava	Remes Luděk	CZ	4	BRN	0825



Organizačná štruktúra Pobočky Slovensko

Pobočka Slovensko					
Štokendl Miroslav	SK	1	DIV	0009	
Právne Slovensko					
Grochalová Svetlana	SK	2	UNT	0141	
Riadenie právnych úverových rizík	SK	5	TEA	0687	
Securities Compliance SK	SK	5	TEA	0091	
AML SK	SK	5	TEA	0093	
HR Business Partners SK	SK	5	TEA	0156	
HR Service Center SK	SK	5	TEA	0157	
Účtovníctvo SK					
Krajčovič Rastislav	SK	3	UNT	0453	
Fakturácia SK	SK	5	TEA	0454	
Účtovné služby a majetok SK	SK	5	TEA	0457	
Štatutárny reporting SK	SK	5	TEA	0455	
Metodika účtovníctva SK	SK	5	TEA	0459	
Kontrola účtovných transakcií a aplikácií	SK	5	TEA	0458	
Dane SK	SK	5	TEA	0456	
Makroekonomická analýza trhu SK	SK	5	TEA	0461	
Identity & Communication SK	SK	5	TEA	0165	
Vnútný audit SK	SK	5	TEA	0111	
Banková bezpečnosť SK	SK	5	TEA	0643	
Centrálny nákup SK	SK	5	TEA	0614	
Metodika SK					
Ivanovičová Andrea	SK	4	SEC	0627	
Project Management SK	SK	5	TEA	0626	
Riadenie outsourcovaných služieb SK	SK	5	TEA	0132	
Technické služby SK	SK	5	TEA	0694	
Infraštruktúrne služby SK	SK	5	TEA	0695	
Podporné služby SK	SK	5	TEA	0696	
Riadenie hotovostných procesov SK	SK	5	TEA	0698	
Administrácia úverov SK					
Ščevlíková Lucia	SK	3	UNT	0088	
Retailová úverová dokumentácia SK					
Hlavatá Danica	SK	3	UNT	0087	
Firemná úverová dokumentácia SK					
Benčíčová Dana	SK	3	UNT	0086	
Treasury Support	SK	5	TEA	0913	
Custodian & Settlement SK	SK	5	TEA	0923	
Payments SK					
Šťastná Zuzana	SK	4	SEC	0934	
Electronic Banking SK	SK	5	TEA	0943	
Customer Information					
Valentovičová Jarmila	SK	3	UNT	0950	
Card Operations SK	SK	5	TEA	0975	
PB Business Development SK	SK	5	TEA	0589	
Podpora predaja PB SK	SK	5	TEA	0011	
Structured Finance Slovensko					
Čelko František	SK	3	UNT	0383	
Markets SK					
Perdoch Tomáš	SK	3	UNT	0192	
Trading SK	SK	5	TEA	0194	
Treasury Sales pro firemnú klientelu	SK	5	TEA	0195	

Trade Services Operations SK					
Vojtková Alena	SK	4	SEC	0343	
Predaj produktov STEF & TF SK	SK	5	TEA	0369	
Vývoj produktov CM&eB SK	SK	5	TEA	0359	
Predaj produktov CM&eB SK	SK	5	TEA	0342	
Acquiring SK	SK	5	TEA	0384	
Global Securities Services SK					
Cicuttová Tosca	SK	4	SEC	0197	
Industries & Subsidies SK	SK	5	TEA	0889	
Operations Liptovský Mikuláš					
Šarafin Michal	SK	4	SEC	0527	
Obchodné plánovanie retailového a privátne	SK	5	TEA	0742	
Podpora predaja SK	SK	5	TEA	0567	
Podpora retailovej prevádzky	SK	5	TEA	0739	
Bankopoistenie SK	SK	5	TEA	0797	
Tretie strany SK	SK	5	TEA	0775	
Telesales Innovations SK	SK	5	TEA	0592	
Hypotekárne produkty a procesy SK	SK	5	TEA	0569	
Customer Initiatives SK	SK	5	TEA	0779	
CRM SK	SK	5	TEA	0568	
Consumer Finance & Loan Factory SK	SK	5	TEA	0788	
Investície SK	SK	5	TEA	0587	
Small Business produkty a nástroje SK	SK	5	TEA	0576	
Karty SK	SK	5	TEA	0529	
Digital Cross Sell SK	SK	5	TEA	0541	
Marketing Communication & Advertising SK	SK	5	TEA	0164	
Riadenie kvality služieb SK	SK	5	TEA	0191	

Vymáhanie a reštrukturalizácia úverov SK					
Hrdlík Igor	SK	3	UNT	0074	
Právne vymáhanie úverov SK					
Pacachová Katarína	SK	4	SEC	0684	
Reštrukturalizácia úverov SK					
Repová Lenka	SK	4	SEC	0685	
Centrálne vymáhanie úverov SK	SK	5	TEA	0686	
Risk Models Validation SK					
SK	SK	5	TEA	0646	
Monitoring úverov SK					
Bohunická Katarína	SK	4	SEC	0075	
Underwriting pre fyzické osoby SK					
Frašťacká Eva	SK	4	SEC	0681	
Underwriting pre SME SK					
Blecha Ľubomír	SK	4	SEC	0689	
Firemný underwriting IV					
Podlipa Martin	SK	4	SEC	0682	
Firemný underwriting V					
Pavlikán Radoslav	SK	4	SEC	0683	
Risk Models Development SK	SK	5	TEA	0637	
Oceňovanie nehnuteľností SK	SK	5	TEA	0624	
Retailové úverové nástroje a procesy SK	SK	5	TEA	0638	
Firemné úverové nástroje a procesy SK	SK	5	TEA	0639	
Úverový Reporting SK	SK	5	TEA	0644	
Operačné riziká SK	SK	5	TEA	0431	

Obchodná sieť - Retailové a privátne bankovníctvo - Slovensko

Retailová distribúcie					
Bratislava	Hazlinger Jaroslav	SK	3	REG	0731
Krížna	Hulla Jurkovička Zuzana	SK	4	BRN	7200
Aupark	Ivančíková Petra	SK	4	BRN	7202
Šancová	Benci Soňa	SK	4	BRN	7203
Park One	Sokolová Andrea	SK	4	BRN	7205
Plynárenská	Tomková Jana	SK	4	BRN	7210
Hron	Onderčo Jozef	SK	4	BRN	7212
Rustica	Gómyř Zuzana	SK	4	BRN	7213
Polus CC	Pavlovčíková Alica	SK	4	BRN	7215
Mostová	Marada Michal	SK	4	BRN	7216
Západné Slovensko I	Paulen Maroš	SK	3	REG	0733
Trnava	Kollár Juraj	SK	4	BRN	7218
Malacky	Kovárik Martin	SK	4	BRN	7219
Piešťany Nitrianska	Selecká Mária	SK	4	BRN	7220
Pezinok	Kaššová Renáta	SK	4	BRN	7221
Skalica	Krištofik Ján	SK	4	BRN	7222
Senica	Blažek Ján	SK	4	BRN	7223
Hlohovec	Selecký Jozef	SK	4	BRN	7224
Trenčín	Mišíková Anna	SK	4	BRN	7225
Nové Mesto nad Váhom	Brezovská Žaneta	SK	4	BRN	7226
Myjava	Kováčová Ivana	SK	4	BRN	7227
Bánovce nad Bebravou	Čikelová Linda	SK	4	BRN	7228
Považská Bystrica	Štefancová Martina	SK	4	BRN	7229
Senec	Konečný Dušan	SK	4	BRN	7230
Západné Slovensko II	Kusý Igor	SK	3	REG	0734
Nitra Štefánikova	Molnárová Oľga	SK	4	BRN	7231
Topoľčany	Uhříková Zuzana	SK	4	BRN	7233
Nové Zámky Majzonovo	Poláčeková Kvetoslav	SK	4	BRN	7235
Levice	Gregušová Helena	SK	4	BRN	7236
Dunajská Streda	Cetliová Anna	SK	4	BRN	7237
Galanta	Péteriová Anna	SK	4	BRN	7238
Komárno	Čsoma Katarína	SK	4	BRN	7239
Šaľa	Straňáková Mária	SK	4	BRN	7240
Prievidza	Dzuríková Adriana	SK	4	BRN	7241
Sereď	Šranková Alena	SK	4	BRN	7243
Šamorín	Gnjatovičová Iveta	SK	4	BRN	7244
Stredné Slovensko	Dzúrová Katarína	SK	3	REG	0735
Žilina Národná	Chovanová Ivana	SK	4	BRN	7245
Žilina Aupark	Kališová Janka	SK	4	BRN	7246
Martin	Zálepa Ladislav	SK	4	BRN	7247
Čadca	Časnocha Róbert	SK	4	BRN	7248
Liptovský Mikuláš	Tomčíková Eva	SK	4	BRN	7249
Ružomberok	Miartanová Iveta	SK	4	BRN	7250
Zvolen Nám. SNP	Jedlovská Denisa	SK	4	BRN	7251
Banská Bystrica SC Europa	Likavec Peter	SK	4	BRN	7252
Lučenec	Strculová Rút	SK	4	BRN	7254
Brezno	Parašinová Erika	SK	4	BRN	7255
Žiar nad Hronom	Sýkorová Anna	SK	4	BRN	7256

Obchodná sieť Firemné a investičné bankovníctvo Slove

SME klientela					
SME Slovensko	Hrehová Miriam a.i.	SK	3	REG	0325
SME Bratislava	Ballo Juraj	SK	4	BRN	0880
SME Dunajská Streda	Bankó Tomáš	SK	4	BRN	0862
SME Trnava	Janáčová Katarína	SK	4	BRN	0863
SME Trenčín	Červeňanová Janka a	SK	4	BRN	0864
SME Nitra	Pavle Jozef	SK	4	BRN	0865
SME Zvolen	Botošová Eva	SK	4	BRN	0866
SME Žilina	Trippé Ivo a.i.	SK	4	BRN	0867
SME Poprad	Iovdij Adrián	SK	4	BRN	0868
SME Košice	Petrák Pavol	SK	4	BRN	0869

Mezinárodní klientela					
Centrum medzinárodnej klientely	Feneziani Moreno	SK	4	BRN	0883

Financing & Advisory					
Financovanie nehnuteľností Slo	Kicko Lukáš	SK	4	BRN	0333

Finanční instituce					
Finančné inštitúcie SK	SK	5	TEA	0196	

Firemná a korporátna klientela Slovensko					
Korporátna a medzinárodná klientela Slovensko	Mikloš Slavomír	SK	3	REG	0368
Corporate Business Support Center	Mezírková Věra	SK	3	SEC	0326
Centrum pre firemnú klientelu Bratislava	Chrenko Peter	SK	4	BRN	0890
Centrum pre firemnú klientelu západné Slovens	Jakubec Ondrej	SK	4	BRN	0891
Centrum pre firemnú klientelu stredné Slovens	Verbovský Pavol	SK	4	BRN	0896
Centrum pre firemnú klientelu východné Slove	Jacko Jaroslav	SK	4	BRN	0897

Legenda					
		Úroveň	Číslo		
		Umístění	Typ		
Divízia	CZ/SK	1	DIV	0000	
Úsek	CZ/SK	2	DPT	0000	
Oblast'	CZ/SK	2	MKT	0000	
Odbor	CZ/SK	3	UNT	0000	
Region	CZ/SK	3	REG	0000	
Oddelenie	CZ/SK	4	SEC	0000	
Pobočka	CZ/SK	4	BRN	0000	
Funkcia	CZ/SK	5	TEA	0000	

9.3 Příloha č. III – Identifikační tabulka respondentů

Poř. č. respondenta	Pohlaví respondenta	Student/Absolvent
1	Muž	Student
2	Žena	Absolvent
3	Muž	Absolvent
4	Žena	Absolvent
5	Žena	Absolvent
6	Žena	Absolvent
7	Žena	Student
8	Žena	Student
9	Muž	Student
10	Žena	Student
11	Žena	Student
12	Muž	Student
13	Žena	Student
14	Muž	Absolvent
15	Žena	Student
16	Žena	Student
17	Muž	Student

Zdroj: Vlastní zpracování

9.4 Příloha č. IV - Ukázka otázek pro telefonický prescreening

- **Schopnost komunikace:**
 - Zkuste se mi v 1 minutě představit tak, abyste mě zaujal
- **Motivace:**
 - Z jakého důvodu jste se přihlásil, co Vás konkrétně zaujalo?
- **VŠ:**
 - Jakou školu studujete – na co se přesně při studiu zaměřujete?
- **V jakém jste ročníku – případně kolik zkoušek Vám ještě chybí?**
- **Reálnost představ:**
 - Jakou náplň práce očekáváte v oblasti monitoringu úvěrů?
 - Co určitě dělat nechcete?
- **Finanční očekávání:**
 - Jakou máte představu o finančním hodnocení? Pod co nejste ochoten jít? - pokud odpoví více než 30-35 000 tis. Kč, tak je to KO kritérium
- **Odborné otázky:**
 - Baví Vás matematika, statistika, pravděpodobnost?
 - pravděpodobnost:
 - **easy** – jaká je pravděpodobnost, že padne 6 na kostce? (1/6)
 - **medium** – jaká je šance, že hodíte 2 kostkami číslo 6? (1/36)
 - **hard** – jaká je šance, že na 2 kostkách padne v součtu hodnota 7? (6/36)
 - matematika/statistika:
 - **úročení** – máte 1000Kč, úrok 5% p.a. – kolik budete mít naspořeno po 3 letech s jednoduchým úročením? (1150Kč), a kolik se složeným úročením? (1157,625Kč)
 - **průměry** – ve firmě je průměrná mzda 50000Kč a jsou v ní 3 zaměstnanci. První si vydělá 35000Kč, druhý 85000Kč. Jakou mzdu má třetí zaměstnanec? (30000Kč)
 - **modifikace** – více zaměstnanců, výpočet mediánu
 - **převádění procent zlomků** – kolik procent je 0,4; kolik desetin je 80%;
 - **převádění jednotek** – kolik litrů je dm³; kolik metrů má jeden hektar
 - Máte zkušenosti v oblasti práce s daty - například dělal jste někdy datovou analýzu nebo nějakým způsobem analyzoval a reportoval?
 - Máte zkušenosti s vytvářením databází?
 - Říká vám něco například SQL? Víte k čemu byste to použil?
 - V čem spočívá Váš největší kariérní úspěch doposud?

9.5 Příloha V – Dotazník určený pro Trainees

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den,

obracím se na vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako důležitý podklad pro zpracování diplomové práce na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti. Jsem studentkou navazujícího studia na Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze, obor Podnikání a administrativa. Ve své diplomové práci se zabývám i problematikou vyhledávání a výběru zaměstnanců z řad studentů a absolventů škol, se zaměřením na tzv. trainee programy.

Prosím vás tedy o vyplnění tohoto dotazníku, který je **zcela anonymní** a slouží pouze pro účely diplomové práce. Celková doba vyplňování vám nezabere více jak 15 minut vašeho času. V případě zájmu o zaslání výsledků tohoto dotazníkového šetření mne, prosím, kontaktujte na e-mailové adrese: ajus.fialova95@gmail.com.

Předem děkuji za věnovaný čas

Bc. Andrea Fialová

1.) Jakým způsobem jste se dozvěděl(a) o výběrovém konkurzu na vámi vykonávanou pozici:

- ☐ Kariérní stránky UniCredit Bank CZ & SK
 - ☐ Facebooková stránka UniCredit Bank CZ & SK
 - ☐ Pracovní portál
 - ☐ Od známého, příbuzného nebo jiné blízké osoby pracující v UniCredit Bank CZ & SK
 - ☐ Jiným způsobem (uved'te prosím jakým):
-

2.) Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) přihlásit do konkurzu na pozici Trainee ve společnosti UniCredit Bank?

3.) Kterými částmi jste musel(a) během výběrového konkurzu projít?

- ☐ Telefonické interview
 - ☐ Assessment centre
 - ☐ Výběrový pohovor (osobně mezi vámi, personalistou, popř. manažerem)
 - ☐ Znalostní test
 - ☐ Jiné (uved'te prosím, jaké):
-

4.) Ohodnořte, prosím, vámi absolvované řásti výběrového konkurzu na uvedených stupnicích jako ve škole (1 – výborné, 5 – nedostatečné)

	1	2	3	4	5	Neabsolvoval(a) jsem
Telefonické interview						
Assessment centre						
Výběrový pohovor						
Znalostní test						

5.) Výběrový konkurz jste shledával(a) jako:

- ☐ Příliš jednoduchý
- ☐ Jednoduchý
- ☐ Přiměřeně náročný pro danou pozici
- ☐ Velice náročný, ale vřhledem k pozici oprávněně
- ☐ Velice náročný, vřhledem k pozici až zbytečně

6.) Co bylo pro Vás v průběhu konkurzu nejnáročnější?

7.) Na jaké úrovni jste, v době absolvování konkurzu, shledával(a) komunikaci mezi vámi a společností UniCredit Bank?

- ☐ Velice dobrá úroveň, všechny potřebné informace o průběhu výběrového konkurzu jsem věděl(a) téměř ihned
- ☐ Dobrá úroveň, ale našly by se drobné nedostatky:

- ☐ Komunikace vázla, nicméně jsem byl(a) předem upozorněn(a) na tuto skutečnost
- ☐ Nedostatečná, byl(a) jsem bez informací o aktuálním průběhu výběrového konkurzu i několik týdnů, aniř bych na tento fakt byl(a) předem upozorněn(a)

8.) Při výběrovém konkurzu jste se osobně setkal(a) s:

- ☐ Budoucím přímým nadřízeným
- ☐ Nadřízeným přímého nadřízeného
- ☐ Personalistou/personalistkou
- ☐ S jinou osobou (uveďte prosím, kterou):

☐ Již si nevzpomínám

9.) Jaký dojem ve vás tito lidé zanechali?

- ☐ Velice dobrý, profesionální přístup
- ☐ Přívětivé chování, našly by však se drobné výhrady
- ☐ Spíše neutrální
- ☐ Pociťoval(a) jsem nezájem ze strany těchto osob
- ☐ Pociťoval(a) jsem povýšené chování ze strany těchto osob

10.) Jak moc důležité podle vás je, aby se výběrového konkurzu přímo účastnil pracovník z oddělení či oboru, na který se uchazeč hlásí? (1 – není vůbec důležité, 5 – je velice důležité)

1	2	3	4	5

11.) Jste:

- ☐ Muž
- ☐ Žena

12.) Jste student či absolvent?

- ☐ Student
- ☐ Absolvent – pozn. 2 roky po ukončení studia

Jste u konce. ☺

Tímto vám děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. V případě zájmu o zaslání výsledků tohoto dotazníkového šetření mne prosím kontaktujte na e-mailové adrese:

ajus.fialova95@gmail.com.

Děkuji a hezký zbytek dne.