



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra společenských věd

Výběr pracovníků v konkrétní firmě

Vypracovala: Miroslava Marešová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloslava Hiršová

Praha, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Výběr pracovníků v konkrétní firmě“ jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze, 24.dubna 2007

Podpis:.....

Anotace

Výběr pracovníků v konkrétní firmě

Práce je zaměřena na identifikaci klíčových kritérií výběru pracovníků na vybrané pozice v konkrétní firmě. Cílem práce je navrhnout vhodné postupy a metody výběrového řízení, jež by umožnily najít pracovníky nejlépe vyhovující těmto kritériím a případně ověřit vhodnost výběru.

Praha, duben 2007

Poděkování

Ráda bych poděkovala za vedení mé bakalářské práce, rady a inspiraci paní PhDr. Miloslavě Hiršové z Vysoké školy ekonomické, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

Úvod.....	8
<i>I. Teoretická část</i>	<i>10</i>
<i>1. Lidské zdroje</i>	<i>10</i>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	11
<i>2. Získávání pracovníků</i>	<i>11</i>
2.1 Analýza pracovního místa.....	11
2.2 Specifikace požadavků na pracovníka – kritéria výběru.....	13
2.3 Diskriminační kritéria.....	15
2.4 Zdroje uchazečů.....	16
2.5 Dokumenty požadované od uchazečů	16
2.6 Předvýběr uchazečů.....	17
<i>3. Výběr pracovníků</i>	<i>18</i>
3.1 Volba metod výběru	19
3.2 Pohovory.....	19
3.3 Assessment Centre.....	22
3.4 Testy pracovní způsobilosti.....	24
3.5 Reference	25
3.6 Posouzení výběrových metod.....	26
3.7 Důležité zásady výběru pracovníků	27
3.8 Závěrečný výběr.....	27
<i>II. Praktická část</i>	<i>28</i>
<i>1. Cíle a výzkumné otázky</i>	<i>28</i>
<i>2. Představení BAWAG Bank CZ a.s.</i>	<i>29</i>
2.1 Historie společnosti.....	29
2.2 Základní informace o společnosti.....	29
2.3 Akcionář společnosti – finanční skupina BAWAG P.S.K. Group.....	30
2.4 Pozice banky na trhu.....	30
2.5 Cíle banky.....	31
2.6 Filosofie banky	31
2.7 Struktura zaměstnanců	31
2.8 Průběh výběrového řízení v bance	32
<i>3. Metody získávání a zpracování dat</i>	<i>33</i>
<i>4. Prezentace výsledků – výběrový proces u vybraných pozic</i>	<i>35</i>
4.1 Pozice Senior Securities Treasury Back Office Specialist/Senior specialista cenných papírů v oddělení Back Office Treasury.....	35

4.2	Pozice Senior Relationship Manager Corporate Banking/Senior manažer pro vztahy se zákazníky v korporátním oddělení	35
5.	<i>Diskuse</i>	36
6.	<i>Závěr</i>	39
7.	<i>Literatura</i>	42
8.	<i>Přílohy</i>	44

Úvod

Úspěch podniku závisí na schopnostech, znalostech, pracovní ochotě a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Proto mezi významné personální činnosti patří kvalitní získávání a výběr vhodných pracovníků vyhovujících požadavkům nejen dané pozice, ale i podnikovým a týmovým kritériím.

Nová koncepce personální práce se vyznačuje strategickým přístupem k personálním činnostem a přestává být záležitostí pouze personalistů, ale stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím odpovědnostem manažera při řízení lidí. Personální strategie je nedílnou součástí podnikové politiky. Strategické řízení lidských zdrojů směřuje k plnění cílů organizace prostřednictvím lidí.

Personální práce dnes patří k důležitým oblastem celého řízení organizace. Vedoucí personálního oddělení bývá zpravidla členem nejvyššího vedení, což je důležité pro prosazování personální strategie.

Ve své práci jsem se zaměřila na proces získávání a výběru pracovníků v BAWAG Bank CZ a.s. V této bance pracuji již devátým rokem na pozici personálního konzultanta. Téma výběru pracovníků jsem si zvolila proto, abych si prohloubila své znalosti v této oblasti a mohla zde využít své zkušenosti z praxe.

Ve své práci sleduji dva hlavní cíle. Prvním cílem je identifikace klíčových kritérií výběru pracovníků pro konkrétní pozice v BAWAG Bank CZ a.s. Druhým cílem je navrhnout vhodné postupy a metody výběrového řízení umožňující najít nejvhodnější kandidáty vyhovující stanoveným kritériím.

Díličními cíli práce jsou specifikace a popisy jednotlivých pracovních pozic, neboť jsou nezbytné pro určení klíčových kritérií a pro návrh vhodných metod výběru. U každé konkrétní pracovní pozice jsem se také snažila určit zdroje, ze kterých by bylo vhodné daného kandidáta hledat a navrhnout nejvhodnější metody získávání.

Pro zpracování tématu práce jsem si vybrala dvě bankovní pozice. Jedná se o pozici specialisty – Senior Specialist Securities Back Office Treasury (Senior specialista cenných papírů v oddělení Back Office Treasury) a o pozici prodejce – Senior

Relationship Manager Corporate Banking (Senior manažer pro vztahy se zákazníky v oddělení firemního bankovníctví).

Ve své práci se zaměřuji na výběr pracovníků, kterému je dle mého názoru třeba věnovat dostatek času, úsilí i peněžních prostředků. Důkladná příprava a čas věnovaný celému výběrovému řízení se vždy vyplatí v podobě získání kvalitního zaměstnance. Čím kvalitnější a lepší pracovníky se nám podaří získat a vybrat, tím bude organizace konkurenceschopnější a úspěšnější. Úplně nejlepším výsledkem je získání nejen zkušeného odborníka, ale také člověka osobnostně pasujícího do týmu a zároveň do firemní kultury celé společnosti.

Úkolem banky je co nejlépe spravovat a zhodnotit peněžní prostředky klientů. Práce v bance znamená velkou odpovědnost, co se svěřených prostředků klientů týká a samozřejmě přístup k tajným a citlivým informacím. Proto vybrání nevhodného, nedůvěryhodného pracovníka může mít pro banku rozsáhlé následky, ať už v podobě ztrátových investic, neprofesionálního přístupu ke klientům, či dokonce ztrátu klientů.

I. Teoretická část

1. Lidské zdroje

Práce s lidskými zdroji nabývá stále na větším významu. Přechodem k tržnímu hospodářství a sílícímu vlivu mezinárodního prostředí se změnily podmínky činnosti českých firem. O úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace rozhoduje její schopnost pracovat efektivně s lidskými zdroji. Investice do rozvoje lidských zdrojů a do rozvoje schopností a znalostí zaměstnanců jsou velmi důležité. České firmy tuto skutečnost stále podceňují, i když je zde znát stále větší vliv zahraničních společností, které jsou pro ně inspirací.

Mezi hlavní činnosti oblasti lidských zdrojů patří plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování, vzdělávání, hodnocení, ochrana zdraví a bezpečnost při práci a v neposlední řadě také personální administrativa.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je součástí podnikového řízení. Fungování organizace záleží na využití finančních, materiálních, informačních a lidských zdrojů. Bez lidských zdrojů by byly ostatní zdroje nefunkční a proto řízení lidských zdrojů stále více nabývá na důležitosti.

Dnes má řízení lidských zdrojů v organizaci daleko větší význam, než tomu bylo v minulosti. Dříve personální práce byla chápána jen jako administrativní a měla spíše pasivní roli. Poté se situace zlepšila, začíná být kladen důraz na organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv, ale zaměření je stále vnitropodnikové a řeší se spíše operativní problémy.

Moderní řízení lidských zdrojů se vyznačuje strategickým přístupem ke všem personálním činnostem. Personální práce a plánování je v souladu s cíli a plány organizace. Personální práce se stává součástí činností všech manažerů.

1.2 Plánování lidských zdrojů

Získávání a výběru pracovníků vždy předchází personální plánování, které se odvíjí od personálních potřeb, cílů a strategie společnosti. Provádí se srovnání vnitřních zdrojů s budoucími potřebami. Po jejich vyhodnocení se zjistí potřeba budoucího počtu a struktury zaměstnanců. Na základě vytvořených personálních plánů se provádí získávání a výběr pracovníků. Plánování by mělo zabezpečit, aby byly k dispozici v okamžiku potřeby správné počty vhodných pracovníků s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Plánování lidských zdrojů probíhá s ohledem na vnitřní a vnější trh práce.

2. Získávání pracovníků

Získáváním pracovníků se rozumí rozpoznání a vyhledání vhodných zaměstnanců pro volná pracovní místa v organizaci v potřebném termínu. Spočívá v informování o volných místech, nabízení pracovních příležitostí zájemcům o požadovanou práci a získání co nejvíce potřebných informací o uchazečích.

Získávání pracovníků závisí na vnitřních a vnějších podmínkách. Vnitřní podmínky souvisí s pracovním místem a s organizací. Mezi ně patří především povaha práce, požadavky na konkrétní pracovní místo, význam a prestiž organizace, úroveň odměňování a péče o zaměstnance a další. Mezi vnější podmínky patří demografická, ekonomická, sociální, technologická a politicko- legislativní situace.

2.1 Analýza pracovního místa

Před zahájením procesu získávání a výběru pracovníků je třeba mít k dispozici všechny potřebné informace o příslušném hledaném pracovním místě. Z dostupných informací se provede analýza pracovního místa, kterou lze provádět různými metodami. Nejčastější metodou je rozhovor s přímým nadřízeným a samotnými pracovníky. Je možné také využít dotazníků, různých časových snímků, rozboru kritických událostí nebo přímého pozorování. Většinou se používá kombinace řízeného rozhovoru a dalších metod.

Analýza pracovního místa vede k určení cíle pozice, povinností a úkolů pracovníka, oblasti zodpovědnosti a pravomoci, definování vztahů podřízenosti a nadřízenosti. V neposlední řadě jsou zde také kvalifikační předpoklady, vzdělání, praxe, specifické požadavky a konkrétní způsobilosti a schopnosti. Pro účely výběrového řízení je třeba mít k dispozici i informace o možnostech vzdělávání a kariérního růstu.

Analýzy pracovních míst mají širší uplatnění a mohou být využity v mnoha personálních činnostech jako např. dle (Hiršové, 2005, s. 38):

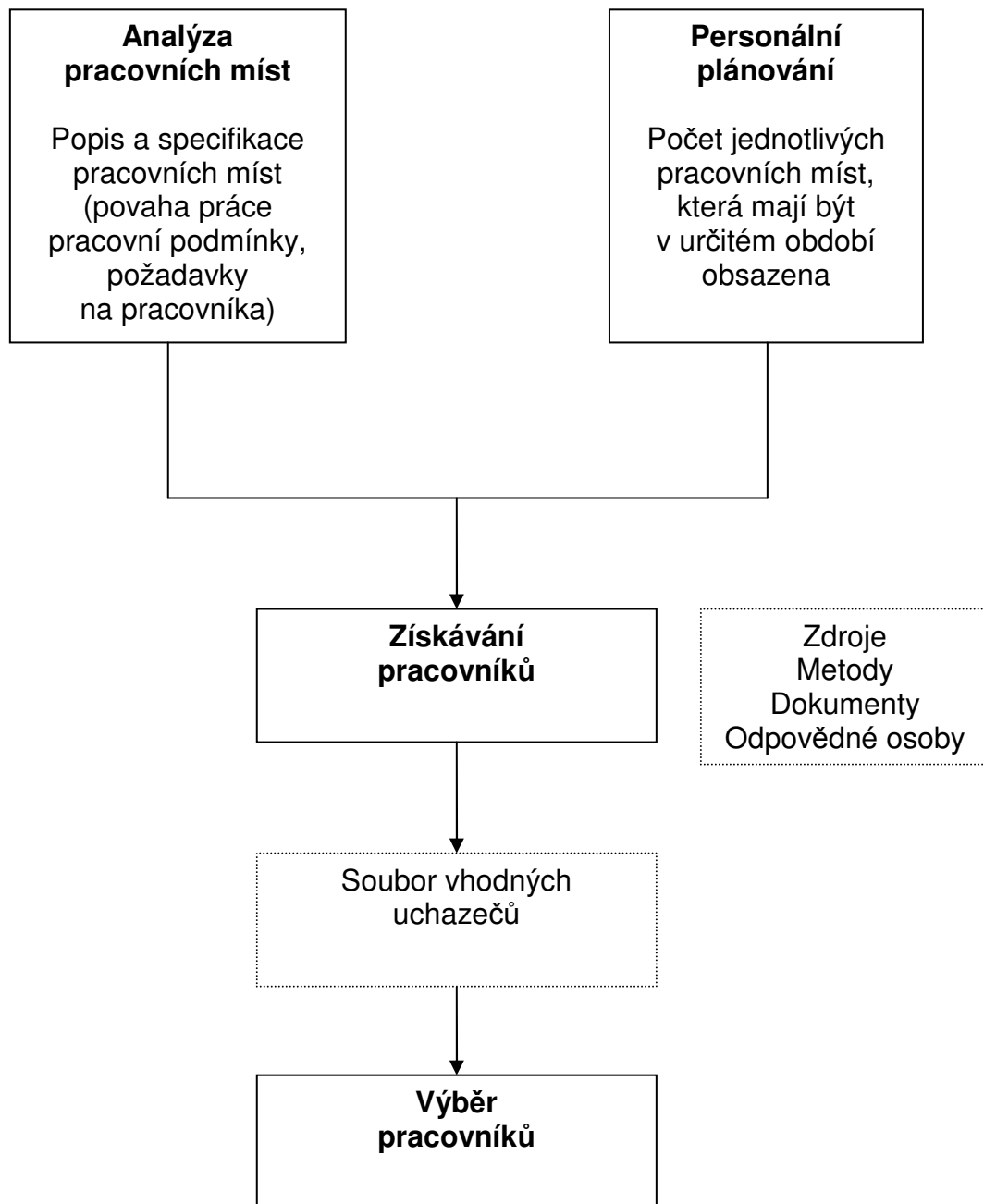
- Pomoc při vytváření organizační struktury a koncepce
- Nábor a rozmísťování nových pracovníků
- Podklad pro uzavírání pracovních smluv
- Podklad pro hodnocení pracovníků a plánování jejich dalšího odborného růstu
- Platové hodnocení a jeho standardizace
- Zjišťování podkladů sloužících k přesnějšímu zjištění zásluh jednotlivců
- Zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky
- Zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v podnicích apod.

Na základě této analýzy lze připravit popis pracovního místa tzv. job description, který také slouží potřebám získávání a výběru pracovníků. Popis práce většinou obsahuje název pozice, zařazení v rámci podniku s definováním vazeb nadřízenosti a podřízenosti a hlavní činnosti a úkoly pracovníka.

V případě, že již popis a specifikace pracovního místa existují, je potřeba je před zahájením výběrového řízení zkontrolovat a případně aktualizovat, aby přesně odrážely úkoly a požadavky pozice. Správné stanovení popisu pracovní pozice je důležité také proto, aby uchazečům o práci byly poskytnuty úplné a objektivní informace vztahující se k dané pozici.

Níže uvedené schéma ukazuje vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků. Ze schématu je patrné, že personální plánování a analýza pracovních míst jsou na stejné úrovni a měly by předcházet získávání a výběru pracovníků.

Obr. 1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Byars, Rue, 1987 in: Koubek, 2006, s. 123

2.2 Specifikace požadavků na pracovníka – kritéria výběru

Specifikace požadavků na pracovníka vychází z analýzy a popisu pracovního místa. Nejdůležitější požadavky se stávají směrodatnými kritérii při výběrovém procesu a musí být vždy stanoveny před samotným procesem získávání a výběru. Kritéria jsou důležitá

nejen při samotném výběru a hodnocení uchazečů, ale již v době získávání, kdy se rozhoduje o tom z jakých zdrojů a jakými metodami se bude uchazeč hledat.

Stanovení požadavků se řídí pracovní způsobilostí, která vyjadřuje připravenost člověka zvládat pracovní úkoly v rámci své pracovní pozice. Jde o soulad mezi požadavky dané práce a předpoklady pracovníka. Pracovní způsobilost zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti, všeobecný rozhled a morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje.

Požadavky na kandidáty je možné rozdělit do několika základních kategorií. Stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa **na odbornou pracovní způsobilost** se týká především **vzdělání** (dosažená úroveň, specializace, kompetence k výkonu specializované činnosti – zkoušky), **pracovní zkušenosti** (délka, oblast, pozice, zkušenosti s vedením týmu apod.), **odborných znalostí a dovedností** (např. práce s PC, znalost jazyků, řidičský průkaz, odborné znalosti dle specifické oblasti, organizační dovednosti apod.). Vymezení úrovně vzdělání, odborných, technických, jazykových, počítačových požadavků zpravidla není problémem, stejně tak jako jejich dokladovatelnost (diplomy, certifikáty, osvědčení).

Požadavky na psychickou způsobilost k práci – zde nastávají potíže s rozumným stanovením požadavků týkajících se osobních vlastností a zvyklostí kandidátů, jejich pracovních postojů a motivačních charakteristik. Psychická způsobilost by měla být posuzována výhradně odborným psychologem. Účelem posouzení je zjistit psychické a osobnostní předpoklady uchazečů a porovnat je s požadavky dané pozice.

Mezi **osobnostní vlastnosti a dovednosti** se zpravidla zahrnuje: úroveň analytického myšlení, asertivita, odolnost vůči stresu, týmová spolupráce, manažerský potenciál, prezentační a komunikační dovednosti apod. Mezi další důležité předpoklady lze zařadit např. pracovní stabilitu, schopnost a ochotu pracovního nasazení, motivaci, odpovědnost a loajalitu.

Požadavky na fyzickou způsobilost - posuzuje se zdravotní stav dle nároků pracovního místa. Potvrzení vydává pouze lékař.

Morální způsobilost - jedná se o dodržování zákonů a společenských pravidel. Trestní bezúhonnost pracovníka lze dokladovat výpisem z trestního rejstříku.

Výše uvedené požadavky je dobré roztrždit podle důležitosti na **nezbytné** (bez nich uchazeč není schopen práci vykonávat) a **žádoucí** (pomáhají ke kvalitnějšímu výkonu).

U nás je spíše zvykem vybírat pracovníky podle požadavků daného místa, ale v dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích pouze tato kritéria nestačí. Pracovník by měl splňovat nejen požadavky dané pozice, ale také celoorganizační a útvarová kritéria.

„1. Celoorganizační (celopodniková) kritéria se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně. Stále více se při tom mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji. Například pružná organizace vyžaduje pružné a přizpůsobivé jedince, kteří akceptují změny. Celoorganizační kritéria nebývají obvykle výslovně uváděna v nabídce zaměstnání a jsou spíše uplatňována poněkud intuitivně a často i subjektivně. Vhodné je, když existuje písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují způsobilost uchazeče, k němu přihlížejí.“

„2. Útvarová, resp. týmová kritéria se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu. Není sporu o tom, že od inženýra v útvaru výzkumu a vývoje se vyžadují jiné vlastnosti než od inženýra ve výrobním útvaru. Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu.“

„3. Tradiční kritéria pracovního místa (tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti držitele pracovního místa) jsou sice stále ještě při výběru pracovníka nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Dokonce je stále častěji slyšet názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.“ (Koubek, 2006, s. 160)

2.3 Diskriminační kritéria

Při výběrovém řízení by neměla existovat pracovní diskriminace, která rozlišuje mezi skupinami zaměstnanců na základě jejich společných charakteristik. Mezi diskriminační kritéria patří především: pohlaví, rasa, národnost, náboženské vyznání, věk, vzhled, sexuální orientace, zdravotní stav, rodinný stav, počet dětí, politická příslušnost apod.

Pracovní diskriminace je ve vyspělých zemích nezákonná. Diskriminace se dělí na přímou, nepřímou a systémovou.

2.4 Zdroje uchazečů

Společnost může obsazovat volné pozice z vnitřních zdrojů i z vnějších zdrojů. Obojí má své výhody a nevýhody. Může dojít i ke kombinaci obojího v závislosti na situaci a konkrétním volném místě. Dle toho se také volí vhodné prostředky na vyhledávání budoucích pracovníků.

Vnitřní zdroje

Dříve docházelo k výběru pracovníků hlavně z vnějších zdrojů, což nebylo úplně v pořádku. V případě stejných kvalifikačních a profesních předpokladů by měli mít přednost zaměstnanci z vnitřku společnosti.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří znalost uchazečů, možnost kariérního postupu, nízké náklady, rychlejší obsazení místa. Nevýhodou může být např. tzv. podniková slepota nebo omezený výběr.

Vnější zdroje

Pokud jsou interní zdroje vyčerpány a v organizaci nejsou k dispozici žádné vhodné kandidáty, přistoupí se k výběru z vnějších zdrojů.

Výhodou výběru z vnějších zdrojů mohou být nové impulsy od nově příchozího zaměstnance, širší možnost výběru. Nevýhodou jsou vyšší náklady, neznalost podniku, delší čas na adaptaci a orientaci.

Mezi nejpoužívanější metody externího náboru patří internetový nábor (vlastní www stránky, e-recruitment, job servery), inzerce v médiích (noviny, TV, rozhlas), personální agentury, executive search společnosti, úřady práce popřípadě veletrhy pracovních příležitostí.

2.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Velmi důležitá pro pozdější fáze výběru je volba dokumentů, které organizace od uchazeče vyžaduje. Poskytují informace, které jsou potřebné pro dostatečnou znalost

uchazeče a jeho vhodnost pro obsazovanou pracovní pozici. Organizace zpravidla od uchazečů požadují životopis a dotazník. Dále mohou také vyžadovat doklady o vzdělání, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo lékařské potvrzení.

Vyplnění dotazníku organizace je velice rozšířené. Rozeznávají se dvě základní formy dotazníku. Jednoduchý dotazník umožňuje uvést uchazeči pouze základní informace a je používán především při obsazování manuálních nebo administrativních míst. Druhý typ dotazníku dovoluje zaujmout určitá stanoviska a podrobně se vyjádřit k otázkám v dotazníku. Jedná se o tzv. otevřený dotazník, který vyplňují především uchazeči o manažerské pozice.

Existují tři typy životopisů. Většinou si sama organizace stanoví, jaký životopis od uchazeče požaduje. V praxi to bývá hlavně polostrukturovaná a strukturovaná forma. U volného životopisu obsah i struktura záleží na uchazeči. Má podobu chronologického popisu života uchazeče a umožňuje lépe posoudit osobnost a formulační schopnosti uchazeče. V polostrukturovaném životopisu uchazeč uvede základní informace a doplní další skutečnosti dle svého uvážení. Strukturovaný životopis poskytuje standardní informace a usnadňuje vyhledávání informací a jejich vzájemné porovnávání. Většinou u tohoto typu životopisu sama organizace přesně stanoví, jaké informace a náležitosti má životopis obsahovat.

2.6 Předvýběr uchazečů

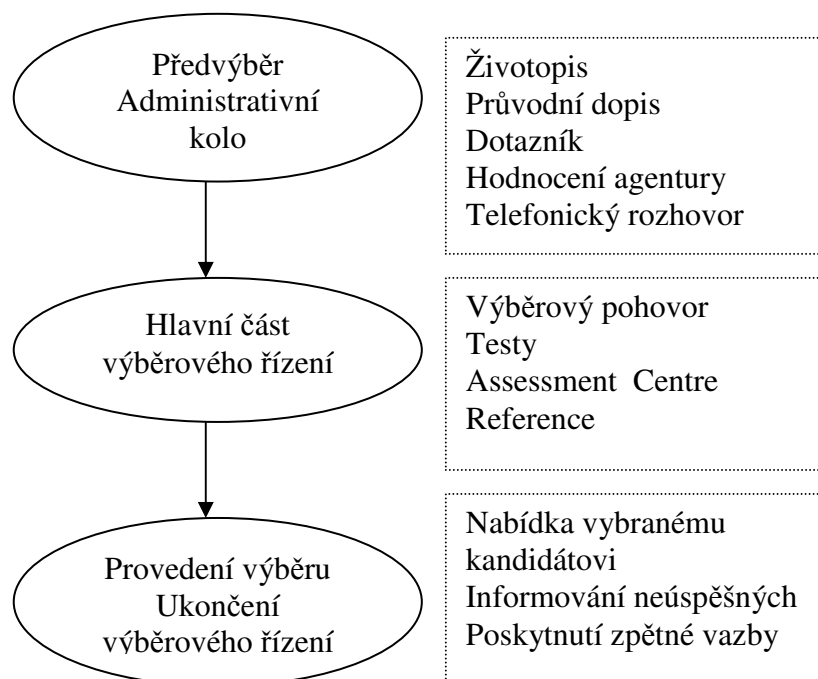
Během této fáze dochází k výběru uchazečů, kteří vyhovují požadavkům a zdají se být vhodní pro danou pracovní pozici, porovnáním předložených dokumentů s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. V předvýběru je možné rozdělit uchazeče do tří skupin. První skupina obsahuje kandidáty, kteří budou určitě pozváni k výběrovému řízení. Ve druhé skupině jsou uchazeči, kteří budou osloveni v případě nedostatečného počtu uchazečů v první skupině. Třetí skupinou jsou nevyhovující kandidáti, kterým je zaslán dopis s informací o nevyhovění a s poděkováním za jejich zájem. Na základě provedeného předvýběru je pak sestaven seznam uchazečů, kteří by se měli zúčastnit výběrového řízení. Někdy se může již během předvýběru konat předběžný pohovor.

3. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků spočívá ve shromáždění co největšího množství informací o uchazečích a zvolení takových metod výběru, dle kterých bude možné vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta vyhovujícího našim stanoveným kritériím. Je snahou, aby uchazeč vyhovoval nejen požadavkům dané pozice, ale také přispíval k dobrým vztahům v rámci týmu a byl schopen se ztotožnit s firemní kulturou.

Při výběru uchazečů se posuzuje vhodnost daného uchazeče pro obsazovanou pozici. Důležité jsou nejen kvalifikační předpoklady, ale také osobnostní charakteristiky. Toto bývá problémem, neboť právě dovednosti a vlastnosti jsou obtížně měřitelné. Proto před výběrovým procesem je nutné mít k dispozici analýzu pracovního místa, a z ní již specifikována kritéria, která budou při výběru použita. Na základě těchto kritérií a povaze obsazované pozice se zvolí vhodné metody výběru, které by nejobektivněji ukázaly, zda je daný uchazeč pro obsazovanou pozici nejvhodnější. Na obrázku (viz níže) jsou vidět jednotlivé fáze výběrového řízení v časovém sledu, které jsou popsány v následujících kapitolách.

Obr. 2 Fáze výběrového řízení



Zdroj: vlastní

3.1 Volba metod výběru

Výběr metod závisí především na povaze obsazovaného místa. Existují různé metody, které se používají při výběru pracovníků. Neexistuje žádný jednotný přístup nebo návod. Jednotlivé organizace používají různé metody. Zpravidla se používá kombinace několika metod, jejichž výběr závisí obvykle na personálním oddělení dané organizace, na jeho personální politice a také na managementu firmy.

Většinou se za stěžejní část výběrového řízení považuje pohovor, kterému předchází zkoumání informací z životopisu, dotazníku a jiných dokumentů předložených uchazečem. Dalšími spíše doplňkovými metodami jsou různé testy, ověřování referencí, popřípadě lékařské vyšetření apod. Je možné také využít metodu Assessment Centre, která obsahuje kombinaci pohovorů, testů, modelových situací a hodí se spíše pro manažerské případně také prodejní pozice.

Není lehké zvolit správné metody výběru pro konkrétní pozice. I názory odborníků se na použití jednotlivých metod liší. Dle J. Koubka: *„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“* (Koubek, 2006, s. 156)

3.2 Pohovory

Nejpoužívanější a dá se říci, že stěžejní metodou výběru pracovníků je pohovor. Účelem pohovoru je získat co nejvíce informací o uchazeči a o jeho osobnosti. Na druhé straně poskytnout uchazeči dostatek informací o organizaci a dané pozici. Z výběrového pohovoru by mělo vyplynout, zda má uchazeč schopnosti danou práci vykonávat, zda je pro ni dostatečně motivován a zda je schopen přijmout hodnoty týmu a celé organizace.

Pohovorem se zjišťuje historie, vývoj a zlomové události v kariéře uchazeče. Posuzuje se délka a frekvence jednotlivých zaměstnání a důvody jejich změn. Je snahou zjistit, jak se uchazeč choval v minulých situacích. To dokazují zejména konkrétní výsledky práce, nebo např. popisy řešení kritických událostí v minulých zaměstnáních. Při pohovorech je třeba si připravit takové otázky, kterými se prověří vhodnost kandidáta dle stanovených kritérií.

V rámci pohovoru dochází nejen k výměně informací mezi uchazečem a zástupci společnosti, ale jde i dle E. Bedrnové, I. Nového o vyjasnění si vzájemných očekávání vůči sobě navzájem. V odborné literatuře to vystihuje termín psychologická smlouva. Tato očekávání se týkají širokého okruhu práv, povinností, požadavků, či způsobů chování. Dohoda nemá písemnou formu, je uzavřena mlčky. Je velmi důležité, aby obě strany při pohovoru vyjádřily jasně a pravdivě svá očekávání a požadavky a zvážily realnost jejich splnění. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 330)

Fáze výběrového pohovoru

Před samotným pohovorem je důležitá důkladná příprava. Hned na začátku uchazeče přivítáme, sdělíme mu, jak bude celý pohovor probíhat a snažíme se vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru. Představíme mu společnost a nabízenou pozici. Poté již následuje hlavní část pohovoru, která je zaměřena na otázky týkající se především stanovených kritérií výběru. Lze použít formu volného, polostrukturovaného nebo strukturovaného pohovoru (viz níže). Po zodpovězení otázek dáme také prostor uchazeči, aby se zeptal, případně si vyjasnil některé skutečnosti. Na závěr uchazeče informujeme o dalším průběhu výběrového řízení (např. kdy bude asi znám výsledek, kdy budou další kola výběru apod.) Během celého pohovoru je důležité si dělat poznámky a zaznamenávat všechny postřehy týkající se uchazeče. (viz obr. 3 níže)

Obr. 3 Fáze výběrového pohovoru



Zdroj: Zpracováno na základě materiálů z workshopu Jak si vybrat zaměstnance pořádaného firmou Else az s.r.o. – říjen 2006

Typy pohovorů

Dle počtu účastníků rozlišujeme následující typy pohovorů:

Pohovor 1+1 je individuální pohovor s uchazečem veden jedním představitelem organizace. Nevýhodou je subjektivní posouzení uchazeče. Výhodou je naopak navázání užšího kontaktu s uchazečem. Je vhodný spíše pro nižší pozice.

Pohovor před výběrovou komisí, kterou obvykle tvoří 3-4 účastníci (zpravidla to mohou být nadřízený obsazovaného místa, psycholog, personalista, popřípadě i vyšší nadřízený). Tento typ pohovoru umožňuje objektivnější posouzení kandidáta. Používá se při obsazování náročnějších pracovních pozic.

Postupný pohovor je řada pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Cílem je navodit otevřenější atmosféru a zároveň zvýšit objektivitu danou více posuzovateli.

Skupinový pohovor je tvořen skupinou uchazečů a jedním nebo více posuzovateli. Používá se spíše pro dílčí posouzení např. chování ve skupině, osobnost uchazečů apod. Je náročný na pozornost a připravenost posuzovatele, aby mu ve skupině neunikly důležité skutečnosti u jednotlivých uchazečů.

Formy pohovorů

Podle obsahu lze rozlišit formy pohovorů:

Nestrukturovaný pohovor není dopředu připraven. Probíhá v neformálním duchu. Obsah a struktura se utváří během pohovoru, jsou pokládány náhodné otázky. Je zde nebezpečí subjektivního hodnocení a tzv. halo efektu. Nezaručuje srovnatelnost jednotlivých uchazečů, ale lze lépe posoudit osobnostní předpoklady uchazeče.

Strukturovaný pohovor je standardizovaný pohovor, při kterém je pevně dána struktura otázek, které jsou položeny všem uchazečům. Tím se snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče důležitých skutečností. Pro vyhodnocení jsou připraveny modelové odpovědi, které redukuje možnost subjektivního hodnocení uchazečů a umožňují jejich srovnatelnost. Proto je tento typ pohovoru považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější. Nevýhodou je náročnost na přípravu a obtížnější posouzení osobnosti uchazeče.

Polostrukturovaný pohovor se snaží skloubit obě metody. To znamená, že se snaží hlavně zajistit objektivitu posuzování a srovnatelnost uchazečů a zároveň lépe posoudit jejich osobnost. Je však náročný na schopnosti a zkušenosti posuzovatelů. Může probíhat tak, že část pohovoru je strukturovaná a druhá část je volná. Nebo jsou předem stanoveny cíle a strukturovaný a nestrukturovaný pohovor se volně prolíná.

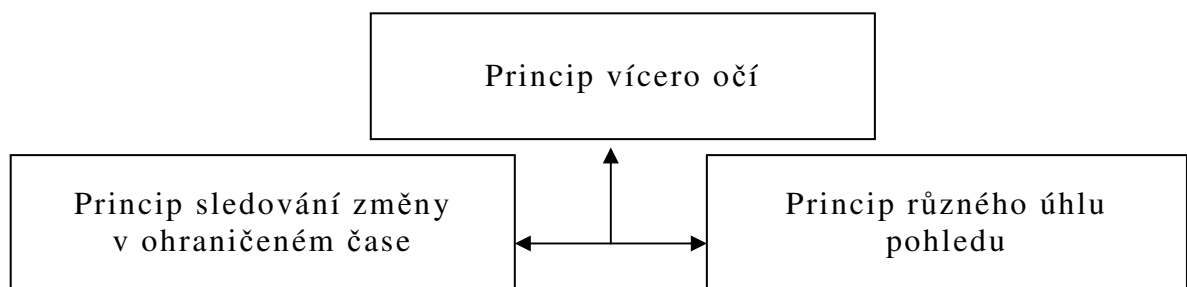
Důležité zásady při pohovorech

Celý pohovor by měl být dobře připraven a zorganizován kvalifikovanými a proškolenými tazateli. Během pohovoru je důležité vytvořit přátelskou atmosféru. Tazatelé by měli pokládat nejvíce otevřené, konkrétní otázky a zároveň pozorně naslouchat uchazečům a nespokojit se s obecnými odpověďmi. Je třeba vědět, co chceme pohovorem zjistit a dělat si během pohovoru poznámky. Snažit se o objektivní posouzení získaných informací, vyhnout se obecným soudům a nedat na první dojem.

3.3 Assessment Centre

Assessment Centre je speciální diagnosticko-výcvikový program, při kterém jsou využívány různé metody. Hlavním rysem Assessment Centre je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku (viz obrázek). Kromě rozhovorů a psychodiagnostických testů je typické použití metod skupinové práce. Jedná se především o různé modelové situace, které simulují reálné pracovní situace a typické pracovní činnosti, při nichž se testuje způsobilost kandidáta. Tyto situace umožňují lépe poznat uchazeče a zjistit, jak vzájemně komunikují, vytvářejí tým, rozhodují se. Hodnotí se originalita přístupu k problémům, kreativita a usuzuje se, zda by se tak uchazeč choval i v reálné situaci.

Obr. 4 Tři základní principy Assessment Centre



Zdroj: Zpracováno na základě materiálů z ročního kurzu Personalista – manažer lidských zdrojů (firma Training&Consulting Center – říjen 2001)

Obsah a metody použité během Assessment Centre musí odpovídat dané konkrétní pozici a také příslušné organizaci. Mezi individuální metody patří pohovor a různé druhy prezentací. Ze skupinových metod se nejčastěji používají modelové situace, hry, napodobování, simulace a případové studie. Také se využívají psychodiagnostické testy a sociometrie.

V individuálních a skupinových modelových situacích se používají různé typy úloh. Jsou to např. úlohy **rozumové, koncepční**, které jsou zaměřené především na sledování způsobů řešení jednotlivých úloh např. analytické úlohy, úlohy na tvořivost, řešení problematických situací apod. **Interpersonální úlohy** sledují především spolupráci a komunikaci např. řešení konfliktů, soutěže, úlohy postavené na soupeření nebo naopak na týmové spolupráci apod. **Zátěžové úlohy** pozorují především způsob zvládnutí zátěže, reakce na stres např. řešení vystupňovaného konfliktu, řešení úkolu v časovém stresu apod. U **výkonových úloh** je možné posoudit např. získávání a třídění informací, organizaci a provedení cvičných úloh apod.

Mezi výhody Assessment Centre patří možnost vidět jednání a projevy uchazečů v praktických modelových situacích a v různých rolích. Z toho lze posoudit, jak se uchazeči projevují a jednají ve stresových situacích a při práci pod tlakem. U kandidátů lze sledovat, jak pracují s jinými uchazeči, dá se tedy i posoudit schopnost týmové práce. Je možné okamžité srovnání přístupu, postoje, osobnostních charakteristik, schopností a dovedností jednotlivých uchazečů. Hodnocení nabývá větší objektivitu tím, že se Assessment Centre účastní více pozorovatelů.

Nevýhodou Assessment Centre je náročnost pro hodnotitele (schopnost pozorovat v jednom okamžiku všechny uchazeče) a nutnost důkladnější přípravy. Assessment Centre představuje větší stresovou náročnost pro samotné uchazeče

V praxi většinou firmy zadávají realizaci Assessment Centre externí firmě, která má k dispozici psychology, kvalifikované odborníky a dostatek zkušeností v této oblasti. Assessment Centre zpravidla probíhá mimo organizaci, ve vybrané externí firmě a trvá obvykle 1 den (někdy i více).

Assessment centra je doporučeno používat hlavně pro vyšší manažerské pozice, pozice úzce specializované a pro pozice v přímém kontaktu se zákazníkem (obchodní pozice).

3.4 Testy pracovní způsobilosti

Jedná se především o testy inteligence, osobnosti a testy schopností. Nikdy by neměly být používány jako hlavní měřítko pro vhodnost kandidáta na určitou pozici. Měly by být používány jako doplňkové metody v kombinaci s jinými metodami.

Testy inteligence jsou označovány za poměrně nejspolehlivější a také nejosvědčenější. Umožňují posouzení schopnosti myslet, řešit problémy, učit se, využívat zkušeností. Např. se zkoumá uchazečova paměť, zacházení s čísly, prostorová představivost, pohotovost vnímání, schopnost úsudku apod. Existuje celá řada různých typů testů inteligence, žádný z nich však není schopen určit celou strukturu inteligence. Tyto testy inteligence by se měly používat v závislosti na povaze konkrétní pozice a požadavcích.

Testy osobnosti se snaží odhalit osobnost uchazečů a základní rysy jejich povahy. Někdy jsou označovány jako psychologické testy. Existují nejrůznější formy testů osobnosti v závislosti na různých teoriích osobnosti. Názory odborníků se na použití těchto testů liší. V praxi jsou někdy zatracovány, někdy naopak přeceňovány. Problémem je zpravidla validita těchto testů. Vždy by však mělo platit, že interpretace výsledků testů by měla být ponechána na kvalifikovaném psychologovi či důkladně proškoleném pracovníkovi.

Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model. Jak uvedli McCrae a Costa (1989), tento model definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Tuto „velkou pětku“, jak to nazval Roberts (1997), tvoří:

- *Extroverze/Introverze – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorný a aktivní; nebo zdrženlivý, chladný, odměřený, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevtíravý, mírný (introverze);*
- *Emoční stabilita – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný; nebo plný obav, závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;*
- *Příjemnost – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;*
- *Svědomitost – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunist;*

- *Otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přízemní (Armstrong, 2005, s. 400)*

Testy schopností měří dle M. Armstronga charakteristiky související s prací (např. numerické, verbální, nebo mechanické schopnosti). Lze je rozdělit na testy potenciálních a získaných schopností. Testy potenciálních schopností předpovídají potenciál jedince k výkonu určité práce. Jedná se především o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost. Testy získaných schopností měří dovednosti získané vzděláváním nebo praxí (např. test psaní na stroji apod.) Testy potenciálních a získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou např. pracovní místa písařek nebo programátorů počítačů. (Armstrong, 2005, s. 401)

Všechny výše uvedené testy by měly být vytvářeny kvalifikovanými odborníky a psychology. Organizace by se neměla sama pokoušet takové typy testů sestavovat, protože by těžko splnila požadavky validity a standardizace. Různé druhy těchto testů obvykle bývají součástí Assessment Centre.

3.5 Reference

Zjišťování referencí se provádí za účelem ověření informací, které nám kandidát poskytl a pro získání nestranného pohledu na to, jak se kandidát v práci skutečně chová. K písemným referencím lze použít také reference po telefonu. Většinou se tak získá více konkrétnějších informací, protože lidé bývají po telefonu otevřenější než v písemném projevu (psané reference bývají někdy standardizované). Požadované reference by se měly vždy týkat pouze pracovního chování kandidáta. Údaje obsažené v profesních životopisech často nejsou zcela přesné. Proto je vhodné pomocí referencí si toto ověřit. Tento postup je sice časově náročný, ale firmě se určitě vyplatí.

Dle Zákoníku práce (Vysokajová, 2007, s. 41) platí, že: *„Zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisí s výkonem práce a pracovním vztahem. Takové informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.“*

3.6 Posouzení výběrových metod

Při posuzování jednotlivých metod výběru a jejich možné využití pro konkrétní obsazované pozice je důležité zvážit několik kritérií. Odborníci se shodují, že nejdůležitější charakteristikou metody výběru je její validita. To znamená, že použitá metoda by měla mít odpovídající odbornou kvalitu a měla by správně předpovědět budoucí úspěšný výkon práce.

Něměla by se opomíjet také hlediska etická (hodnotit bez předsudků, nediskriminovat jednotlivé skupiny), hlediska využitelnosti (týká se množství a okruhů uchazečů), vhodnosti (přijatelnost v rámci společnosti) a také hlediska finančních nákladů a časové náročnosti jednotlivých metod. Dle Kolmana (2004, s. 71) dobrá metoda výběru musí splňovat kromě kriteriální validity i další kritéria jako jsou: rozlišování, validita a reliabilita, slušnost, vhodnost a náklady na vývoj.

Zde pro přehlednost je přiložena tabulka, kde jsou konkrétní metody výběru posouzeny z hlediska validity, férovosti, použitelnosti a nákladů.

Tab. 1 Posouzení jednotlivých metod

Výběrová metoda	validita	férovost	použitelnost	náklady
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízké
Test senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízké
Osobnostní test	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízké
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
Assessment Centre	vysoká	vysoká	střední	vysoké
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízká	vysoké
Situační vzorky	střední	<u>neznámá</u>	nízká	střední
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Hodnocení spolupracovníků	střední	střední	nízká	nízké
Doporučující dopisy	nízká	<u>neznámá</u>	vysoká	nízké

Zdroj: (Štikar, 2003, s. 344)

3.7 Důležité zásady výběru pracovníků

Hlavní zásadou při výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho kvalifikace, schopností a dovedností. Jiné skutečnosti by neměly být brány v potaz a organizace by se měla vyvarovat všech diskriminačních kritérií. Je důležité, aby všechny osoby, které se účastní výběrového řízení, byly k tomu proškoleny a podrobně znaly obsazovaná místa a celou organizaci. Nezbytná je důkladná příprava a organizace celého výběrového řízení (také nekomplikovanost a administrativní nenáročnost). Na základě analýzy je třeba přesně stanovit požadavky obsazované pozice a vyvarovat se nejasných kritérií výběru. Musí být zachována přísná důvěrnost všech dat a informací, které uchazeč organizaci poskytne. Se všemi těmito daty a dokumenty musí být zacházeno dle platných zákonů. Uchazeč je rovnocenným partnerem a organizace by s ním tak měla zacházet. Měla by mu poskytnout objektivně všechny informace a zpětnou vazbu.

3.8 Závěrečný výběr

Rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta je založeno na vyhodnocení všech dostupných informací (z životopisu a vyplněného dotazníku kandidáta, z průběhu pohovoru nebo jiných použitých metod, ověřených referencí) a posouzení do jaké míry jednotliví uchazeči splňují naše kritéria výběru.

Vybraný kandidát je kontaktován s potvrzením nabídky zaměstnání. Nemělo by se zapomenout také informovat neúspěšné kandidáty, jakmile to bude možné a poskytnout jim zpětnou vazbu z výběrového řízení. Je důležité jednat s nimi zvořile a citlivě, protože i tím se již podnik prezentuje navenek.

Důležitá je i fáze po výběrovém řízení a nástupu uchazeče. Dle F. Hroníka: „*Je třeba mít fungující zpětnou vazbu o efektivitě výběrového řízení. Tato zpětná vazba nemůže být založena na dojmu, ale faktech, číslech. Dále je třeba si uvědomit, že od přijetí rozhodnutí do plného uplatnění všech předpokládaných schopností pracovníka uplyne nemalá doba, kterou není možné ponechat jen tak.*“ (Hroník, 1999, s. 287)

Vybraný uchazeč by měl být sledován a právě v této fázi by měly být rozpoznány případné problémy. V případě neúspěšnosti kandidáta se musí zjistit příčiny, aby bylo možné se jich vyvarovat v příštích výběrových řízeních.

II. Praktická část

1. Cíle a výzkumné otázky

Pro získávání a výběr pracovníků je dle mého názoru nejdůležitější správné volba klíčových kritérií a stanovení vhodných metod, dle kterých budu schopna vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta. Proto se v práci zaměřím na dva hlavní cíle. Prvním cílem je identifikace klíčových kritérií výběru pracovníků pro konkrétní pozice v BAWAG Bank CZ a.s. Druhým cílem je navrhnout vhodné postupy a metody výběrového řízení umožňující najít nejvhodnější kandidáty vyhovující stanoveným kritériím.

Pro výzkum jsem si vybrala dvě různé bankovní pozice:

- Pozici specialisty – Senior Securities Treasury Back Office Specialist (Senior specialista cenných papírů v oddělení Back Office Treasury)
- Pozici prodejce – Senior Relationship Manager Corporate Banking (Senior manažer pro vztahy se zákazníky v oddělení korporátního bankovníctví)

Díličními cíli práce jsou specifikace a popisy jednotlivých pracovních pozic, které jsou nezbytné pro určení klíčových kritérií. Specifikace a popisy jsou sestaveny na základě provedených analýz výše uvedených dvou pozic. U každé konkrétní pracovní pozice jsem se také snažila určit zdroje a nejvhodnější metody získávání.

V práci jsem si položila následující otázky:

Podle kterých klíčových kritérií budu vybírat jednotlivé osoby na konkrétní pozice?

Na základě jakých metod výběru budu schopna určit nejvhodnější uchazeče na dvě výše uvedené pozice?

Je možné pracovníka na danou pozici najít přímo v bance nebo je nezbytné hledat z vnějších zdrojů?

Důležité je zvolit taková kritéria a metody výběru, abych byla schopna odpovědět na otázky:

Zda je uchazeč schopen vykonávat danou pozici z odborného hlediska a praxe?

Zda má uchazeč pro tuto pozici osobnostní předpoklady?

Zda je pro tuto práci dostatečně motivován?

Zda je kompatibilní s týmem a organizační kulturou?

2. Představení BAWAG Bank CZ a.s.



2.1 Historie společnosti

Banka působí na českém trhu od roku 1991, kdy byla založena německou bankou Dresdner Bank AG a francouzskou bankou BNP. Z rozhodnutí akcionáře došlo v dubnu 2004 k prodeji pobočky Dresdner Bank CZ a.s. v České republice. Novým majitelem se stal rakouský akcionář BAWAG, který je součástí skupiny BAWAG P.S.K., jenž je čtvrtou největší finanční skupinou v Rakousku. V době prodeje Dresdner Bank CZ a.s. vlastnil BAWAG v České republice již společnost BAWAG Bank CZ a.s. (dříve Interbanka) a došlo k fúzi obou bank. Aktivní fúze začala 1.12.2004 a byla skončena 31.3.2005. Obě společnosti se transformovaly do jedné banky s názvem BAWAG Bank CZ a.s. V současné době koupil finanční skupinu BAWAG P.S.K. americký fond CERBERUS.

2.2 Základní informace o společnosti

BAWAG Bank je středně velká, moderní banka. Je držitelem univerzální licence a nabízí širokou škálu produktů a služeb. Mezi její klienty patří soukromé osoby (privátní a osobní bankovníctví) i korporátní klientela včetně nadnárodních korporací a různých institucí.

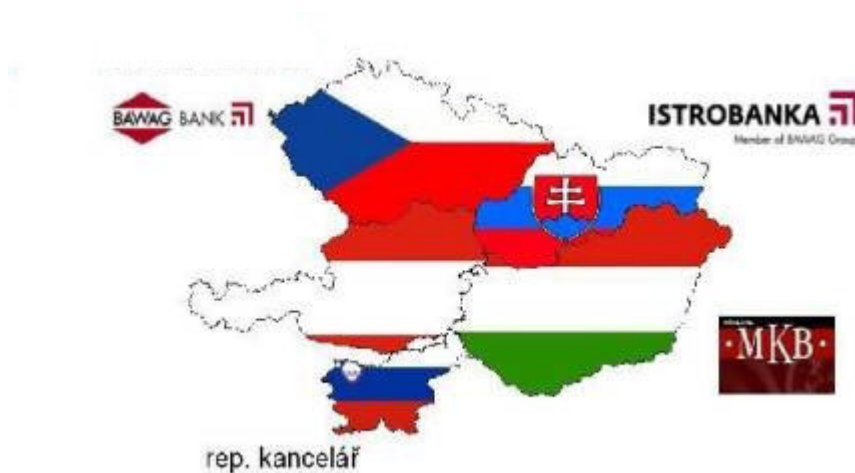
Hlavní sídlo banky je ve Vítězné 1 v Praze 5. Po skončení fúze v roce 2005 bylo snahou banky si budovat pobočkovou síť. Během roku 2005 a 2006 bylo otevřeno několik nových poboček. V současné době má banka celkem 15 poboček (Praha 1, Praha 5, Praha 3, Brno – Nám. Svobody, Brno – Hlinky, České Budějovice, Hradec Králové, Jihlava, Karlovy Vary, Liberec, Olomouc, Ostrava, Plzeň, Ústí nad Labem, Zlín). Generálním ředitelem je pan Markus Hermann a členové představenstva jsou pánové Helmut Kasík, Juraj Černička, Christian Gaber a paní Ursula Seifert.

2.3 Akcionář společnosti – finanční skupina BAWAG P.S.K. Group

Společnost Bank für Arbeit und Wirtschaft und Österreichische Postsparkasse Aktiengesellschaft (BAWAG P.S.K.) je součástí skupiny BAWAG P.S.K., která je čtvrtou největší rakouskou finanční skupinou. Tato skupina vznikla v prosinci roku 2000 spojením rakouské banky BAWAG s poštovní spořitelnou P.S.K. Jedná se o mnohostranou finanční skupinu poskytující komplexní individualizované služby s více než 1,3 miliony klientů, šesti tisíci zaměstnanci a celkovou sumou aktiv v hodnotě více než 50 miliard euro.

Tato finanční skupina se v zahraničních aktivitách soustředila hlavně na střední Evropu. Kromě Rakouska a České republiky vlastní na Slovensku Istrobanku a v Maďarsku je akcionářem v Maďarské bance pro zahraniční obchod (MKB). Dále má zastoupení na Maltě (BAWAG Malta Bank Ltd.) a ve Slovinsku (dceřiná společnost Bawag Banca). Skupina má ve střední a východní Evropě více jak 90 poboček.

Obr. 6 Působení finanční skupiny BAWAG P.S.K. ve střední Evropě



Zdroj: webové stránky BAWAG Bank CZ a.s. - www.bawag.cz

2.4 Pozice banky na trhu

Podle výsledků za rok 2006 potvrdila BAWAG Bank CZ a.s. svoji pozici deváté největší komerční banky v České republice podle celkových aktiv. Regulační kapitál ve výši téměř 4 mld. Kč, celková bilanční suma ve výši 32 mld. a kapitálová přiměřenost ve výši 17,3 % svědčí o dobré kapitálové vybavenosti. Čistý zisk banky za rok 2006 činil 144 mil. Kč. Zároveň banka zaznamenala výrazný nárůst v klientských vkladech, úvěrech, v počtu provedených domácích, zahraničních a FX transakcí.

2.5 Cíle banky

Cílem je poskytovat všem klientům BAWAG Bank CZ a.s. stále rychlejší a lepší služby. Nabízet klientům vynikající úvěrové produkty, jednoduché a srozumitelné komplexní produkty, které plně odpovídají jejich potřebám a požadavkům. Současně chce banka překonávat standardy běžné na českém trhu a být jedinečným subjektem. Prvořadým cílem je růst. Banka se chce zařadit mezi nejlepší poskytovatele finančních služeb v České republice a využívat know-how v rámci celé skupiny BAWAG P.S.K. Usiluje o posílení stabilní základny osobního a firemního bankovníctví a zvyšování objemů a podílu na trhu.

2.6 Filosofie banky

Obchodní filosofií je respektování jedinečnosti klienta, osobní přístup a nalezení optimálního řešení. Banka se snaží pružně a vstřícně reagovat na potřeby svých klientů. Banka poskytuje profesionální poradenství a prvotřídní kvalitu poskytovaných služeb.

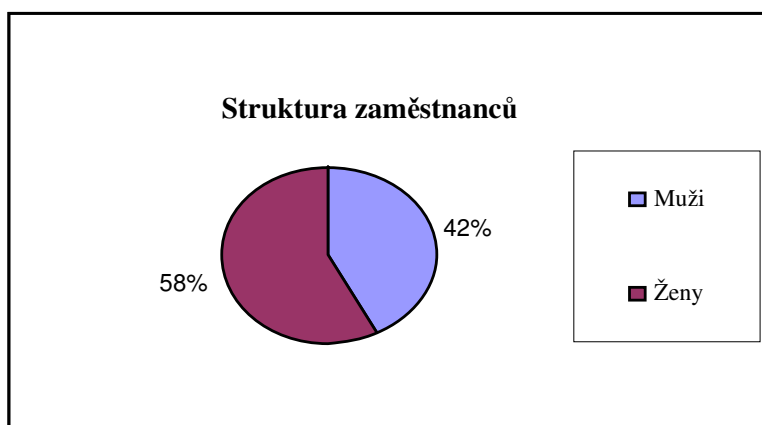
Základní motto banky:

Banka podle Vás

2.7 Struktura zaměstnanců

Aktuální počet zaměstnanců BAWAG Bank CZ a.s. k 1.3.2007 byl 304 zaměstnanců (k 31. 12. 2006 - 300 zaměstnanců, k 31.12.2005 – 279 zaměstnanců).

Graf 8 Struktura zaměstnanců – procentuální vyjádření počtu mužů a žen



Zdroj: zpracováno na základě interních materiálů BAWAG Bank CZ a.s.

2.8 Průběh výběrového řízení v bance

Na základě zkoumání jsem zjistila, že výběrové řízení v bance probíhá dle následujících postupů. Každoročně personální oddělení na základě schváleného počtu zaměstnanců vypracuje personální plán. Plán je schvalován představenstvem banky a zároveň odsouhlasen také z vídeňské centrály.

Na základě požadavku vedoucího oddělení, který byl schválen jeho nařízením a členem představenstva, je zahájeno výběrové řízení. Je vypracována analýza žádaného pracovního místa včetně popisu práce a konkrétních požadavků na danou pozici. V případě, že již popis práce existuje, je požádán příslušný vedoucí o jeho aktualizaci.

Nejprve se zhodnotí vnitřní zdroje, zda není v bance vhodný kandidát na hledanou pozici. Informace má personální oddělení zpravidla od samotných zaměstnanců, kteří žádali o změnu pozice (většinou z důvodu kariérního růstu nebo přestupu na jinou pozici). V případě, že v bance není vhodný kandidát s požadovanými předpoklady, zahájí se výběr z vnějších zdrojů. Nižší pozice (asistentky, pracovníci back office) jsou hledány prostřednictvím inzerátu umístěným na www.jobs.cz a na webových stránkách banky. Odbornější, specializované pozice a pozice středního managementu se zpravidla hledají pomocí vyzkoušených personálních agentur. Vyšší manažerské pozice a seniorské pozice prodejců se hledají spíše pomocí personálních agentur typu executive search tzv. headhunterů. Vždy záleží na konkrétní pozici a aktuálním stavu pracovního trhu.

V první fázi je od uchazečů požadován strukturovaný životopis v českém a anglickém jazyce. Zájemci nevyplňují žádný speciální dotazník organizace. Konzultant personálního oddělení shromáždí došlé životopisy a na jejich základě provede první předvýběr. Kandidáti nevyhovující požadavkům pozice jsou písemně informováni o výsledku výběrového řízení.

Personální oddělení rozhodne o způsobu výběrového řízení na konkrétní pozici. U většiny pozic se využívá polostrukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor. V závislosti na konkrétní pozici je pohovor veden s personálním konzultantem a příslušným vedoucím (a to formou individuálních pohovorů 1+1 nebo 1+2). U vyšších pozic se koná i druhé kolo výběrového řízení, kterého se účastní člen představenstva banky. Assessment Centre se obvykle k výběrovému řízení v bance nepoužívá stejně

jako testy zjišťující osobnostní předpoklady kandidáta. U některých pozic se zjišťují odborné znalosti kandidátů pomocí odborných testů či případových studií, které posuzuje příslušný vedoucí.

K vyhodnocení nejvhodnějšího kandidáta se nejvíce využívá kombinace posouzení životopisu, referencí a stěžejní část tvoří výběrový nestrukturovaný. Výběr se provádí na základě vyhodnocení hlavních požadovaných kritérií. Významnými kritérii jsou především bankovní praxe, zkušenosti z dříve vykonávané pozice, vzdělání, jazyková vybavenost, osobnostní charakteristiky dle konkrétní pozice. Pozornost je věnována i pracovní stabilitě.

Celkové posouzení kandidátů provádí personální konzultant spolu s vedoucím, popřípadě s členem představenstva a společně vyhodnotí nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Data vybraného kandidáta spolu s návrhem konkrétních podmínek (výše platu, den nástupu, popřípadě jiné speciální podmínky jako např. přefinancování úvěru, školné apod.) jsou předána ke schválení Managementu banky. Na základě schválení je učiněna nabídka vybranému kandidátovi. Pokud ji kandidát akceptuje, je personálním oddělením připravena pracovní smlouva. Smlouvu podepisují vždy dvě osoby a to člen Managementu a ředitel personálního oddělení. Neúspěšní kandidáti obdrží dopis s výsledkem výběrového řízení.

3. Metody získávání a zpracování dat

Pro svůj výzkum zaměřený na identifikaci klíčových požadavků na kandidáty a návrh vhodných metod výběru jsem zvolila následující metody:

Rozhovory

Pro výzkum jsem použila nestrukturované rozhovory s pracovníky personálního oddělení. V personálním oddělení BAWAG Bank CZ a.s. pracují celkem čtyři zaměstnankyně. Jedná se o tři personální konzultantky a jednu vedoucí. Vedoucí personálního oddělení je členkou managementu a je zodpovědná přímo řediteli banky. Na tomto místě pracuje již dvanáct let, má vysokoškolské vzdělání a absolvovala roční kurz specializovaný na Řízení lidských zdrojů. Ze třech zbývajících konzultantek jedna pracuje v bance již dvanáct let, druhá je zde dva roky (má předcházející několikaletou

personální praxi v jiné zahraniční bance) a třetí konzultantka působí v bance druhým rokem (má předcházející praxi v personální agentuře). Oslovila jsem všechny čtyři pracovnice a zjišťovala jsem jejich zkušenosti s výběrovým řízením především s mnou vybranými pozicemi. Nejúžeji jsem spolupracovala s konzultantkou, která má na starosti výběr pracovníků v oddělení Back Office. Ptala jsem se, co se jim nejvíce osvědčilo, jaké problémy nastaly během výběrových řízení a na otázky týkající se jednotlivých pozic. Snažila jsem se zjistit odpovědi na mé výzkumné otázky. Také jsem mluvila s vedoucí oddělení Back Office Treasury a vedoucím týmu v korporátním bankovníctví a ptala jsem se především na náplň práce a na to, jakého člověka by si představovali v týmu. Ověřila jsem si, zda jsou příslušné popisy práce aktuální a zda souhlasí se současnou náplní práce. Telefonicky jsem mluvila s dvěma pracovníky (z Risk Managementu a z Treasury).

Studium záznamů a zpráv

Při zpracování dat jsem vycházela z aktuálních popisů pracovních míst. Prostudovala jsem si organigram banky, hodnocení různých pracovníků na obdobných pozicích, výroční zprávy banky, příslušné interní dokumenty a tabulky.

Znalosti a zkušenosti z praxe

Ve své práci jsem vycházela především ze svých znalostí a zkušeností, které jsem získala během sedmi let praxe na pozici personálního konzultanta v bance, kde tento výzkum provádím. Tím, že v bance již několik let pracuji, znám podrobně prostředí vybraných pozic. Zním i osoby zastávající vybrané pozice a vím přesně, co je jejich pracovní náplní. Měla jsem možnost pozorovat tyto pracovníky během různých školení. Např. jsem organizovala a účastnila se semináře prodejních dovedností, kde jsem se podrobně seznámila s každodenními úkoly a nejčastějšími problémy korporátních prodejců. V současné době jsem na mateřské dovolené, proto jsem se nemohla přímo zúčastnit konkrétního výběrového řízení v bance, které popisuji ve svém výzkumu v praktické části.

Na základě výše uvedených zdrojů jsem provedla analýzu vybraných pozic pro určení klíčových kritérií. Metody výběru jsem zvolila dle identifikovaných klíčových kritérií konkrétní pozice a také na základě rozhovorů s vedoucí personálního oddělení a ostatními konzultanty a svých zkušeností z praxe.

4. Prezentace výsledků – výběrový proces u vybraných pozic

4.1 Pozice Senior Securities Treasury Back Office Specialist/ Senior specialista cenných papírů v oddělení Back Office Treasury

Důvodem výběru této pozice pro výzkum bylo aktuálně probíhající výběrové řízení, které jsem měla možnost pasivně sledovat a konzultovat s pracovníci personálního oddělení. Byla mi poskytnuta dokumentace jednotlivých kandidátů (bez identifikačních dat pro zachování jejich anonymity) a přesné informace týkající se jednotlivých kandidátů včetně jejich chování a některých odpovědí během pohovoru. Výběrové řízení na pozici Senior specialisty cenných papírů v oddělení Back Office Treasury bylo vypsané z důvodu přestupu stávajícího pracovníka do oddělení Securities Trading (Oddělení obchodování s cennými papíry).

Další část práce je neveřejná z důvodu důvěrných informací týkající se výběrového řízení v bance a kandidátů.

4.2 Pozice Senior Relationship Manager Corporate Banking/ Senior manažer pro vztahy se zákazníky v oddělení firemního bankovníctví

Popis a specifikace pozice

Jedná se o pozici v oddělení Korporátního bankovníctví s místem výkonu práce v Praze. Příímý nadřízený této pozici je Vedoucí týmu firemního bankovníctví I. Nejedná se o vedoucí pozici (žádný podřízený). Osoba je zastupována ostatními členy týmu I. firemního bankovníctví.

Další část práce je neveřejná z důvodu důvěrných informací týkající se výběrového řízení v bance a kandidátů.

5. Diskuse

V rámci mého studijního výzkumu mi bylo vedoucí personálního oddělení umožněno sledovat celý průběh výběrového řízení v bance. Měla jsem přístup ke všem potřebným materiálům týkající se kandidátů (bez uvedení jejich identifikačních údajů z důvodů zachování jejich anonymity), informacím a zprostředkovaným odpovědím uchazečů během pohovorů. Přínosem bylo, že jsem mohla srovnat znalosti načerpané během zpracování teoretické části práce s praxí v bance. Pro výzkum jsem si vybrala pozice prodejce a specialisty popsané v předchozích kapitolách. Pozice specialisty je zpracována na základě nedávného výběrového řízení v bance. Druhá pozice prodejce není podložena konkrétním výběrovým řízením, jedná se o mé návrhy kritérií a postupů výběru.

Hlavním cílem mé práce bylo určit klíčová kritéria výběru pro dvě konkrétní pozice. Myslím si, že jsem tento cíl splnila. Na základě analýzy, popisu a specifikace pozice jsem určila klíčová kritéria výběru daných pozic. Zde jsem zohlednila mnou stanovená čtyři hlediska důležitá pro vhodnost kandidáta: jeho praxi a odbornost, osobnostní předpoklady, motivaci a kompatibilitu s organizační kulturou. Samotné stanovení kritérií problém nebyl. Nejtěžší však bylo převedení kritérií do praktických otázek v pohovoru a následné vyhodnocení.

Druhým hlavním cílem práce bylo navrhnout vhodné metody výběru u výše uvedených pozic. U pozice specialisty jsem popsala metody výběru v bance a doplnila svým návrhem. U pozice prodejce jsem navrhla metody výběru, které se mi zdály nejvhodnější na základě znalosti pozice, rozhovorů s pracovníci personálního oddělení a svých zkušeností (viz níže). Zde jsem zjistila, že se praxe poněkud liší od teorie. Většina odborníků navrhuje pro výběr strukturované a polostrukturované pohovory, různé testy a Assessment Centra. Nicméně v bance stěžejní výběrovou metodou je nestrukturovaný pohovor. Testy a Assessment Centra se téměř nevyužívají.

Dílními cíli práce bylo sestavit popis a specifikaci pozic a určit zdroje a metody získávání kandidátů. Pro obě pozice jsem vypracovala popis a specifikaci na základě analýzy dokumentů, materiálů a rozhovorů. Pro každou pozici jsem doporučila, jakým způsobem by bylo nejvhodnější kandidáty získat. Zhodnotila jsem, zda je možné je

hledat uvnitř banky, či je potřeba zvolit vnější zdroje. Obě pozice bylo v tomto případě nejvhodnější hledat z vnějších zdrojů. Byly použity osvědčené metody pro dané pozice. Pozice specialisty se hledala pomocí inzerátu na internetu na stránkách www.jobs.cz, u pozice prodejce jsem navrhla spíše oslovení personální agentury, popřípadě přímo headhuntera.

Zhodnocení stanovených konkrétních cílů u obou pozic:

V práci popisuji aktuálně konané výběrové řízení na pozici Senior specialista v Back Office Treasury. Z vlastní analýzy pracovní pozice jsem si stanovila klíčová kritéria výběru, která se převážně shodovala s kritérii stanovenými personálním oddělením. Při stanovení kritérií bych dala větší důraz na kritéria týkající se motivace, týmové spolupráce a kompatibility s organizační kulturou, i když tato kritéria se v praxi obtížněji prokazují a ověřují.

Bylo s podivem, jak kvalitní (co se týká praxe a odbornosti) se během tohoto výběrového řízení hlásili kandidáti. Čtyři kandidáti z pěti splňovali odbornost a bankovní praxi. Z pěti přihlášených kandidátů byla hned na začátku vyřazena jedna kandidátka, která neměla žádnou praxi v bance, což bylo jednou ze základních podmínek. V předvýběru byl vyřazen ještě další kandidát, který byl již podle životopisu překvalifikován, pracoval na manažerské pozici a byl zde při telefonickém kontaktu problém s češtinou, neboť se jednalo o cizince. Po výše uvedeném předvýběru postoupili tři kandidáti k pohovorům. Jednalo se o nestrukturovaný pohovor 1+2, který byl klíčovou metodou výběru. Kandidátům byly pokládány otázky v náhodném sledu, aby zjistily předpoklady pro vykonávání hledané pozice. Mým názorem je, že by se více hodil polostrukturovaný pohovor, který by se cíleně zaměřil na stanovená klíčová kritéria dané pozice (návrh konkrétních otázek uvádím na str. 38). Dále bych se pokusila prověřit reference v případě, že je to možné a kandidát k tomu dá svůj souhlas (někdy to není vhodné, kandidát ještě na stávajícím místě pracuje a nepřeje si, aby zaměstnavatel věděl, že hledá jiné místo). V tomto případě Assessment Centre nedoporučuji, neboť se jedná o velmi finančně i časově nákladnou metodu výběru a zde se nejedná o manažerskou nebo prodejní pozici. Psychologické testy také nedoporučuji, neboť v bance není psycholog ani jiný vyškolený odborník, který by výsledky těchto testů uměl vyhodnotit. Nepoužila bych ani odborné testy, neboť v pohovoru jsou obsaženy odborné otázky, které vyhodnotí přítomný vedoucí, a které splní stejný účel.

Dle materiálů, které jsem měla k dispozici se mi zdála nejvíce vhodná pro tuto pozici kandidátka číslo 3, neboť měla dlouholetou praxi na velmi podobné pozici. Během pohovoru však vyplynulo, že díky dlouholeté praxi a zkušenostem má v současnosti již značné pravomoci přesahující rámec naší nabízené pozice. Z tohoto důvodu nebyla naše nabídka pro ni přínosem.

Byl vybrán kandidát číslo 5, který nejlépe vyhovoval většině požadavkům. Souhlasím s touto volbou i na základě mých kritérií. Má dostatečné odborné znalosti i praxi, dobré komunikační a organizační dovednosti, zná bankovní prostředí. Klíčovou byla jeho motivace vykonávat tuto práci. Projevil velký zájem o práci s cennými papíry a měl i hlubší znalosti v této oblasti. Zda bylo vybrání tohoto kandidáta dobrým rozhodnutím, potvrdí až v budoucnu výsledky jeho práce a zapojení se do týmu.

Při zpracování výběrového řízení druhé pozice prodejce jsem vycházela z interních materiálů, konzultací, rozhovorů a svých zkušeností (podrobně viz kapitola Metody získávání a zpracování dat). Jedná se pouze o můj návrh, není podložen konkrétním výběrovým řízením, neboť se tato pozice v současné době nehledá. Pro tuto pozici navrhuji zkoumání údajů obsažených v životopisu, polostrukturovaný pohovor (přesný obsah uveden na str. 44), ověření referencí (je-li to možné). Protože se jedná o klíčovou bankovní pozici korporátního prodejce, tak bych zde doporučila také Assessment Centre, který by zorganizovala a vyhodnocovala zkušená personální agentura. Při organizaci a vyhodnocení by se řídila mnou stanovenými klíčovými kritérii pozice a její celkovou specifikací. Co se týká psychologických a odborných testů, ty zde nejsou třeba, neboť jsou již obsaženy v samotném Assessment Centre. Otázky prověřující odbornou úroveň kandidáta jsou již obsaženy v samotném pohovoru.

6. Závěr

Každou organizaci tvoří především lidé, proto je velmi důležité získat a vybrat si kvalitní pracovníky, kteří budou nejlépe splňovat naše požadavky. Vzhledem k tomu by organizace měla věnovat výběru pracovníků velkou pozornost, dostatek času i finančních prostředků. Kvalitně připravené výběrové řízení by mělo zvýšit pravděpodobnost výběru těch nejlepších kandidátů splňujících požadavky pozice.

V práci jsem se zaměřila na stanovení klíčových kritérií dle kterých bych byla schopna vybrat ty nejhodnější kandidáty pro konkrétní zvolené pozice specialisty a prodejce. Zde byla pro mne důležitá hlediska odbornosti a praxe, osobnostní předpoklady, motivace uchazeče a schopnost kompatibility s organizační kulturou. Nejobtížnější bylo pro mne stanovení kritérií týkající se motivace a organizační kultury, které se uplatňují spíše intuitivně.

Ve výzkumné části práce jsem se zaměřila na využití jednotlivých metod výběru v praxi. Za stěžejní metodu výběru považuji pohovor s kandidátem, životopis a reference. Většina odborníků preferuje strukturovaný nebo polostrukturovaný pohovor. Zjistila jsem, že v bance personalistky používají nestrukturovaný pohovor. Všechny čtyři personalistky jsou zkušené, mají několikaletou praxi a dávají přednost tomuto typu pohovoru, kde se jim v přátelské atmosféře kandidáti více otevřou a při pohovoru mohou lépe proniknout k jejich osobnosti a směřovat otázky k zjištění potřebných informací. Takový postup vyžaduje jasnou představu o klíčových kritériích. Pracovnice znají dobře specifikace a popisy hledaných pozic. Každá má přidělen výběr určitých pozic v bance, kterým se dlouhodobě věnuje. Hlavní kritéria jsou známa již na počátku výběrového řízení a jsou zpravidla požadována v konkrétních nabídkách práce. Některé osobnostní, motivační a týmová kritéria jsou někdy posuzována během pohovoru spíše intuitivně.

Navrhuji, aby se při následném posuzování kandidátů zhodnotilo do jaké míry byly splněny jednotlivé požadavky. Nejlépe by bylo vytvořit hodnotící záznam, kde by se zapsalo splnění stanovených kritérií pomocí předem dané číselné hodnotící stupnice. Toto by sloužilo k jasnému porovnání charakteristik jednotlivých kandidátů a jejich vhodnosti pro danou pozici. Záznamy by mohly také posloužit pro zpětné ověřování a

vyhodnocování úspěšnosti či neúspěšnosti kandidátů v jejich budoucím působení v bance. Na základě toho přizpůsobovat a měnit průběh a konkrétní kritéria v dalších budoucích výběrových řízeních. Myslím si, že by tento návrh mohl přispět ke zkvalitnění celého výběrového procesu.

Existuje mnoho rozmanitých metod, podle kterých se dá posuzovat vhodnost kandidáta na určitou pozici. Je třeba si však uvědomit, že žádná metoda nezaručí výběr toho nejvhodnějšího kandidáta. Pro různé pozice se hodí různé metody a je třeba vždy zvážit jejich použití. Vždy je dobré provést předvýběr pomocí životopisů. U všech pozic je nezbytný pohovor s kandidátem. Podoba, struktura a počet posuzovatelů při pohovoru závisí na dané pozici. Pro manažerské pozice a některé klíčové pozice specialistů a prodejců se hodí také použití metody Assessment Centre, která je sice časově i finančně nákladná, ale může nám poskytnout komplexní náhled na kandidáta. U některých pozic specialistů je možné použít odborné testy. Někdy je vhodné provést přímo praktickou zkoušku dovedností (např. u asistentkých pozic – práce na PC s jednotlivými programy, rychlost psaní apod.) Psychologické testy bych doporučila používat s velkou opatrností, vždy je nezbytné, aby vyhodnocení provedl psycholog či kvalifikovaný odborník. Testy schopností, dovedností, odbornosti nebo osobnosti by se měly používat pouze jako doplňkové metody k pohovoru.

V současné době jsem na mateřské dovolené, příští rok bych se ráda do personálního oddělení vrátila. Tato práce mi umožnila si prohloubit své znalosti v této oblasti a utvořit si jasnější a komplexnější pohled na celý výběrový proces. Uvědomila jsem si propojení jednotlivých klíčových kritérií s metodami výběru, např. u pohovoru pokládání konkrétních otázek zaměřených na požadavky pozice. V praxi by má práce mohla pomoci začínajícím personalistkám, které se teprve potřebují zorientovat v procesu výběrového řízení a v jednotlivých metodách výběru.

V dalším zkoumání této problematiky by bylo velmi vhodné se zaměřit na úspěšnost výběru jednotlivých kandidátů. Bylo by dobré nově přijaté zaměstnance sledovat během celého adaptačního procesu i dále a pozorovat, jak obstáli v zařazení se do svých pracovních činností, svého týmu i organizační kultury. V případě jejich neúspěchu či odchodu z banky, analyzovat celou situaci a poučit se z ní pro příští výběrová řízení.

Po mém návratu do banky si budu moci sama ověřit vhodnost volby vybraného kandidáta na pozici Senior Specialisty Back Office Treasury. Budu mít možnost posoudit jeho práci a úspěchy v bance na základě hodnocení vedoucího a referencí od jeho kolegů. Je zde i možnost, že v bance již pracovat nebude. Poté bych se snažila zjistit důvody jeho odchodu, analyzovat celou situaci a zohlednit to v dalších výběrových řízeních u této pozice.

7. Literatura

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. ISBN 80-247-0469-2

[2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-064-3

[3] HIRŠOVÁ, Miloslava. *Manažerská psychologie*. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-0928-8

[4] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání. Brno: Computer Press 1999. ISBN 80-7226-161-4.

[5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press 2006. 3.vydání. ISBN 80-7261-033-3

[6] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o. 2004. ISBN 80-86131-53-X.

[7] SYNEK, Miloslav, SEDLÁČKOVÁ, Helena, VÁVROVÁ, Hana. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica 2006. ISBN 80-245-1052-9

[8] ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum 2003. ISBN 80-246-0448-5

[9] VYSOKAJOVÁ, Margerita, KAHLE, Bohuslav, DOLEŽÍLEK, Jiří. *Zákoník práce s komentářem*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s. 2007. ISBN 80-7357-224-9.

DALŠÍ ZDROJE:

[10] Materiály z ročního kurzu Personalista – manažer lidských zdrojů pořádaného firmou T&CC (Training & Consulting Center) :

Psychologie pro personalisty – lektor Mgr. Alexander Tomeček – prosinec 2001

Příprava a plánování výběrového řízení, přijímací pohovor – lektor Mgr. Barbora Gregorová - listopad 2001

[11] Materiály z workshopu *Jak si vybrat zaměstnance* pořádaný firmou Else az s.r.o. – říjen 2006

[12] Interní materiály BAWAG Bank CZ a.s.

[13] Výroční zpráva BAWAG Bank CZ a.s. za rok 2005

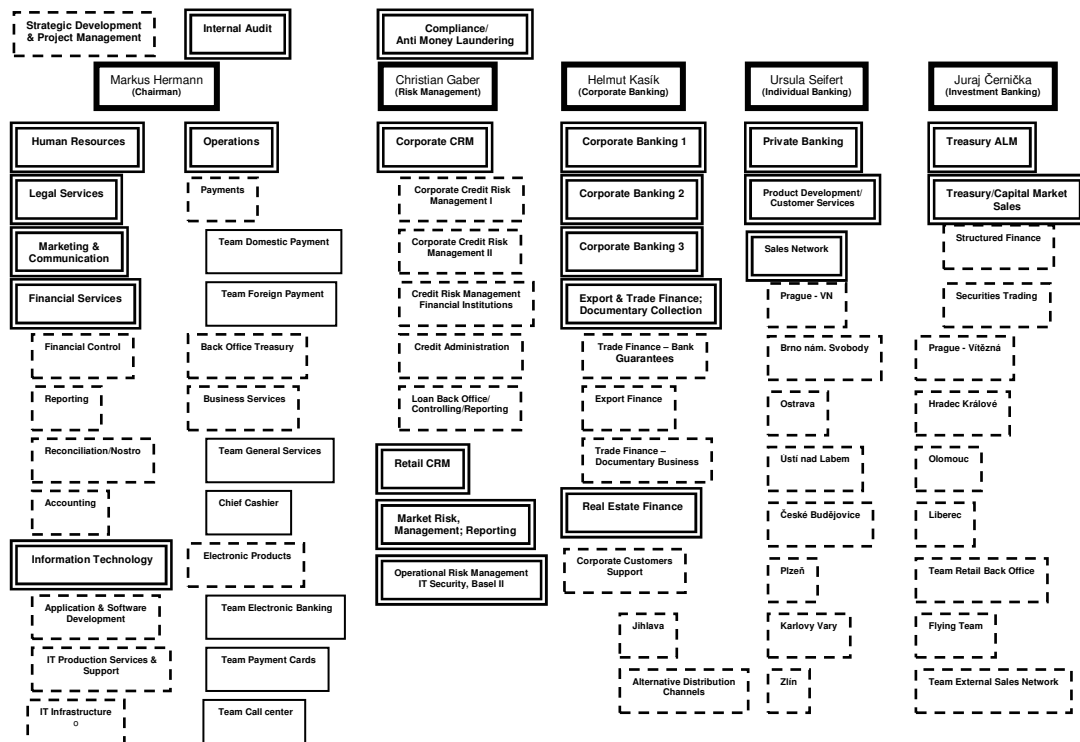
INTERNETOVÉ ZDROJE:

[14] BAWAG Bank CZ a.s. *Představení společnosti* [on line]. [cit. 10.3.2007]

Dostupné z: www.bawag.cz

8. Přílohy

Příloha 1 Organigram BAWAG Bank CZ a.s.



Zdroj: Interní materiály BAWAG Bank CZ a.s.

Příloha 2

Otázky navádějící k sestavení popisu pracovní pozice:

1. Co je hlavním cílem Vaší práce? Čeho musíte dosáhnout?
2. Vyjmenujte své hlavní každodenní činnosti podle důležitosti?
3. Vyjmenujte doplňkové činnosti, které musíte vykonávat. Jak často se jim věnujete?
4. Jaké specifické znalosti, dovednosti a vzdělání jsou nutné pro zvládnutí Vaší pracovní pozice?
5. Jaké specifické zkušenosti jsou nutné pro zvládnutí Vaší pracovní pozice?
6. Jaká pravidelná školení jsou potřebná pro výkon Vaší práce? Která školení by jste přivítal/a pro zvýšení své kvalifikace a profesní rozvoj?
7. Uveďte, jaké organizačně řídicí činnosti jsou součástí Vaší práce? Kolik máte podřízených?
8. Zasahují vaše činnosti i mimo rámec Vašeho oddělení? Popiště jak, jak často a v jakých situacích.
9. Popiště situaci, kdy musíte využít svých komunikačních schopností v rámci firmy.
10. S jakými externími institucemi spolupracujete? Jaké máte rozhodovací pravomoci při jednání?
11. Jaké informace zpracováváte při své práci a jaké písemné zprávy vytváříte? Jak náročné je tyto informace získat a zpracovat?
12. Řídíte se při své práci stanovenými předpisy/postupy, nebo sám/sama rozhodujete o způsobu výkonu své práce? Co převažuje, uveďte příklady?
13. Popište vyjímečné či nestandardní situace, které musíte nejčastěji řešit? Kdy pracujete v největším časovém stresu?
14. Uveďte příklady, kdy uplatňujete tvořivý přístup a musíte improvizovat, nebo dokonce inovovat.
15. Do jaké míry můžete firmě způsobit škodu (finanční, věcnou, na pověsti apod.). Uveďte konkrétní příklady?
16. Jak často a jakým způsobem jsou kontrolovány výsledky Vaší práce?

17. Jaká kritéria se používají, když jste hodnoceni? Jak je měřen výkon Vaší práce?

Zdroj: Zpracováno dle Materiálů z workshopu Jak si vybrat zaměstnance pořádaný firmou Else az s.r.o. – říjen 2006