

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

**Získávání a výběr zaměstnanců a členů
orgánů a výborů České exportní
banky, a.s.**

Autor diplomové práce: Bc. Andrea Bartošíková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í :

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
*„Získávání a výběr zaměstnanců a členů orgánů a výborů České exportní
banky, a.s.“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

P o d ě k o v á n í :

Ráda bych tímto poděkovala paní prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc.
za poskytnuté rady, cenné připomínky a odborné vedení celé práce.

Děkuji také všem svým kolegyním a kolegům, kteří mě podporovali
při psaní diplomové práce.

Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců a členů orgánů a výborů České exportní banky, a.s.

Abstrakt:

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jedním z procesů personálních činností ve společnosti. Správné nastavení tohoto procesu pomáhá společnosti nalézt kvalitního zaměstnance s potřebnými kvalifikačními a osobnostními předpoklady. Nastavení procesu vychází ze strategie společnosti, strategie řízení lidských zdrojů a strategie získávání a výběru zaměstnanců. Podpora vedení při jeho nastavení a následné správné aplikaci je významnou pomocí a motivací.

Autorka v diplomové práci definuje nový proces získávání a výběru v konkrétní společnosti – České exportní bance, a.s. – s cílem jeho optimálního nastavení v rámci všech povinných požadavků a potřeb. Práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců, členů představenstva, členů dozorčí rady a členů výboru pro audit.

Primárními vstupy při nastavení procesu byly interní materiály a zdroje a vlastní vstupy autorky práce, které nabízí a doporučují další možnosti a směry, kterými by se banka měla v rámci nového procesu získávání a výběru ubírat, aby získávala kvalitní zaměstnance na současném trhu práce.

Sekundárními vstupy byly legislativní a regulatorní požadavky České republiky a Evropského orgánu pro bankovnínictví, průzkum zaměřený na procesy náboru a získávání talentovaných zaměstnanců v rámci Spojeného království (UK) a průzkum zaměřený na procesy náboru a benefitní systémy v bankách České republiky.

Klíčová slova:

Lidské zdroje; získávání a výběr zaměstnanců; banka; kvalifikační požadavky; fit & proper; zaměstnanci

Title of the Master's Thesis:

Recruitment and Selection of Employees, Board Members and Committees in Czech Export Bank

Abstract:

Recruitment and selection of employees are one of the all human resources activities in the company. The correct setting of this process helps company to find high – quality employee who have necessary qualification and personal requirements. The process setting is based on the company strategy, human resources strategy and recruitment and selection strategy. Management support is a great help and motivation during the process setting and its correct application.

The author of this thesis defines the new process of recruitment and selection in a particular company – Czech Export Bank – in order to set optimal process in all the mandatory requirements and needs. The thesis is focused on the recruitment and selection of employees, Board of Directors, Supervisory Board and Audit Committee.

The primary inputs to the process of setting were the internal materials and resources and the author's own inputs that offer and recommend other options and directions which the bank would have accept to recruit qualified employees in the current labour market.

The secondary inputs were legislative and regulatory requirements of the Czech republic and the European Banking Authority, the survey focused on the recruitment and selection process and acquiring talented employees within the United Kingdom (UK) and the survey focused on the recruitment and selection process and benefit system in banks of the Czech republic.

.

Key words:

Human resources; recruitment and selection of employees; bank; qualification requirements; fit & proper; employees

Obsah

Úvod	1
1 Plánování lidských zdrojů a vytváření pracovních míst	3
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	3
1.2 Vytváření pracovních míst a rolí	5
1.3 Požadavky pracovního místa	6
1.4 Tvorba nabídky pracovního místa a její inzerování.....	8
2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	11
2.1 Získávání zaměstnanců	11
2.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů	11
2.1.2 Získávání z vnějších zdrojů	14
2.2 Výběr zaměstnanců.....	15
2.2.1 Metody výběru zaměstnanců	15
3 Získávání a výběr v České exportní bance, a.s.....	18
3.1 Česká exportní banka, a.s. – základní údaje	18
3.2 Corporate governance	20
3.3 Legislativní a regulační požadavky bankovního trhu v ČR.....	21
3.4 Plánování lidských zdrojů a nákladů na jejich získávání	23
3.5 Vytváření pracovních míst.....	24
3.6 Požadavky specifických pracovních míst a funkcí	25
3.6.1 Představenstvo	26
3.6.2 Dozorčí rada.....	29
3.6.3 Výbor pro audit	31
3.6.4 Compliance	31
3.6.5 Vnitřní audit.....	33
3.6.6 Řízení rizik.....	34
3.6.7 Treasury	35
3.7 Obecné požadavky na uchazeče	37
3.8 Tvorba nabídky pracovního místa	38
3.9 Obsazování volných pracovních míst	39
3.9.1 Zdroje obsazování volných pracovních míst	40
3.9.2 Role účastníků a metody výběru při obsazování volných pracovních míst	42
3.9.3 Výběrové řízení.....	44
3.9.4 Schválení finálního uchazeče.....	47
4 Průzkumy a inspirace.....	52
4.1 Průzkum CIPD v oblasti plánování a získávání talentů v roce 2013.....	52
4.2 Průzkum odměňování Hay Group - bankovní sektor v roce 2013	55
4.3 Shrnutí průzkumů	58

5	SWOT analýza nového procesu získávání a výběru v ČEB, a.s.	60
5.1.1	Návrhy a doporučení ke změnám v procesu získávání a výběru zaměstnanců	77
Závěr		78
Literatura		81
	Seznam obrázků	84
Přílohy		

Úvod

Proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z personálních činností ve společnosti. Vize, strategie a směřování společnosti jsou počáteční informací vstupující do procesu. Následně vzniklé potřeby jsou formulovány politikou získávání a výběru zaměstnanců. Současným trendem při získávání zaměstnanců je vytvoření si **vlastní základny talentovaných uchazečů** a tzv. **proaktivní přístup** při jejich získávání. Není jednoduché nalézt kvalitní zaměstnance na daná pracovní místa a ne vždy pomohou externí headhunterské společnosti, které někdy zvolí rychlost nalezení uchazeče před kvalitou uchazeče.

Aby společnost sama včas našla správného zaměstnance, musí mít **pověst dobrého zaměstnavatele** na trhu, který své zaměstnance spravedlivě odměňuje a nabízí dostupné, motivující a využitelné benefity včetně reálné možnosti profesního rozvoje. Kliše nebo realita? V současných a především následujících letech definitivně realita. Kvalitní uchazeči se velmi často poohlížejí po pracovních příležitostech v nadnárodních společnostech a/nebo přímo v zahraničí, tj. u zaměstnavatelů, kteří nabízí lepší podmínky a více příležitostí obecně. Trh práce České republiky je poměrně malý v porovnání s okolními státy, a proto zde existuje obrovská míra konkurence při získávání „našeho správného člověka“. Trh práce v **bankovním** (a potažmo i pojišťovacím) **sektoru** je ještě více konkurenční a banky mezi sebou téměř **soupeří** o kvalitní zaměstnance.

Aby společnost včas našla správného zaměstnance, musí mít také **správně nastaven proces** získávání a výběru zaměstnanců. Tento proces býval v dobách minulých procesem podceňovaným a společnosti necítily potřebu správného nastavení jeho jednotlivých fází. Velmi často se tak stávalo, že se uchazeči, reagujícímu na nabízené pracovní místo, společnost vůbec neozvala a uchazeč na tuto společnost poté definitivně zanevřel. Tato chyba společností však není výjimkou ani dnes.

Každá společnost si přeje nalézt včas správného zaměstnance a výjimkou není ani **Česká exportní banka, a.s.** (dále jen „ČEB, a.s.“), která svůj proces získávání a výběru opětovně nastavuje, aktualizuje a zhodnocuje.

Cílem diplomové práce je vytvořit nový systematický proces získávání a výběru zaměstnanců a členů orgánů a výborů ČEB, a.s. na základě aktuálně požadované interní a externí praxe a všech relevantních legislativních a regulačních požadavků za účelem plnění požadavku na kvalifikované obsazení všech pracovních míst a funkcí v ČEB, a.s. Kvalifikovaným

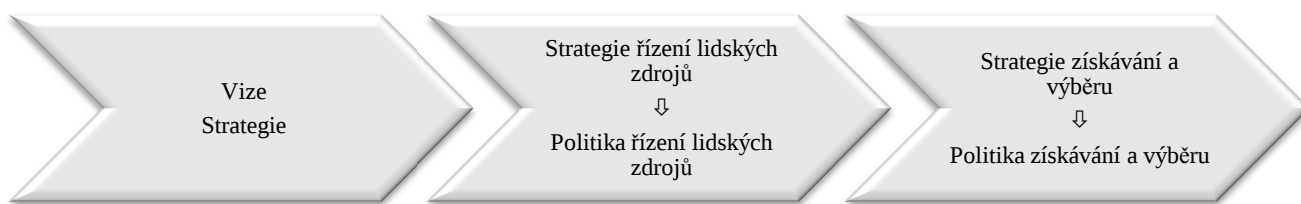
obsazením se rozumí, že veškeré činnosti včetně činností orgánů, výborů a jejich členů, osob ve vrcholném vedení a osob v klíčových funkcích vykonávají kvalifikovaní zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a zkušenosti a že rozsah a povaha činností osob, jimiž ČEB, a.s. zabezpečuje výkon svých činností, nebrání řádnému výkonu jednotlivých činností těchto osob. V diplomové práci jsou uvedeny také nalezené nevýhody a následná doporučení, která pomohou ČEB, a.s. nalézt potřebné kvalitní zaměstnance. Zdrojem inspirací jsou dva průzkumy zaměřené na získávání zaměstnanců v zahraničí - konkrétně ve Spojeném království (UK) – a na získávání zaměstnanců v bankovním trhu České republiky a poskytované benefity v bankovním sektoru.

Očekávanými přínosy diplomové práce jsou **1)** vytvoření a zavedení nového funkčního systému získávání a výběru zaměstnanců a členů orgánů a výborů ČEB, a.s., **2)** zajištění tzv. fit & proper jednotlivých členů orgánů a výborů (a orgánů a výborů jako celku) a **3)** vytvoření důležitých interních dokumentů týkajících se zásad a politiky získávání a výběru. ČEB, a.s. splní legislativní a regulatorní požadavky na ni (a na ostatní banky v České republice) kladené a vytvoří si preventivní opatření před vznikem pracovního poměru (nebo vznikem obchodního vztahu mezi členem orgánu a společností) s nekvalitním uchazečem.

1 Plánování lidských zdrojů a vytváření pracovních míst

V této části své diplomové práce se zaměřuji na proces získávání a výběru zaměstnanců z teoretického hlediska. Jak zmiňuji již v úvodu – pro samotný proces získávání a výběru je potřeba znát vizi, strategii a směřování společnosti. Na strategii společnosti musí navazovat strategie řízení lidských zdrojů, která zahrnuje také strategii získávání a výběru zaměstnanců. Z těchto strategií poté vznikne **politika řízení lidských zdrojů včetně politiky získávání a výběru**, která je návodem, jak získat do společnosti správné zaměstnance, ze správných zdrojů, pomocí nejlepších metod a samozřejmě za optimálních finančních podmínek procesu.

Obrázek č. 1: Vize, strategie a politiky



Zdroj: Autorka

V této kapitole dále popisuji plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních míst a rolí, tvorbu požadavků na pracovní místa včetně samotné tvorby nabídky místa a jejího inzerování.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Před samotným procesem získávání a výběru zaměstnanců je nutné znát tzv. potřebu lidského kapitálu společnosti. Jedná se o plán lidských zdrojů, který si společnost nastaví např. před začátkem účetního roku a průběžně jej během roku aktualizuje a upravuje podle aktuálních potřeb. Lidské zdroje, tak jako všechny ostatní zdroje společnosti, vstupují do nákladů společnosti, ať už přímou nebo nepřímou cestou a v různém poměru. Útvar lidských zdrojů tak v prvotních krocích musí vycházet ze strategie a politiky řízení lidských zdrojů a jejich získávání, které obsahují vstupní informace před samotným plánováním lidských zdrojů a přípravou plánu personálních nákladů. Může nastat situace, např. v průběhu roku, kdy se

společnost rozhodne změnit svou vlastní strategii nebo její část. V případě dopadu této změny do plánu lidských zdrojů, útvar lidských zdrojů mění a aktualizuje i plán personálních nákladů.

Plánování obecně je vysoce citlivou oblastí společnosti. Plánování lidských zdrojů tak vyžaduje mít co nejpřesnější a nejaktuálnější informace, jak ze samotné společnosti, tak i z trhu práce. Z pohledu plánu nákladů na zaměstnance je položka mezd jednou z hlavních položek. V situaci kdy se společnost rozhodne např. zaměřit na určitou novou nebo specifickou oblast ve svém podnikání a vznikne tak potřeba získat odborníky a specialisty z trhu práce, musí společnost počítat s nárůstem nákladů. V současnosti má útvar lidských zdrojů k dispozici různé mzdové průzkumy. Tyto průzkumy jim však ne vždy dokážou poskytnout přesné a aktuální informace o mzdách na trhu práce. Jedná se hlavně o mzdy specialistů, kterých je na trhu práce málo a je potřeba tyto informace získat z jiných zdrojů, tj. např. od konkurence nebo přímo od účastníků výběrových řízení. Další důležitou nákladovou položkou jsou náklady na samotné získání zaměstnance. Především v případě vysoce kvalifikovaných pracovních míst a (současně) v případě využití služeb personálních agentur.

- Proces plánování lidských zdrojů by tak měl odpovědět na tyto otázky, cituji:

- *„Kolik lidí budeme s ohledem na podnikový plán přibližně potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo funkčních (odborných) oblastí v krátkodobém a dlouhodobém horizontu?*
- *Jaké dovednosti asi budeme výhledově potřebovat?*
- *Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?*
- *Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?*
- *Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?*
- *Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?*
- *Budeme mít problémy se získáním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?*
- *Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?*

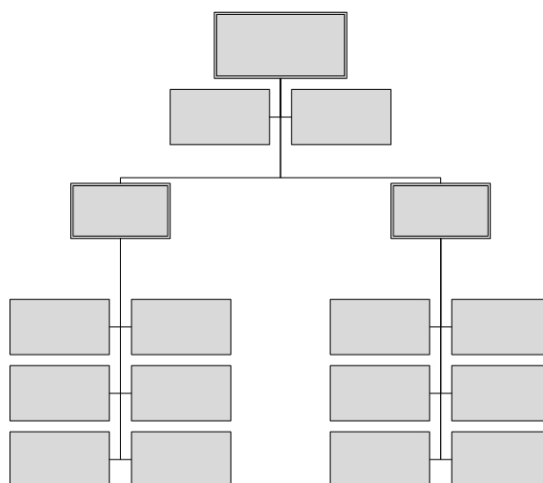
- *Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme chovat?*¹

Odpovědi na tyto otázky společně s propočtem plánu veškerých nákladů s tím souvisejících jsou konečným výstupem při plánování lidských zdrojů a kontrolním seznamem při řešení strategie zabezpečování lidských zdrojů.

1.2 Vytváření pracovních míst a rolí

Pracovní místo je definováno jako organizační jednotka. Každá taková jednotka je součástí organizační struktury společnosti.

Obrázek č. 2: Pracovní místo v organizační struktuře společnosti



Zdroj: Autorka

Pro efektivní fungování celé společnosti musí mít každé pracovní místo svůj exaktní popis, tzn. jasně a srozumitelně definované **úkoly a povinnosti, pravomoc a odpovědnost** a další podmínky a požadavky pracovního místa. Společnost a její manažeri by vždy měli vnímat pracovní místo jako pevnou jednotku organizace a součást nákladových položek, která se nemění v souvislosti s její obsazeností konkrétním zaměstnancem. Na druhou stranu zde existuje pojem **role**, který představuje úlohu vykonávanou zaměstnancem na pracovním místě. Znamená to, **jak a do jaké míry konkrétní zaměstnanec splňuje očekávání od svého pracovního místa**. Je to soubor jeho znalostí, schopností, dovedností a chování v přímé spojitosti se zvládáním toho, co se očekává od jeho pracovního zařazení.

¹ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 311.

To, jak zvládá svou roli ve vztahu k očekávání od této jeho role na pracovním místě, bývá velmi často součástí hodnocení jeho pracovního výkonu. Společnosti se tak častěji zaměřují právě na zdokonalování rolí než na jejich tvorbu, protože se snaží pochopit samotné vlastní očekávání od každé takové role.

- Při vytváření pracovních míst je potřeba odpovědět na tyto otázky:

- Jaké konkrétní úkoly potřebuje společnost splnit ve smyslu naplnění své strategie a cílů?
- Dokáže tyto úkoly naplnit pomocí svých vlastních lidských zdrojů?
- Pokud ano, má k tomu dostatečné kapacity?
- Pokud ne, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti potřebuje najít na vnějším trhu práce?
- Kolik to společnost bude stát, bude to rentabilní a má k tomu dostatečné prostory a kapacitu?

Pokud z odpovědí na předchozí otázky vznikne společnosti potřeba na vytvoření nových pracovních míst a/nebo zvýšení kapacity lidských zdrojů, musí si v první fázi před samotným nábořem jasně definovat **požadavky** nových nebo stávajících **pracovních míst**.

1.3 Požadavky pracovního místa

Každé pracovní místo musí mít přesně definovanou náplň práce, ať už se jedná o samotné úkoly, povinnosti, pravomoc a odpovědnost, tak také požadované znalosti, schopnosti a dovednosti. Prvotním výstupem této činnosti je **popis pracovního místa**, který dále slouží **k tvorbě nabídky pracovního místa**. Vytvoření popisu pracovního místa je v odpovědnosti každého manažera společnosti. Zaměstnanci útvaru lidských zdrojů poskytují odbornou podporu při jeho nastavování a finalizaci.

- Výstupem je kompletní popis pracovního místa, který zahrnuje následující klíčové body:

- název pracovního místa,
- organizační zařazení pracovního místa,
- číselné označení pracovního místa,

- nadřízené pracovní místo, podřízená pracovní místa příp. vztah k ostatním pracovním místům,
- mzdové/platové zařazení pracovního místa,
- obecná charakteristika a účel pracovního místa,
- náplň práce,
- kvalifikační požadavky včetně odborné praxe,
- požadavky na odborné znalosti, schopnosti a dovednosti,
- požadavky na očekávané chování,
- příp. další požadavky.

Každá společnost disponuje různými formáty popisů pracovních míst, avšak měly by primárně obsahovat výše uvedené klíčové body. • **Název pracovního místa** musí být vždy jasně definován. Existují však místa s takovou náplní práce, u nichž je těžké přesně definovat jejich název. V případě nenalezení správného názvu by měl být zvolen ten, který definuje nejvyšší podíl pracovních činností v celkové náplni práce. • **Organizační zařazení pracovního místa** uvádí, kde je pracovní místo tzv. ukotveno. Může být uvedeno jeho zařazení v rámci jedné společnosti nebo v rámci celé korporace. • **Číselné označení pracovního místa** je důležité především pro lepší orientaci např. v katalogu pracovních míst. Z číslování pracovního místa lze také vyčíst jeho organizační zařazení v rámci celé organizace, jeho mzdové zařazení nebo jeho historické zařazení. • **Nadřízené a příp. podřízené pracovní místo** nám udává, jak se samotné pracovní místo pohybuje v rámci hierarchie společnosti, a která pracovní místa jsou v jeho odpovědnosti. • **Vztahy k ostatním pracovním místům** vysvětlují, s jakými dalšími pracovními místy (příp. zaměstnanci na určitých konkrétních pozicích) spolupracuje s výjimkou těch, která jsou již uvedena ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. • **Mzdové nebo platové zařazení pracovního místa** by společnosti měly uvádět především z důvodu zachování transparentnosti v rámci systémů odměňování. Vždy záleží na firemní kultuře společnosti a na politice, kterou uznává a požaduje samotné vedení společnosti. V případě společnosti, která se řídí platovými tabulkami, to jsou údaje o platových stupních a třídách. V případě společnosti, která odměňuje své zaměstnance mzdou, to jsou tzv. bandy² a příp. grady³ a mzdová rozpětí. • **Obecná**

² Bandy jsou skupiny širokopásmového rozpětí základních a celkových ročních mezd (zahrnující i mzdová rozpětí pro každou skupinu) stanovené ročně na základě aktuální úrovně srovnatelného trhu. Např. Band A jsou administrativní místa, Band B jsou místa specialistů atd. – pozn. autorky.

³ Grade je referenční úroveň, do které je zařazeno každé pracovní místo nebo skupina míst ve společnosti. Úrovně mohou být definovány v rozmezí 5 až 20 (zahrnující i mzdová rozpětí pro každou úroveň). Např. 5 jsou nejnižší dělnická pracovní místa a 20 jsou místa vrcholového vedení společnosti. – pozn. autorky.

charakteristika a účel pracovního místa stručně popisuje v rozmezí dvou až čtyř vět účel pracovního místa, důvod proč místo existuje a význam a záměr role. • **Náplň práce** popisuje hlavní činnosti a odpovědnosti, které musí být naplněny v rámci pracovního místa. Veškeré uvedené činnosti a odpovědnosti by měly být uváděny sestupně, tzn. od nejdůležitějších (nejvíce zastoupené činnosti) po méně důležité (méně zastoupené nebo obecné činnosti). • **Kvalifikační a další požadavky na pracovní místo** definují, jaké je požadováno vzdělání ve smyslu nejvyššího dosaženého vzdělání příp. jeho stupně, odborná praxe ve smyslu pracovních zkušeností a počtu let této praxe a požadavky na odborné znalosti, jazykové znalosti, technické znalosti atd. Požadavky týkající se schopností a dovedností mohou být uváděny v kategoriích obecné, manažerské, speciální aj. Požadavky na očekávané chování a příp. motivaci by měly být exaktně definovány, protože vstupují i do procesu hodnocení pracovního výkonu.

1.4 Tvorba nabídky pracovního místa a její inzerování

Vytvořit nabídku pracovního místa je v prvních krocích odpovědností manažerů, kteří požadují obsadit volné pracovní místo. Zaměstnanci útvaru lidských zdrojů jim slouží jako poradci a administrativní podpora. Primárně se při tvorbě nabídky vychází z popisu pracovního místa, avšak neměl by jej kompletně kopírovat. Hlavními cíli nabídky jsou jednak upoutat pozornost a jednak stimulovat správné uchazeče k reakci na nabídku. Nabídka pracovního místa by měla být stejná v případě interního i externího výběrového řízení tzn., že musí obsahovat stejné informace o pracovním místě. Obecně by nabídka měla být formulována podle modelu **AIDA**⁴, který určuje čtyři kroky marketingové propagace a lze jej využít i při propagaci pracovních míst.

• Těmito čtyřmi kroky jsou:

- **Attention** – získat pozornost správných lidí,
- **Interest** – vytvořit zájem v myslích těchto lidí,
- **Desire** – vyvolat v nich touhu ucházet se o toto místo,
- **Apply** – poskytnout jim informace o způsobu, jak se ucházet o místo.

⁴ Writting an effective job advertisement. In: *Human Resources, Employment at ANU: The Australian National University, Canberra* [online]. Canberra (Austrálie), 2012, last modified 13 February 2012 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://hr.anu.edu.au/employment-at-anu/recruitment-toolkit/preparing-the-advertisement/effective-advertisements>

Důležitou součástí, jak zaujmout uchazeče o nabízené pracovní místo, je propagace samotné společnosti. Jedná se o jeden ze způsobů, jak v uchazeči vyvolat pozitivní dojem o společnosti a v návaznosti i pozitivní dojem o nabízeném pracovním místě. Jsou zde uvedeny odpovědi na otázky, proč pracovat právě v konkrétní společnosti, tj. např. jaké přínosy uchazeč ocení, co vše mu společnost může nabídnout z pohledu dlouhodobé kariéry nebo jaké hodnoty společnost uznává. Musí se zde však vždy jednat o pravdivé informace a pozitivní propagace se musí prolínat celým procesem náboru.

• Samotná **nabídka pracovního místa** musí obsahovat tyto klíčové údaje a informace:

- o společnosti,
- o pracovní náplni,
- o požadavcích na pracovní místo, tj. kvalifikační požadavky, požadavky na znalosti, schopnosti, dovednosti aj.,
- o platových/mzdových podmínkách včetně benefitů,
- o pracovišti ve smyslu, kde bude práce vykonávána,
- o pracovním poměru a úvazku,
- o způsobu postupu v případě zájmu uchazeče.

I zde však platí, že nabídka pracovního místa nesmí být příliš obsáhlá ve smyslu **pracovní náplně** nebo **požadavků**. Příliš mnoho těchto údajů může mít negativní dopad na zájem potenciálních uchazečů, u kterých vznikne dojem, že nemohou naplnit všechny uvedené požadavky. Proto by v pracovní náplni měly být inzerovány pouze hlavní úkoly, činnosti a odpovědnosti a totéž se týká i požadavků na pracovní místo. V případě ostatních údajů a informací o inzerovaném pracovním místě záleží vždy na rozhodnutí každé společnosti, jakou vhodnou politiku zvolí. Pokud má zajímavou politiku zaměstnaneckých **benefitů** může zde uvést právě ty, které jsou v současnosti oblíbené podle průzkumů, nebo může uvést všechny, které se vztahují k nabízenému místu. V případě **pracovního poměru a úvazku** může uvádět skutečnost, např. pracovní poměr na dobu určitou, avšak z pohledu uchazečů nevyvolává tato informace ten nejlepší dojem. Proto se doporučuje tuto informaci ještě doplnit o další, např. že v případě spokojenosti může být/bude pracovní poměr prodloužen nebo nabídnuto jiné místo ve společnosti. Co se týká **způsobu postupu** i zde záleží na samotné konkrétní společnosti, jaký způsob zvolí. Společnost uvede jasný a srozumitelný postup a uvede své požadavky týkající se

např. požadovaných dokumentů. Mezi ty nejzákladnější patří profesní strukturovaný životopis a motivační dopis (v českém příp. jiném jazyce). Mohou být však požadovány i další dokumenty, které pomohou při rychlejší selekci uchazečů o pracovní místo, jako jsou např. doklady o praxi a reference.

Při **inzerování** nabídky pracovního místa má každá společnost na výběr a volí dle ní optimální variantu nebo více variant. Nejčastějším způsobem inzerování jsou intranetové stránky společnosti, online stránky specializovaných společností, stránky personálních agentur a využívání služeb poradenských společností specializovaných na získávání uchazečů o zaměstnání.

2 Získávání a výběr zaměstnanců

Tato kapitola v návaznosti na předchozí kapitolu popisuje, z jakých zdrojů může společnost získávat kvalitní uchazeče na volná pracovní místa a jaké metody při obsazování může použít. Důležitým rozhodujícím kritériem je, zda společnost na trhu práce působí jako dobrý zaměstnavatel, zda společnost sama disponuje kvalitní základnou talentovaných zaměstnanců, u kterých existuje předpoklad kariérního posunu a zda si sama vytváří databázi potenciálních uchazečů.

2.1 Získávání zaměstnanců

Již ve fázích plánování lidských zdrojů a tvorbě pracovních míst a rolí musí být známo z jakých zdrojů (vnitřních/vnějších) bude společnost získávat své zaměstnance.

Volba zdrojů se však i tak může v průběhu procesu získávání a měnit. Také může nastat situace, kdy kandidát na jedno konkrétní pracovní místo, na které se sám přihlásil, bude vyhovovat požadavkům na jiné momentálně obsazované místo.

2.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů

V případě, kdy společnost může obsadit požadované volné pracovní místo vlastními zdroji, šetří nejenom náklady související se získáváním a výběrem, ale také čas během adaptačního období, který by byl delší v případě obsazení pracovního místa z vnějších zdrojů. Další výhodou obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů je fakt, že zaměstnanec již zná procesy a kulturu ve společnosti. Tato výhoda se však časem může projevit jako nevýhoda a to v případě, kdy zaměstnanec již není schopen přinášet společnosti nové myšlenky a nápady. Vždy ale záleží na konkrétně obsazované pozici a na samotném zaměstnanci.

- Jako výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou uváděny:

- společnost má lepší povědomí o svých interních kandidátech,
- obsazování volných pracovních míst zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní morálku a loajalitu,
- může být motivátorem ke snížení fluktuace.⁵

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 149.

Nástroji pro získávání uchazečů z vnitřních zdrojů společnosti jsou **interní výběrové řízení, talent management/řízení následnictví a vnitřní mobilita zaměstnanců**.

Interní výběrové řízení

Interní výběrové řízení společnosti realizují podle svých vlastních interních pravidel, avšak i zde by měly platit stejné podmínky jako pro uchazeče externích výběrových řízení. Mohou zde být použity stejné metody výběru např. testování, psychodiagnostické metody nebo assesement centra. V případě, kdy společnost aplikuje interní a zároveň i externí výběrové řízení, měla by vždy porovnávat kandidáty vzájemně. Výhodou interního výběrového řízení je znalost uchazečů a přehled o jejich pracovním výkonu.

Talent management/řízení následnictví

Talent management je v současnosti hojně využívaným způsobem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v mnoha společnostech. Vznikl z reakce společností částečně na úbytek kvalifikovaných, motivovaných a loajálních zaměstnanců a částečně a odvozeně na již dávno vznikající trend mladých lidí tzv. work-life balance (tzn. zdravé skloubení pracovního a osobního života).

Aktuálně se na konferencích, workshopech a v odborných člancích zaměřených na talent management uvádí, že na trhu existuje válka o talenty. V závěru je však dobře rozpoznatelné, že talentů je zatím stále mnoho, avšak jsou to právě společnosti, které talentovaného zaměstnance neumí správně identifikovat, natož pak nalézt. V důsledku tohoto nedostatku, jímž disponuje nemálo společností, tak talenti opravdu mizí a nalézají své uplatnění u zahraničních zaměstnavatelů.⁶

Talent management mimo jiné představuje i systém vzdělávání a rozvoje vybraných zaměstnanců s potenciálem růstu. Před samotným zařazením mezi talenty musí zaměstnanec splňovat jasně stanovená kritéria a samozřejmě s přijetím do talentového programu musí souhlasit on i jeho nadřízený. Identifikovat talentovaného zaměstnance ve společnosti je mnohdy snazší než najít talentovaného uchazeče o zaměstnání. Společnost si vytvoří určitá kritéria pro vstup zaměstnance do talent programu a má možnost spolupráce s manažery a dalšími spolupracovníky zaměstnance. Většinou již disponuje různými informacemi např. o již absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcích zaměstnance a z toho získanými zpětnými vazbami, o projektech, kterých se zaměstnanec účastnil a jaké byli jeho výsledky, jaké jsou jeho

⁶ SUISSA, Dagmar. Jak je to vlastně s tou válkou o talenty. In: *HR kavárna* [online]. 2013, 9. 4. 2013 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z WWW:< <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-21-stoleti/jak-je-to-vlastne-s-tou-valkou-o-talenty/>>.

schopnosti pracovat v týmu, zda chce pro společnost pracovat i nadále atd. Na základě spolupráce s manažery, spolupracovníky a vykazovaných znaků chování a jednání zaměstnance tak je možné identifikovat, zda zaměstnanec je talentovaný.

Talent management a jeho uveřejnění ve spojení se jménem společnosti je dobrou známkou při získávání a náboru nových zaměstnanců. Talent management není pouze uzavřená a neměnná skupina interních zaměstnanců, ale pro společnost je vysoce přínosné při výběru nových zaměstnanců respektovat a držet se kritérií pro vstup zaměstnanců mezi talenty. Při první selekci životopisů a následných telefonických hovorech by tak personalista (nebo pracovník personální agentury na základě pokynů od zaměstnavatele) měl umět odhadnout potenciál uchazeče pro budoucí zařazení do talentového programu. Mnohdy totiž dochází k situacím, kdy pouhé přečtení životopisu uchazeče, který má krátkou praxi nebo často měnil zaměstnání, znamená jeho automatické zamítnutí a nemožnost zúčastnit se alespoň prvního kola výběrového řízení. Proto je dobré znát všechny požadavky a kritéria talent managementu a umět odhadnout potenciál uchazeče.

Významným pomocníkem pro získání nových talentů jsou informační technologie. Jedná se o systémy typu ATS (Applicant Tracking System) a TRM (Talent Relationship Management). Tyto systémy jsou založeny na podobném principu jako marketingové systémy typu CRM (Customer Relationship Management). Jejich využívání nabízí nejlepší komunikaci se všemi uchazeči. Pokud se do výběrového řízení hlásí uchazeč, který momentálně zatím nesplňuje požadavek pro práci na plný pracovní úvazek (např. z důvodu studia vysoké školy), je možné jeho profil vložit do systému, např. pod souhrnným názvem „talent pools“, a průběžně mu zasílat newsletter s informacemi o společnosti, s aktuálně vypsanými volnými pozicemi atd. Uchazeči se tak společnost bude v určitých intervalech neustále připomínat a do budoucna zde vzniká možnost jeho přijetí do zaměstnání a následně do talent managementu.⁷

Řízení následnictví (nebo také nástupnictví, kariéry aj.) je proces, při kterém dochází k identifikaci talentovaných zaměstnanců především ve společnostech s větším počtem zaměstnanců, kde je možné plánovat jejich kariérní posuny. Společnosti vytvářejí tzv. kariérní mapy a cesty, které definují možné budoucí interní přesuny zaměstnanců zejména po vertikální ose, tzn. povýšení do manažerských pozic, seniornějších pozic atd.

⁷ STÝBLO, Jiří – URBAN, Jan – VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum - Personalistika 2009 – 2010*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., Wolters Kluwer, 2009. s. 472.

Vnitřní mobilita zaměstnanců

Vnitřní mobilita zaměstnanců souvisí s jejich pohybem ve společnosti na pracovních místech. Jedná se o případy povýšení nebo zařazování zaměstnanců na jiná pracovní místa a pracoviště. Nastávají v případech, kdy např. vedení společnosti rozhodne, že má vhodné uchazeče uvnitř společnosti na konkrétní obsazovaná pracovní místa nebo tito vhodní uchazeči jsou vybráni z interního výběrového řízení. Vhodné uchazeče na povýšení nebo zařazení na jiná pracovní místa může společnost nalézt také v rámci talent managementu (viz výše).

2.1.2 Získávání z vnějších zdrojů

Obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů by obvykle mělo následovat až poté, kdy společnost zjistí, že v rámci svých vlastních lidských zdrojů není schopna nalézt vhodné uchazeče. Může se však jednat i o kombinaci interního a externího získávání a je možné porovnávat své vlastní zaměstnance s uchazeči z vnějšího pracovního trhu – vše za stejných podmínek výběrového řízení.

- Nabídku obsazovaného pracovního místa je možné uveřejnit několika nejčastějšími způsoby:

- inzerce na webových stránkách společnosti,
- inzerce pomocí job serverů, personálních agentur,
- inzerce prostřednictvím úřadů práce, v tisku apod.

- Vhodné uchazeče je možné nalézt také pomocí:

- poradenských společností zaměřených na získávání a výběr uchazečů,
- spolupráce se školami,
- databáze evidovaných uchazečů,
- nebo na základě doporučení od stávajících zaměstnanců (tzv. **referral program**).

Referral program je o aktivním zapojení zaměstnanců společnosti do procesu náboru, kdy sami doporučí vhodného kandidáta z řad svých přátel, bývalých kolegů atd. Pravidla programu včetně odměny za takto získaného nového zaměstnance má každá společnost nastavena individuálně.

2.2 Výběr zaměstnanců

V návaznosti na volbu zdrojů při získávání uchazečů si společnost definuje metody výběru zaměstnanců. Stejně jako u volby zdrojů i zde platí, že se metody výběru mohou v průběhu procesu měnit. Také může nastat stejná situace, kdy kandidát na jedno konkrétní pracovní místo, na které se sám přihlásil, bude vyhovovat požadavkům na jiné momentálně obsazované místo.

2.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Volba metody nebo více metod výběru závisí vždy na typu a hierarchii obsazovaného pracovního místa. Za základní metody jsou však považovány pohovor a ověřování si referencí každého uchazeče, který úspěšně projde první selekcí. Dalšími metodami mohou být odborné testy, psychodiagnostické metody nebo assessment centra.

Obrázek č. 3: Metody výběru zaměstnanců



Zdroj: Autorka

Pohovor

Nejčastěji využívanou metodou při výběru je pohovor, který slouží především ke kontrole správnosti informací o uchazeči a dále pak k ověření profesního a osobního jednání uchazeče. Pohovor může být veden mezi uchazečem a příslušným zaměstnancem společnosti (zaměstnanec útvaru lidských zdrojů nebo manažer) nebo před výběrovou komisí, která umožňuje vyšší objektivnost při rozhodování o postupu nebo nepostupu uchazeče do případných dalších kol výběrového řízení.

Reference

Principem ověřování referencí o uchazeči je získat pokud možno co nejvyšší počet konkrétních informací o uchazeči a jeho předchozím zaměstnání.

- Ověřovatel referencí (standardně zaměstnanec útvaru lidských zdrojů) se ptá na základní otázky typu:

- Jakou práci pan XY vykonával ve společnosti?
- Jaká dlouho působil na konkrétní pozici příp. v celé společnosti?
- Jaký byl důvod odchodu ze společnosti?
- Jaký byl pan XY jako kolega?

Při výběru otázek vždy záleží, zda nám reference podává jeho přímý nadřízený nebo kolega. Pokud si při odpovědích stále nejsme jistí, zda jsou reference dostačující, můžeme dotazy směřovat způsobem např. jak se vám s panem XY pracovalo, jaké si myslíte, že jsou jeho silné stránky (slabé stránky) nebo zda je pan XY týmový hráč nebo raději pracuje sám.

Vyšší počet nezávislých referencí omezuje riziko získání jednostranného nebo zaujatého pohledu.

Test pracovní způsobilosti

Test pracovní způsobilosti může mít několik variant a primárně slouží k získání konkrétních informací o uchazeči, jako jsou např. úroveň inteligence (IQ test) nebo emoční inteligence (EQ test), úroveň odborných znalostí, schopností, dovedností aj.

Veškeré testy musí být prováděny zkušenými odborníky (příslušný odborník útvaru lidských zdrojů nebo externí odborník), aby výsledky byly objektivní a závěry o uchazeči byly formulovány správným způsobem. Testy mohou být použity nejenom při výběru z vysokého počtu uchazečů, ale také v případě určených pracovních míst – záleží vždy na konkrétní společnosti a jejím náborovém procesu. Testování uchazečů může být prováděno v návaznosti na absolvovaný pohovor nebo před samotným pohovorem.

Assesment Centrum

Assesment Centrum (dále jen „AC“) je významnou metodou výběru zaměstnanců a zaměřuje svou pozornost zejména na chování uchazečů v konkrétních situacích, které souvisí s výkonem dané práce. Metoda slouží k posouzení a zhodnocení silných a slabých stránek uchazeče a především validní předpovědi jeho pracovního výkonu. Součástí AC jsou různé úkoly, které stimulují klíčové aspekty daného pracovního místa, na které se uchazeč hlásí, chování uchazečů v praxi a pod tlakem, předpoklad jejich adaptace do prostředí (kultury) společnosti aj.

Nejčastěji používanými metodami v rámci AC jsou skupinové diskuze, hraní rolí, prezentace, psychodiagnostické testy a hloubkové pohovory. AC jsou prováděny standardně

v rozmezí jednoho nebo více dnů a společnost jej může realizovat pomocí vlastních zaměstnanců (útvary lidských zdrojů, příslušní manažeři) nebo využívat externí společnosti.

3 Získávání a výběr v České exportní bance, a.s.

V této části své diplomové práce se zaměřuji na nastavení nového procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti, kterou je Česká exportní banka, a.s. Využívám zde interní materiály a zdroje, vlastní návrhy a aktuálně platnou legislativní a regulatorní základnu České republiky (dále jen „ČR“) včetně povinné evropské regulace. Současně využívám průzkum institutu CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) zaměřený na plánování a získávání talentů 2013 v podmínkách Spojeného království (Velké Británie a Severního Irska) a také průzkum společnosti Hay Group zaměřený na odměňování v bankovním sektoru ČR 2013. Součástí diplomové práce jsou i vizualizovaná schémata nového procesu získávání a výběru zaměstnanců, členů představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit ČEB, a.s. – viz Příloha č. 1.

3.1 Česká exportní banka, a.s. – základní údaje⁸

Česká exportní banka, a.s. (dále jen „ČEB, a.s.“) vznikla v roce 1995 a je součástí systému státní proexportní politiky. Posláním ČEB, a.s. je podporovat český vývoz a celkově vést k podpoře konkurenceschopnosti ČR. Jedná se o specializovanou bankovní instituci pro státní podporu vývozu, je současně obchodníkem s cennými papíry a je přímo a nepřímo vlastněná státem.

- Struktura akcionářských práv je následující:

- stát – vlastní 80% akcií,
- Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (100% vlastněna státem) – vlastní 20% akcií.

- Vykonavateli akcionářských práv státu jsou tato ministerstva ČR:

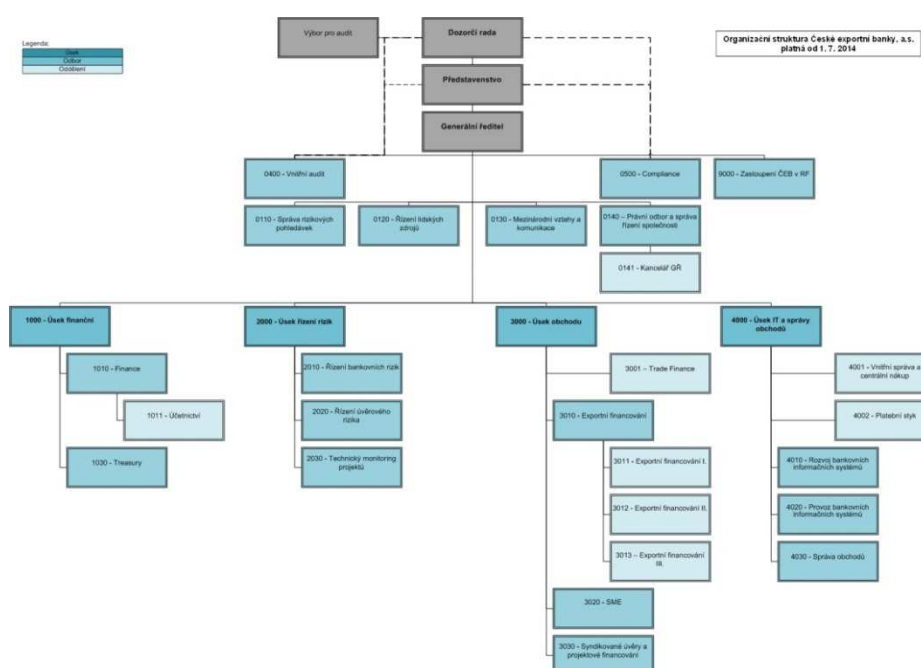
- Ministerstvo financí ČR – 41% podíl,
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR -24% podíl,

⁸ Profil banky. *Česká exportní banka, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>

- Ministerstvo zahraničních věcí ČR – 10% podíl,
- Ministerstvo zemědělství ČR – 5% podíl.

ČEB, a.s. zaměstnává téměř 180 zaměstnanců, velkou část tvoří odborníci na oblast exportního financování. Organizační struktura ČEB, a.s. platná od 1. července 2014 je následující:

Obrázek č. 4: Organizační struktura ČEB, a.s.



Zdroj: Organizační struktura. Česká exportní banka, a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-j sme/organy-banky/organizacni-struktura/>

Orgány banky jsou valná hromada, dozorcí rada, představenstvo a výbor pro audit, přičemž nejvyšším orgánem banky je valná hromada. Každý z těchto orgánů má své pravomoci a odpovědnosti a pro potřeby diplomové práce se zaměřím na dozorcí radu, představenstvo a výbor pro audit.

Vrcholným vedením banky jsou generální ředitel a náměstci generálního ředitele, kteří jsou odpovědnými osobami za správu jednotlivých úseků banky, tj. úseku generálního ředitele, úseku finančního, úseku řízení rizik, úseku obchodu a úseku informačních technologií a správy obchodů.

Ředitelé odborů a vedoucí oddělení jsou zaměstnanci banky a odpovědnými osobami za správu jednotlivých odborů a oddělení banky.

Zaměstnanci jsou zaměstnanci banky ve smyslu zákoníku práce.

3.2 Corporate governance

Otázka corporate governance úzce souvisí s procesem získávání a výběru členů orgánů a výborů. Corporate governance (dále jen „CG“) je systém, kterým jsou společnosti řízeny a kontrolovány. CG řeší také ochrannou a informační funkci společnosti. Existují dva modely správy korporací, tj. monistický model a dualistický model. ČEB, a.s. podle Zákona o bankách má dualistický systém, kde nejvyšším orgánem je již zmíněná valná hromada. Řádná CG (v širokém pojetí, např. včetně etiky podnikání) je klíčovou podmínkou k udržení a příp. obnovení důvěry, která je základem pro podnikání a hodnocení rizik podnikání. CG je součástí stanov společnosti, kodexu správy a řízení společnosti, jednacích řádů orgánů a výborů aj.

Jak CG vstupuje do procesu získávání a výběru? Už jen např. tím, že nový občanský zákoník⁹ (dále jen „NOZ“) a zákon o obchodních korporacích¹⁰ (dále jen „ZOK“) stanovuje požadavky na výkon funkce v orgánu společnosti.

- Těmito požadavky na člena orgánu jsou:

- **svéprávnost** (dle § 152/2 NOZ),

o „Fyzická osoba, která je členem orgánu právnické osoby a která je do funkce volena, jmenována či jinak povolána, musí být plně svéprávná.“

- **bezúhonnost** ve smyslu živnostenského zákona (požadavek § 46 ZOK),
- **oznamovací povinnost** (před volbou orgánu) ohledně toho, zda bylo s uchazečem na členství v orgánu obchodní korporace vedeno insolvenční řízení na jeho majetek nebo na majetek obchodní korporace, v níž působil či působí v posledních 3 letech,
- i nadále platí, že **členem dozorčí rady nemůže být člen představenstva** nebo jiná osoba oprávněná dle zápisu v obchodním rejstříku jednat za společnost,
- **péče řádného hospodář** (dle § 159 NOZ),

o „Kdo přijme funkci člena voleného orgánu, zavazuje se, že ji bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Má se za to, že jedná nedbale, kdo není této péči řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodí z toho pro sebe důsledky.“

⁹Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

¹⁰ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

- o Péče řádného hospodáře tak v sobě zahrnuje dvě složky – **odbornost** a **loajalitu**. **Odborností** se rozumí objektivní rozsah a úroveň znalostí a dovedností spojená s danou funkcí a pečlivost jejich uplatňování. Zároveň schopnost rozhodnout, kterou činnost není schopen sám vykonat a zajistit pro její výkon kvalifikované osoby. **Loajalitou** se rozumí preferování zájmů společnosti před zájmy akcionáře, který člena představenstva vahou svých hlasů prosadil, a preferování zájmů společnosti před zájmy vlastními.
- o Součástí řádné péče je tedy i schopnost člena rozpoznat, zda zvládá vykonávat svou funkci, zda má k dispozici potřebné informace, znalosti a dovednosti, zajistit si k nim potřebné doklady a pomoc kvalifikované osoby.

Z výše uvedeného tak vyplývá, že v rámci procesu získávání a výběru člena orgánů vysoce záleží na kvalitě celého procesu a ověřování si správných informací. I přes to, že za škodu vzniklou společnosti porušením péče řádného hospodáře odpovídá člen orgánu v plném rozsahu (nicméně je možné sjednat pojištění odpovědnosti za škodu, avšak u bank je sjednání takového pojištění sporné), je důležité učinit v procesu získávání nových členů taková preventivní opatření, která této škodě budou předcházet. Nejenom z tohoto důvodu jsou v procesu získávání a výběru členů orgánů stanovena následující legislativní a regulatorní pravidla, která plní funkci nejenom procesní (proces posuzování vhodnosti členů, schvalování členů atd.), ale také funkci preventivní a ochrannou.

3.3 Legislativní a regulatorní požadavky bankovního trhu v ČR

Bankovní trh v ČR je regulován ze strany Evropské unie a ze strany bankovního regulátora ČR - České národní banky (dále jen „ČNB“). Tato regulace se dotýká i samotného procesu získávání a výběru zaměstnanců a členů orgánů a výborů bank. V době psaní této diplomové práce je projednávána novela stěžejního zákona o bankách a zákona o podnikání na kapitálovém trhu, nicméně plánované změny těchto zákonů již jsou zakomponovány v diplomové práci.

- Níže uvádím veškeré legislativní normy, které zasahují do procesu získávání a výběru zaměstnanců, členů orgánů a výborů bank v ČR:
 - Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách (dále jen „Zákon o bankách“),

- Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu (dále jen „Zákon o podnikání na kapitálovém trhu“),
- Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech (dále jen „Zákon o auditorech“),
- Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky (dále jen „Lustrační zákon“),
- Vyhláška č. 23/2014 Sb., o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry (dále jen „Vyhláška 23“),
- Vyhláška č. 143/2009 Sb., o odbornosti osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry své činnosti (dále jen „Vyhláška 143“) včetně výkladu pojmu „odborná praxe na finančním trhu“,
- Vyhláška č. 233/2009 Sb., o žádostech, schvalování a způsobu prokazování odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti osob (dále jen „Vyhláška 233“),
- Úřední sdělení ČNB ze dne 3. prosince 2013 k výkladu pojmů důvěryhodnost a odborná způsobilost (dále jen „Úřední sdělení ČNB“),
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 575/2013 ze dne 26. června 2013, o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky (dále jen „Nařízení EU“),
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/36/EU ze dne 26. června 2013, o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky (dále jen „Směrnice EU“),
- EBA Final Draft Regulatory Technical Standards on criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution's risk profile (dále jen „EBA Final Draft“),
- EBA – Obecné pokyny k posuzování vhodnosti členů řídicího orgánu a osob v klíčových funkcích (dále jen „EBA Obecné pokyny“).

- Výše uvedená legislativa se obecně dotýká všech **zaměstnanců banky**, především však **těchto funkcí a pracovních míst**:

- členové statutárního orgánu = členové představenstva ČEB, a.s.,
- členové kontrolního orgánu = členové dozorčí rady ČEB, a.s.,
- statutární orgán ČEB, a.s. jako celek = představenstvo ČEB, a.s.,

- kontrolní orgán ČEB, a.s. jako celek = dozorčí rada ČEB, a.s.,
- vrcholné vedení = generální ředitel a náměstci generálního ředitele ČEB, a.s.,
- členové Výboru pro audit ČEB, a.s.,
- Výbor pro audit ČEB, a.s. jako celek,
- vedoucí osoba odpovědná za činnost banky jako obchodníka s cennými papíry,¹¹
- osoba ve vedení výkonu funkce řízení rizik,¹²
- osoba ve vedení výkonu funkce compliance,¹³
- osoba ve vedení výkonu funkce vnitřního auditu,¹⁴
- osoba v klíčové funkci,¹⁵
- ředitel odboru Treasury ČEB, a.s.,
- dealer,¹⁶
- ředitel odboru řízení bankovních rizik ČEB, a.s.,
- risk manažer.¹⁷

Legislativa ČNB se vztahuje především na nejvyšší orgány a výbory banky, tj. dozorčí radu, představenstvo a výbor pro audit. Jedná se primárně o prokazování odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti osob zastávajících tyto funkce a jejich schvalování u ČNB. Schvalování ČNB však není schvalovacím procesem v doslovném slova smyslu, ČNB se zde pouze vyjadřuje, zda dotyčnou osobu do dané funkce doporučuje nebo nedoporučuje.

3.4 Plánování lidských zdrojů a nákladů na jejich získávání

Nový proces získávání a výběru v ČEB, a.s. začíná již ve fázi plánování lidských zdrojů a nákladů na jejich získávání.

Plánování lidských zdrojů v ČEB, a.s. a nákladů na jejich získávání probíhá vždy ve čtvrtém kvartále kalendářního roku a výsledný plán je součástí finančně obchodního plánu následujícího roku. Primárním vstupem do plánu je strategie banky a její směřování v kombinaci s dalšími požadavky od vedení banky. Plán lidských zdrojů obsahuje údaje na měsíční bázi, především z důvodu jeho přesnosti a možnosti jej lépe organizovat a přizpůsobovat v průběhu roku tak, aby vždy odrážel aktuální možný budoucí vývoj.

¹¹ člen představenstva ČEB, a.s. a Náměstek generálního ředitele zodpovědný za řízení finančního úseku

¹² člen představenstva ČEB, a.s. a Náměstek generálního ředitele zodpovědný za řízení úseku řízení rizik

¹³ ředitel útvaru Compliance ČEB, a.s.

¹⁴ ředitel Vnitřního auditu ČEB, a.s.

¹⁵ představenstvo a dozorčí rada ČEB, a.s.

¹⁶ seniorská i juniorská pozice v odboru Treasury

¹⁷ pozice risk manažera v odboru Řízení bankovních rizik

Základními položkami plánu jsou **mzdové a sociální náklady**, které jsou dále členěny na jednotlivé kategorie určené vnitřními pravidly ČEB, a.s. Samozřejmou součástí jsou i počty pracovních míst a úvazků včetně možných počtů zaměstnanců pracujících na základě dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce. Celkový plán se porovnává s plánem předchozího roku a je vždy na rozhodnutí dozorčí rady, zda plán odsouhlasí v předkládaném znění nebo určí své požadavky na celkové náklady v oblasti lidských zdrojů.

Plánování nákladů na získávání lidských zdrojů vychází ze strategie ČEB, a.s. a z předpokladu očekávaného možného budoucího vývoje. Plán tak zahrnuje předpokládané náklady na získávání zaměstnanců pomocí job serverů, poradenských společností zaměřených na získávání a výběr uchazečů, personálních agentur a nově bude zahrnovat i předpokládané náklady v případě spolupráce se školami a referral programu.

3.5 Vytváření pracovních míst

Vytvoření nového pracovního místa v ČEB, a.s. může navazovat na **plán lidských zdrojů** nebo může nastat **náhle vzniklou potřebou**, např.:

- potřeba vytvořit nové pracovní místo,
 - potřeba navýšit počet stávajících pracovních míst,
 - z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance nebo jeho převodem do jiného útvaru.
-
- Pracovní místo však může vzniknout i jeho **dočasným uvolněním** v případech, kterými mohou být:
 - převod stávajícího zaměstnance do mimoevidenčního stavu (např. mateřská/rodičovská dovolená, dlouhodobé uvolnění pro výkon veřejně volené funkce, výkon trestu odnětí svobody nebo výkon vazby, výkon opatrovnické služby),
 - jiné příčiny na straně zaměstnance (např. dlouhodobé poskytnutí neplaceného volna, pracovní neschopnost delší než 1 měsíc),
 - jiné příčiny na straně zaměstnavatele (např. dlouhodobé uvolnění pro práci v týmu zřízeném pro řešení specifických úkolů).

V případě dočasného uvolnění pracovního místa pro dlouhodobou nepřítomnost zaměstnance je pracovní poměr s novým zaměstnancem uzavírán na dobu určitou, jejíž délka je

vázána na dobu trvání nepřítomnosti nahrazovaného zaměstnance, příp. tato doba může být kratší.

Proces uvolnění pracovního místa je v prvotní fázi v kompetenci přímého nadřízeného, do jehož odpovědnosti volné pracovní místo spadá. Ten je povinen informovat personálního ředitele, s nímž projedná příčiny vzniku neobsazeného pracovního místa, a spolu definují možnosti řešení. Na základě zjištěných příčin následně mohou zrevidovat popis dotčeného pracovního místa, vytvořit nový popis nebo pracovní místo zrušit.

Požadavek na obsazení pracovního místa předává odpovědný vedoucí zaměstnanec personálnímu řediteli. Ten požadavek zkontroluje, zda nedochází k nesouladu s plánem lidských zdrojů a nákladů. Požadavek musí vždy obsahovat údaje o pracovním místě, pracovněprávním vztahu, požadovaném dni nástupu a o odměňování ve smyslu zařazení pracovního místa do bandu a gradu.

Odpovědný vedoucí zaměstnanec spolu s personálním ředitelem **specifikují pracovní zaměření**, tzn. povahu a rozsah práce, hlavní odpovědnosti, povinnosti a úkoly, hlavní pravomoci, kvalifikační požadavky, odborné předpoklady (požadavky na odborné vzdělání a znalost problematiky související s výkonem daného pracovního místa) a klíčové ukazatele výkonu, tj. hlavní ukazatele výkonnosti, za které bude zaměstnanec hodnocen. Jako podklad při specifikaci požadavků na obsazované pracovní místo slouží **popis pracovního místa** z katalogu pracovních míst. Specifikace požadavků a popis pracovního místa zahrnuje, v případě specifických pracovních míst a pozic, požadavky uvedené v následujících článcích.

Požadavek na obsazení pracovního místa **schvaluje** personální ředitel a předseda představenstva.

3.6 Požadavky specifických pracovních míst a funkcí

Požadavky specifických pracovních míst a funkcí v ČEB, a.s. vycházejí z výše uvedené legislativy (podkapitoly 3.2 a 3.3) a musí být součástí procesu získávání a výběru. Členové představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit musí prokázat svou odbornou způsobilost, důvěryhodnost a zkušenost k tomu, aby mohli zastávat tyto funkce. Naproti tomu vybraná pracovní místa, jejichž činnosti jsou spojeny s činnostmi compliance, vnitřního auditu, treasury a risku, resp. osoby na těchto pracovních místech, musí splňovat určité požadavky na vzdělání, odbornou praxi, znalosti a zkušenosti. Připravovaná novela Zákona o bankách ukládá ČEB, a.s. povinnost informovat ČNB o návrzích personálních změn nejenom ve statutárním orgánu (představenstvu), ale také o návrzích personálních změn v kontrolním orgánu (dozorčí radě) včetně povinnosti předložit ČNB podklady o posouzení **odborné**

způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti¹⁸. Za účelem plnění této povinnosti ČEB, a.s. vytvořila proces pro posuzování vhodnosti **členů představenstva a dozorčí rady** (a posuzování vhodnosti obou **orgánů jako celku**) – tzv. **fit & proper**¹⁹. Zároveň jsou podklady z tohoto procesu využívány také při posuzování vhodnosti členů **výboru pro audit** (a posuzování vhodnosti **výboru jako celku**). Popis metodiky používané při posuzování vhodnosti členů orgánů a orgánů jako celku „fit & proper“ je součástí Přílohy č. 2.

ČEB, a.s. vlastní licenci obchodníka s cennými papíry a musí tak dodržovat Vyhlášku 143, kterou se stanoví **odbornost osob**, pomocí kterých vykonává obchodník s cennými papíry své činnosti. Odbornost se udává ve smyslu vzdělání, odborné praxe, znalostí a zkušeností.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny vybrané požadavky pro specifické funkce a pracovní místa v ČEB, a.s.

3.6.1 Představenstvo

Představenstvo je statutárním orgánem ČEB, a.s. a je složeno z pěti členů. Funkční období jednotlivých členů představenstva je pětileté, opětovné zvolení členů je možné. Členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada ČEB, a.s. na základě písemného návrhu jednoho z ministerstev nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost, představenstvo ČEB, a.s. nebo alespoň čtyři členové dozorčí rady ČEB, a.s.²⁰

Před samotným finálním výběrem a případným zvolením člena představenstva dochází k **posouzení jeho odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušeností**. Tzn., že by měl plnit vybraná kritéria týkající se odborných znalostí, zkušeností, způsobilosti včetně kritérií pro správu a řízení společnosti, důvěryhodnosti a dobré pověsti a měl by disponovat určitými osobnostními rysy a charakteristikami. Při posuzování vhodnosti člena představenstva posuzuje ČEB, a.s. každého člena zvlášť a zároveň posuzuje vhodnost orgánu jako celek. Zjištěné nedostatky v rámci celkového složení orgánu tak nemusí nutně vést k závěru, že konkrétní člen není vhodný. **Posouzení kritérií provádí určení zaměstnanci útvaru Compliance. Výsledky posouzení následně zasílají do ČNB.**

¹⁸ dle Vyhlášky 23, Vyhlášky 143, Vyhlášky 233, Úředního sdělení ČNB a EBA Obecné pokyny

¹⁹ fit & proper neboli člen orgánu (a orgán jako celek) je vhodnou a správnou osobou ve své funkci – pozn. autorky

²⁰ Stanovy České exportní banky, a.s. platné od 23. 6. 2014 – interní materiál

• **Vybranými kritérii při posuzování vhodnosti člena představenstva ČEB, a.s. jsou:**

- **vysokoškolské vzdělání**, přičemž za minimum je požadováno absolvování magisterského studijního programu,
- **odborná praxe** na finančním trhu, přičemž za dostatečnou praxi na finančním trhu je považována praxe v době trvání nejméně 3 roky,
- **manažerská praxe**, přičemž za dostatečnou manažerskou praxi je považována praxe v řídicí funkci v právnické osobě v době trvání alespoň 2 let,
- **znalost světového jazyka**, kterým by měl být anglický jazyk, ruský jazyk, německý jazyk, španělština nebo francouzština,
- **znalost práce na PC** a znalost programů MS Office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook),
- **odborná způsobilost** v následujících vybraných oblastech, přičemž není podmínkou pro člena představenstva plnit všechny oblasti – tyto oblasti však musí být splněny v rámci posouzení orgánu představenstva jako celku:
 - o řízení společnosti,
 - o corporate governance a organizační procesy,
 - o strategické plánování a pochopení strategie podnikání nebo obchodního plánu úvěrové instituce a jejich plnění,
 - o corporate finance, interpretace (porozumění) finančních údajů úvěrové instituce, identifikace klíčových problémů na základě těchto údajů a určování vhodných kontrolních mechanismů a opatření,
 - o mezinárodní ekonomické trendy a vývoj na finančních trzích a sociální odpovědnost podniků, jakož i související práva a regulace,
 - o vládní politika a problematika podpory exportu,
 - o rozvíjení pracovních vztahů ve společnosti,
 - o řízení rizik (identifikování, posuzování, sledování, kontrola a omezování hlavních druhů rizik úvěrové instituce včetně zohlednění povinností daného člena),
 - o posouzení efektivnosti uspořádání úvěrové instituce, vytváření účinného systému řízení, přezkušování a dalších vnitřních kontrol,
 - o akvizice a odprodeje,
 - o IT a e-business a nová média,

- o lidské zdroje a management rozvoje,
 - o marketing, public relations, prezentační schopnosti,
 - **dobrá pověst**, přičemž za dobrou pověst se považuje stav, kdy neexistují žádné důkazy o opaku a žádný důkaz pro oprávněné pochyby o dobré pověsti a neexistují pochybnosti, že by člen představenstva nebyl schopen řádně a efektivně řídit ČEB, a.s.,
 - **důvěryhodnost**, která spočívá jednak v potvrzení bezúhonnosti člena představenstva a jednak v jeho profesní, podnikatelské integritě.
- Při posuzování vhodnosti člena představenstva ČEB, a.s. jsou vyžadovány následující **podklady**:
- **strukturovaný profesní životopis** v českém a anglickém jazyce obsahující údaje o vzdělání a odborné praxi,
 - **motivační dopis**,
 - **koncepce výkonu funkce člena představenstva**,
 - **ověřená kopie vysokoškolského diplomu**, příp. osvědčení nebo rozhodnutí o uznání zahraničního vysokoškolského diplomu (tzv. nostrifikace),
 - **výpis z rejstříku trestů** ne starší tří měsíců,
 - **potvrzení bezdlužnosti vůči státu**,
 - **prohlášení člena představenstva, resp. uchazeče na člena představenstva**, které se skládá z částí týkající se důvěryhodnosti a odborné způsobilosti – za účelem posouzení kritérií viz výše,
 - **lustrační osvědčení**, příp. v první fázi výběrového řízení **kopie potvrzení Ministerstva vnitra ČR o přijetí žádosti o vydání osvědčení**.
- Současně s požadavky uvedenými výše jsou informace o uchazečích **ověřovány**:
- minimálně dvěma referencemi o uchazeči,
 - pomocí dostupných informací na internetu,
 - pomocí veřejně dostupných zdrojů,
 - pomocí zdrojů obsazování funkce,

- (v odůvodněných případech je prováděn tzv. „background check“ – vždy se souhlasem uchazeče).

3.6.2 Dozorčí rada

Dozorčí rada je kontrolním orgánem ČEB, a.s. a je složena ze sedmi členů. Funkční období jednotlivých členů dozorčí rady je pětileté, opětovné zvolení členů je možné. Členy dozorčí rady volí a odvolává valná hromada ČEB, a.s. Šest členů dozorčí rady je voleno na základě návrhu akcionáře a jeden člen dozorčí rady je volen z řad zaměstnanců.²¹

Před samotným finálním výběrem a případným zvolením člena dozorčí rady dochází k **posouzení jeho odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušeností**. Tzn., že by měl plnit vybraná kritéria týkající se odborných znalostí, zkušeností, způsobilosti včetně kritérií pro správu a řízení společnosti, důvěryhodnosti a dobré pověsti a měl by disponovat určitými osobnostními rysy a charakteristikami. Při posuzování vhodnosti člena dozorčí rady posuzuje ČEB, a.s. každého člena zvlášť a zároveň posuzuje vhodnost orgánu jako celek. Zjištění nedostatky v rámci celkového složení orgánu tak nemusí nutně vést k závěru, že konkrétní člen není vhodný. **Posouzení kritérií provádí určení zaměstnanci útvaru Compliance. Výsledky posouzení následně zasílají do ČNB.**

• **Vybranými kritérii při posuzování vhodnosti člena dozorčí rady ČEB, a.s. jsou:**

- **vysokoškolské vzdělání**, přičemž za minimum je požadováno absolvování magisterského studijního programu,
- **odborná praxe** na finančním trhu, přičemž za dostatečnou praxi na finančním trhu je považována praxe v době trvání nejméně 3 roky,
- **manažerská praxe**, přičemž za dostatečnou manažerskou praxi je považována praxe v řídicí funkci v právnické osobě v době trvání alespoň 2 let,
- **znalost světového jazyka**, kterým by měl být anglický jazyk, ruský jazyk, německý jazyk, španělština nebo francouzština,
- **znalost práce na PC** a znalost programů MS Office (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook),

²¹ Stanovy České exportní banky, a.s. platné od 23. 6. 2014 – interní materiál

- **odborná způsobilost** v následujících vybraných oblastech, přičemž není podmínkou pro člena dozorčí rady plnit všechny oblasti – tyto oblasti však musí být splněny v rámci posouzení orgánu dozorčí rady jako celku:
 - řízení společnosti,
 - corporate governance a organizační procesy,
 - strategické plánování a pochopení strategie podnikání nebo obchodního plánu úvěrové instituce a jejich plnění,
 - corporate finance, interpretace (porozumění) finančních údajů úvěrové instituce, identifikace klíčových problémů na základě těchto údajů a určování vhodných kontrolních mechanismů a opatření,
 - mezinárodní ekonomické trendy a vývoj na finančních trzích a sociální odpovědnost podniků, jakož i související práva a regulace,
 - vládní politika a problematika podpory exportu,
 - rozvíjení pracovních vztahů ve společnosti,
 - řízení rizik (identifikování, posuzování, sledování, kontrola a omezování hlavních druhů rizik úvěrové instituce včetně zohlednění povinností daného člena),
 - posouzení efektivnosti uspořádání úvěrové instituce, vytváření účinného systému řízení, přezkušování a dalších vnitřních kontrol,
 - zkušenosti dostatečné ke konstruktivní polemice s rozhodnutími a k provádění účinného dohledu nad řídicím orgánem (představenstvem),
 - akvizice a odprodeje,
 - IT a e-business a nová média,
 - lidské zdroje a management rozvoje,
 - marketing, public relations, prezentační schopnosti,
- **dobrá pověst**, přičemž za dobrou pověst se považuje stav, kdy neexistují žádné důkazy o opaku a žádný důkaz pro oprávněné pochyby o dobré pověsti a neexistují pochybnosti, že by člen dozorčí rady nebyl schopen řádně a efektivně řídit ČEB, a.s.,
- **důvěryhodnost**, která spočívá jednak v potvrzení bezúhonnosti člena dozorčí rady a jednak v jeho profesní, podnikatelské integritě.

- Při posuzování vhodnosti člena dozorčí rady ČEB, a.s. jsou vyžadovány následující **podklady**:

- **strukturovaný profesní životopis** v českém a anglickém jazyce obsahující údaje o vzdělání a odborné praxi,
- **ověřená kopie vysokoškolského diplomu**, příp. osvědčení nebo rozhodnutí o uznání zahraničního vysokoškolského diplomu (tzv. nostrifikace),
- **výpis z rejstříku trestů** ne starší tří měsíců,
- **prohlášení člena dozorčí rady, resp. uchazeče na člena dozorčí rady**, které se skládá z částí týkající se důvěryhodnosti a odborné způsobilosti – za účelem posouzení kritérií viz výše.

3.6.3 Výbor pro audit

Výbor pro audit je výborem ČEB, a.s., který se podílí na hodnocení kvality finančního řízení ČEB, a.s. pomocí dohledu nad finančním výkaznictvím, správou a řízením banky a vnitřními kontrolními systémy. Výbor pro audit má tři členy, které jmenuje a odvolává valná hromada ČEB, a.s. Funkční období jednotlivých členů výboru pro audit je čtyřleté.²² Výbor pro audit je v ČEB, a.s. zřízen v souladu se Zákonem o auditorech.

Při posuzování vhodnosti členů výboru pro audit se přiměřeně používají kritéria uvedená u členů představenstva a dozorčí rady a kritéria uvedená dále.

Člen výboru pro audit může být jmenován i z řad členů dozorčí rady nebo jím může být osoba, která disponuje **znalostmi** a **zkušenostmi** z oblasti **vnitřního řídicího a kontrolního systému, vnitřního auditu, účetnictví** a finančního **výkaznictví, zákonů a předpisů**. **Nejméně jeden člen** výboru pro audit musí být **nezávislý** na auditované osobě (ČEB, a.s.) a musí mít **nejméně tříleté praktické zkušenosti** v oblasti **účetnictví** nebo **povinného auditu**.²³

3.6.4 Compliance

Compliance zabezpečuje dodržování souladu vnitřních předpisů s právními předpisy, vzájemného souladu vnitřních předpisů navzájem a souladu činností ČEB, a.s. s právními a vnitřními předpisy. Zodpovídá také za řízení compliance rizik, za plnění zákonných povinností ČEB, a.s. v rámci AML („Anti-money laundering neboli praní špinavých peněz“),

²² Stanovy České exportní banky, a.s. platné od 23. 6. 2014 – interní materiál

²³ Jednací řád Výboru pro audit České exportní banky, a.s. účinný od 1. 11. 2012 – interní materiál

kontroluje výkon compliance v jednotlivých útvarech ČEB, a.s., zodpovídá za proces zpracování a nakládání s osobními údaji a za procesní řízení a řízení interní předpisové základny ČEB, a.s.²⁴

Jak již bylo zmíněno ČEB, a.s. vlastní licenci obchodníka s cennými papíry a musí tak dodržovat Vyhlášku 143, kterou se stanoví **odbornost osob**, pomocí kterých vykonává obchodník s cennými papíry své činnosti. Odbornost se udává ve smyslu vzdělání, odborné praxe, znalostí a zkušeností.

- Prokazování odbornosti u osob provádějících činnost **compliance** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:

- osoba provádějící činnost compliance musí složit příslušnou **odbornou zkoušku**,
- splnění odborné zkoušky se nevyžaduje v případech, pokud tato osoba dosáhla následujícího **vzdělání**:
 - o má ukončený magisterský studijní program v oboru právo nebo ekonomie (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 1 rok),
 - o má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru právo nebo ekonomie a odbornou praxi nejméně 1 rok (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 2 roky),
 - o má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 3 roky,
- do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
- osobou provádějící činnost compliance se může stát jen ta, která má odbornou **praxi nejméně 1 rok**; to však **neplatí**, pokud svou činnost vykonává **pod dohledem osoby**, která splňuje veškeré zde uvedené požadavky,
- osoba provádějící činnost compliance musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:
 - o postupy pro výkon činnosti compliance,
 - o regulace a fungování významných světových finančních trhů,
 - o principy finančního trhu včetně teorie financí,
 - o investiční nástroje a jejich emise,
 - o organizace a pravidla regulovaných trhů a jiných převodních míst,
 - o obchodování na finančním trhu včetně vypořádání,

²⁴ Organizační řád České exportní banky, a.s. účinný od 11. 7. 2014 – interní materiál

- o poskytování investičních služeb,
- o principy a fungování kolektivního investování,
- o investice, investiční strategie, portfolia a související rizika,
- o finanční analýzy.

3.6.5 Vnitřní audit

Vnitřní audit zodpovídá za proces interního auditu v ČEB, a.s., zejména při plánování, provádění a vyhodnocování auditních misí včetně plnění požadavků orgánů ČEB, a.s. Zodpovídá také za zavedení a udržování funkčního a efektivního systému sledování nápravných opatření a spolupracuje s externím auditorem, bankovním dohledem a dalšími oprávněnými subjekty.²⁵

- Prokazování odbornosti u osob provádějící **vnitřní audit** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:

- osoba provádějící vnitřní audit musí složit příslušnou **odbornou zkoušku**,
- splnění odborné zkoušky se nevyžaduje v případech, pokud tato osoba dosáhla následujícího **vzdělání**:
 - o má ukončený magisterský studijní program v oboru právo, ekonomie nebo matematika (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 1 rok),
 - o má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru právo, ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 2 roky),
 - o má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 3 roky,
- do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
- osobou provádějící vnitřní audit se může stát jen ta, která má odbornou **praxi nejméně 1 rok**; to však **neplatí**, pokud svou činnost vykonává **pod dohledem osoby**, která splňuje veškeré zde uvedené požadavky,
- osoba provádějící vnitřní audit musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:

²⁵ Organizační řád České exportní banky, a.s. účinný od 11. 7. 2014 – interní materiál

- o postupy pro výkon vnitřního auditu,
- o regulace a fungování významných světových finančních trhů,
- o principy finančního trhu včetně teorie financí,
- o investiční nástroje a jejich emise,
- o organizace a pravidla regulovaných trhů a jiných převodních míst,
- o obchodování na finančním trhu včetně vypořádání,
- o poskytování investičních služeb,
- o principy a fungování kolektivního investování,
- o investice, investiční strategie, portfolia a související rizika,
- o finanční analýzy.

3.6.6 Řízení rizik

Řízení rizik zabezpečuje řízení a vyhodnocování fungování procesů řízení rizik za účelem zajištění souladu se strategií řízení rizik a obezřetnostními požadavky. Jedná se tak o finální odpovědnost za řízení kapitálových požadavků, expozic investičního portfolia a tzv. ICAAP (proces interní přiměřenosti alokace kapitálu). Dále o odpovědnost za systém řízení operačních rizik, řízení tržních rizik, úvěrového portfolia a rizika koncentrace, řízení rizika likvidity a tradingových aktivit.²⁶

- Prokazování odbornosti u osob provádějící **řízení rizik** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:

- osoba provádějící řízení rizik musí složit příslušnou **odbornou zkoušku**,
- splnění odborné zkoušky se nevyžaduje v případech, pokud tato osoba dosáhla následujícího **vzdělání**:
 - o má ukončený magisterský studijní program v oboru ekonomie nebo matematika (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 1 rok),
 - o má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 2 roky),
 - o má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 3 roky,

²⁶ Organizační řád České exportní banky, a.s. účinný od 11. 7. 2014 – interní materiál

- do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
- osobou provádějící řízení rizik se může stát jen ta, která má odbornou **praxi nejméně 1 rok**; to však **neplatí**, pokud svou činnost vykonává **pod dohledem osoby**, která splňuje veškeré zde uvedené požadavky,
- osoba provádějící řízení rizik musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:
 - o řízení rizik,
 - o regulace a fungování významných světových finančních trhů,
 - o principy finančního trhu včetně teorie financí,
 - o investiční nástroje a jejich emise,
 - o organizace a pravidla regulovaných trhů a jiných převodních míst,
 - o obchodování na finančním trhu včetně vypořádání,
 - o poskytování investičních služeb,
 - o principy a fungování kolektivního investování,
 - o investice, investiční strategie, portfolia a související rizika,
 - o finanční analýzy.

3.6.7 Treasury

Treasury zajišťuje všechny činnosti spojené s řízením struktury aktiv a pasiv, likvidity, asset managementu a činnosti spojené se získáváním finančních zdrojů. Má finální odpovědnost za dealerské obchody, stanovení ceny úvěrů a záruk, řízení měnové pozice a odpovědnost za klientský dealing.²⁷ Pro účely Vyhlášky 143 je osobou **jednající se s zákazníky, investiční makléř a investiční poradce**.

- Prokazování odbornosti u **osob jednající se s zákazníky** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:
 - osoba jednající se s zákazníky musí mít ukončený **alespoň bakalářský studijní program** nebo **ukončené vyšší odborné vzdělání** v oboru ekonomie nebo matematika a **absolvovat příslušný odborný kurz**,
 - splnění těchto požadavků se nevyžaduje, pokud tato osoba:
 - o složila příslušnou odbornou zkoušku,

²⁷ Organizační řád České exportní banky, a.s. účinný od 11. 7. 2014 – interní materiál

- o má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v jiném oboru než ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok,
 - o má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 2 roky,
 - do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
 - osoba jednající se zákazníky musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:
 - o investiční nástroje a jejich emise,
 - o poskytování investičních služeb,
 - o principy a fungování kolektivního investování.
- Prokazování odbornosti **investičního makléře** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:
- investiční makléř musí složit příslušnou **odbornou zkoušku**,
 - splnění odborné zkoušky se nevyžaduje v případech, pokud tato osoba dosáhla následujícího **vzdělání**:
 - o má ukončený magisterský studijní program v oboru ekonomie nebo matematika (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 1 rok),
 - o má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomie nebo matematika a odbornou praxi nejméně 1 rok (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 2 roky),
 - o má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 3 roky,
 - do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
 - investiční makléř musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:
 - o regulace a fungování významných světových finančních trhů,
 - o principy finančního trhu včetně teorie financí,
 - o organizace a pravidla regulovaných trhů a jiných převodních míst,
 - o obchodování na finančním trhu včetně vypořádání.

- Prokazování odbornosti **investičního poradce** zahrnuje následující vybrané požadavky a doporučení:

- investiční poradce musí složit příslušnou **odbornou zkoušku**,
- splnění odborné zkoušky se nevyžaduje v případech, pokud tato osoba dosáhla následujícího **vzdělání**:
 - má ukončený bakalářský studijní program nebo ukončené vyšší odborné vzdělání v oboru ekonomie nebo matematika (pokud jiný obor, je vyžadována odborná praxe nejméně 1 rok),
 - má ukončené střední vzdělání s maturitní zkouškou a odbornou praxi nejméně 2 roky,
- do odborné praxe se **nezapočítává praxe** vykonávaná **před 10 a více lety**,
- investiční poradce musí mít **potřebné znalosti** zejména v následujících oblastech:
 - investice, investiční strategie, portofilia a související rizika.

Pro osobu **jednající se s zákazníky, investičního makléře i investičního poradce** však platí, že požadavky uvedené k odborné praxi se anulují v případech, kdy osoby vykonávají tyto činnosti pod dohledem osoby, která příslušné požadavky splňuje, nebo vykonávaly činnosti, které chtějí vykonávat, nejméně 1 rok pod dohledem osoby, která příslušné požadavky splňuje.

3.7 Obecné požadavky na uchazeče

Obecné požadavky na uchazeče o zaměstnání v ČEB, a.s. jsou především ty, které vyplývají jednak z popisu pracovního místa a jednak z požadavků specifikovaných příslušným vedoucím zaměstnancem, který potřebuje obsadit volné pracovní místo. Součástí požadavků je i seznam dokumentů a údajů, které musí uchazeč doložit, aby byl zapojen do výběrového řízení.

- Těmito dokumenty a údaji jsou:

- **profesní životopis** v českém jazyce nebo i anglickém jazyce,
- **motivační dopis**,
- údaje o **profesní praxi**,
- **reference**, resp. kontakt na osoby schopné poskytnout reference.

3.8 Tvorba nabídky pracovního místa

Nabídka pracovního místa v ČEB, a.s. vzniká jako **kombinace** požadavků uvedených v **popisu pracovního místa** a **požadavků specifikovaných přímým vedoucím** zaměstnancem. Nabídka tak vzniká vždy ve spolupráci příslušného vedoucího a zaměstnance útvaru lidských zdrojů. ČEB, a.s. má díky svému specifickému zaměření několik desítek **popisů pracovních míst**, které vždy obsahují následující **hlavní body**:

- název pracovního místa,
- číslo pracovního místa,
- údaje o organizačním zařazení pracovního místa,
- nadřízené pracovní místo,
- podřízená pracovní místa,
- band,
- charakteristika a účel pracovního místa,
- odpovědnosti a činnosti – v členění na hlavní a další, příp. i manažerské/koordinační,
- kvalifikační předpoklady a znalosti, obsahující:
 - o požadavky na vzdělání včetně oboru vzdělání,
 - o požadavky na pracovní zkušenosti včetně délky těchto zkušeností (odborná praxe),
 - o znalosti cizích jazyků včetně úrovně znalostí,
 - o znalost práce na PC včetně úrovně znalostí,
 - o odborné znalosti včetně úrovně znalostí,
 - o další znalosti a znalosti, které mohou být výhodou,
- osobnostní předpoklady, schopnosti a dovednosti, zahrnující:
 - o obecné požadavky včetně úrovně,
 - o manažerské požadavky včetně úrovně,
 - o speciální požadavky včetně úrovně,
 - o další požadavky, které mohou být výhodou.

Obecné požadavky v rámci osobnostních předpokladů, schopností a dovedností mohou být efektivní komunikace, organizační schopnosti, orientace na interního zákazníka, orientace na výsledky nebo týmová spolupráce.

Manažerské požadavky mohou být rozvoj lidí, řízení konfliktů, řízení týmu, řízení změny nebo strategické myšlení.

Speciální požadavky mohou být analytické schopnosti, finanční myšlení, inovativní myšlení, obchodní dovednosti, orientace na externího zákazníka, prezentační dovednosti, projektové řízení, řešení problémů, stylizační schopnosti nebo vyjednávací schopnosti.

Další požadavky mohou být flexibilita, iniciativa, pečlivost, reprezentativní vystupování, samostatnost, spolehlivost a systematičnost.

Kompletní přehled včetně vysvětlení jednotlivých uvedených pojmů je součástí Přílohy č. 3. Tato příloha je návodem pro vedoucí zaměstnance při definování a vytváření popisů pracovních míst v ČEB, a.s.

Níže je uveden vzorový popis pracovního místa v ČEB, a.s.:

Obrázek č. 5: Vzorový popis pracovního místa v ČEB, a.s.

Zdroj: Interní materiál

Nabídka pracovního místa v ČEB, a.s. obsahuje vždy stejné základní informace o nabízeném místě a to v případě externího i interního výběrového řízení.

3.9 Obsazování volných pracovních míst

Obsazování volných pracovních míst v ČEB, a.s. může probíhat formou interního a/nebo externího výběrového řízení, příp. může být vyhlášen tzv. referral program. Metody využívané v rámci výběrových řízení na volná pracovní místa se vždy liší v závislosti na typu

pracovního místa a jeho zařazení v rámci organizační struktury ČEB, a.s. Nic však nebrání kombinaci více metod najednou. Používání více metod v rámci výběrového řízení je dokonce doporučováno.

3.9.1 Zdroje obsazování volných pracovních míst

Interní výběrové řízení

ČEB, a.s. využívá při získávání uchazečů na svá volná pracovní místa možnost získávat je ze svých vlastních vnitřních zdrojů. Po vytvoření nabídky pracovního místa tak volí z následujících variant:

- **nominace uchazeče** personálním ředitelem (podmínkou je zde souhlas samotného uchazeče/zaměstnance a souhlas jeho přímého nadřízeného),
- **vyhlášení vnitřního výběrového řízení** na intranetu banky.

Interní výběrové řízení je standardně vyhlašováno dva týdny před zveřejněním externího výběrového řízení. Ve výjimečných případech je však možné vyhlásit interní i externí výběrové řízení současně, a to v případech, kdy existuje reálný předpoklad nedostatku interních uchazečů na dané obsazované pracovní místo.

Do interního výběrového řízení se může přihlásit kterýkoliv zaměstnanec, který ihned po přihlášení se informuje svého přímého nadřízeného.

V případě výběru uchazeče se jeho nový příslušný vedoucí zaměstnanec dohodne se stávajícím vedoucím zaměstnancem o termínu přechodu zaměstnance na dané nové pracovní místo. Doporučovaná doba přechodu je 2 měsíce, v odůvodněných případech si může stávající nadřízený vymínit setrvání zaměstnance na stávajícím pracovním místě až 3 měsíce (počítáno od počátku měsíce následujícího po měsíci, ve kterém byl zaměstnanec ve výběrovém řízení vybrán). Stávající odpovědný vedoucí zaměstnanec je povinen přechod zaměstnance umožnit.

Externí výběrové řízení

- Při obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů využívá ČEB, a.s. následující možnosti:
 - inzerce na svých **webových stránkách**,

- inzerce na **pracovních portálech** (především pomocí www.jobs.cz),
- vybírá z **databáze evidovaných** potenciálních externích **uchazečů**,
- prostřednictvím **personálních agentur**,
- prostřednictvím **poradenských společností** zaměřených na získávání a výběr uchazečů.

Referral program

ČEB, a.s. podporuje také zapojení svých vlastních zaměstnanců do procesu získávání uchazečů na volná pracovní místa pomocí tzv. **referral programu**. Všichni současní zaměstnanci ČEB, a.s. tak mohou doporučit vhodného uchazeče na volné pracovní místo od chvíle vyhlášení externího výběrového řízení.

- **Oznámení o vyhlášení** referral programu obsahuje:

- výzvu k účasti zaměstnanců na obsazení volného pracovního místa,
- kompletní nabídku pracovního místa se všemi potřebnými náležitostmi,
- výši odměny pro zaměstnance, který doporučí úspěšného uchazeče,

- Jako všechny programy, i referral program má svá **pravidla**, kterými jsou:

- doporučit lze pouze externí uchazeče,
- nelze doporučit současného zaměstnance ČEB, a.s.,
- podmínkou pro zařazení uchazeče do programu je jeho souhlas na začátku výběrového řízení (souhlas zajišťuje doporučitel uchazeče),
- zařazení uchazeče do programu probíhá tak, že doporučitel uchazeče vyplní na intranetu příslušný formulář, který obsahuje údaje, jak o uchazeči, tak o doporučiteli a současně přiloží životopis uchazeče,
- po uzavření výběrového řízení informuje útvar lidských zdrojů uchazeče i doporučitele o výsledku výběrového řízení,
- pokud je přijat uchazeč, který se přihlásil sám a současně je zahrnut v referral programu, referral program se na něj nevztahuje,
- celá odměna náleží doporučiteli úspěšného uchazeče,

- pokud je daný uchazeč přihlášen do referral programu více doporučiteli, nárok na odměnu má ten, který přihlásil uchazeče jako první (rozhoduje datum a čas odeslání údajů/životopisu),
- nárok na odměnu má pouze doporučitel, který je v den vzniku nároku na odměnu zaměstnancem ČEB, a.s.,
- odměna je vyplacena ve dvou fázích: 50% odměny je vyplaceno ihned po přijetí uchazeče a 50% je vyplaceno po uplynutí zkušební doby přijatého zaměstnance, který setrvá v pracovním poměru v ČEB, a.s. i po ukončení zkušební doby.

3.9.2 Role účastníků a metody výběru při obsazování volných pracovních míst

Metody výběru při obsazování volných pracovních míst v ČEB, a.s. jsou voleny vždy s přihlédnutím k danému pracovnímu místu, tzn. jaké je jeho zařazení v rámci hierarchie, jaký počet přihlášených uchazečů očekáváme, jak složité bude vůbec vhodné uchazeče nalézt atd. Obecně je doporučováno použití více metod v rámci jednoho výběrového řízení. ČEB, a.s. v rámci svého procesu výběrového řízení specifikovala **role účastníků** výběrového řízení a nastavila **metody** pro vybrané skupiny pracovních míst a funkcí.

Role účastníků

- Role účastníků v každém realizovaném výběrovém řízení je následující:

- **přímý nadřízený**

- o žádá o obsazení volného pracovního místa,
- o účastní se výběrového řízení,
- o aktivně spolupracuje s útvarem lidských zdrojů,
- o navrhuje případnou účast dalších uchazečů výběrového řízení.

- **personální ředitel**

- o rozhoduje o tom, zda volné pracovní místo bude obsazeno,
- o rozhoduje o způsobu výběru nového zaměstnance (z vnitřních/vnějších zdrojů),
- o navrhuje odměnu (odměna vychází z příslušných vnitřních předpisů odměňování) včetně odměny v případě referral programu,

- o stanovuje metody výběru nového zaměstnance a člena představenstva,
- o navrhuje použití testů odborných znalostí a psychologických testů tam, kde nejsou předepsány jako povinné metody,
- o navrhuje případnou účast dalších uchazečů výběrového řízení nebo ustanovuje spolu s předsedou představenstva výběrovou komisi,
- o účastní se výběrového řízení,
- o spolurozhoduje o finálním uchazeči.

- **předseda představenstva**

- o schvaluje požadavek na obsazení pracovního místa,
- o účastní se výběrového řízení u vyšších manažerských pracovních míst,
- o je finální rozhodčí instancí v případě sporu personálního ředitele a přímého nadřízeného.

- **výběrová komise**

- o ve výběrové komise mohou zasedat členové představenstva, dozorčí rady nebo výboru pro audit,
- o účastní se výběrového řízení,
- o doporučuje finálního uchazeče.

- **představenstvo**

- o schvaluje finálního uchazeče (zaměstnance, vedoucího oddělení, ředitele odboru).

- **dozorčí rada**

- o schvaluje metody výběru nového člena představenstva na základě návrhu personálního ředitele,
- o schvaluje finálního uchazeče na člena představenstva.

Metody výběru

Metody výběru vhodných uchazečů v ČEB, a.s. jsou primárně nastaveny dle zařazení obsazovaných pracovních míst a funkcí do tzv. bandu, který určuje zařazení místa nebo funkce v systému odměňování. Metody výběru jsou tak stanoveny následovně:

Obrázek č. 6: Metody výběru v ČEB, a.s.

Skupina pozic/funkcí	Pohovor za účasti výběrové komise	Psychodiagnostické testy	Odborné testy	Assesment Centrum
člen představenstva	ano	na vyžádání	individuálně	na vyžádání
ředitel	na vyžádání			
vedoucí oddělení / senior specialista	ne			
specialista				
administrativní podpora				

Zdroj: Autorka

Pohovory jsou prováděny strukturovaně a veškeré podstatné údaje o uchazeči včetně jeho odpovědí jsou zaznamenávány. Veškeré **testy** jsou připraveny ve spolupráci s interními a externími odborníky (externí psychologové a interní specialisté na konkrétní oblasti). **Assesment Centrum** má ČEB, a.s. nastaveno interně a za jeho vytvoření, aktualizování, organizování a realizaci jsou odpovědní příslušní zaměstnanci útvaru lidských zdrojů.

3.9.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení v ČEB, a.s. začíná ve chvíli, kdy již byla vytvořena nabídka volného pracovního místa, a byly určeny metody výběru vhodných uchazečů. Výběrové řízení v ČEB, a.s. je stanoveno standardně jako tříkolové a jeho proces je závislý na typu/úrovni pracovního místa dle hierarchie v ČEB, a.s. Současně je povinně stanoveno ověřování referencí o uchazečích, vedení písemné dokumentace o celém průběhu výběrového řízení a je stanovena odpovědnost za komunikaci s uchazečem po celou dobu výběrového řízení.

- Výběrové řízení je vždy prováděno **systémově a transparentně**.

- **Kritéria** výběrového řízení jsou zveřejňována v **dostatečném časovém předstihu** (alespoň 30 dnů), aby se mohl výběrového řízení účastnit co **nejširší okruh uchazečů**.

- **Kola výběrového řízení** jsou určena následovně, avšak jejich pořadí může být zaměněno v závislosti na aktuální situaci:

- **1. kolo**

- o první kolo je zaměřeno na **předvýběr** uchazečů na základě posouzení dat (tj. životopis, motivační dopis, certifikáty apod.),
- o předvýběr se provádí z uchazečů, kteří se přihlásili do výběrového řízení na konkrétní pracovní místo a dále z interní databáze uchazečů (tj. uchazeči, kteří se hlásili na jinou pozici a poskytli souhlas s uchováním osobních údajů na seznamu budoucích uchazečů),
- o součástí je telefonický screening, který je zaměřen na ověření zájmu uchazeče o pracovní místo, ověření základních požadavků (doba praxe, oblast praxe, úroveň jazykových znalostí, znalost softwarových/počítačových programů, možný nástup a mzdové požadavky).

- **2. kolo**

- o druhé kolo absolvuje úspěšný uchazeč z prvního kola,
- o zahrnuje **pohovor s personálním ředitelem** a absolvuje příp. povinné **testy** (odborné, jazykové, počítačové aj.) a **assessment centrum**.

- **3. kolo**

- o třetí kolo absolvuje úspěšný uchazeč z druhého kola,
- o zahrnuje **pohovor s přímým nadřízeným** (příp. před **výběrovou komisí**, kterou nominuje předseda představenstva spolu s personálním ředitelem).

- **Dodržování základních pilířů Etického kodexu ČEB, a.s.** je primárním předpokladem každého uchazeče vstupujícího a procházejícího všemi koly výběrového řízení. Těmito pilíři jsou:

- „**Dodržujeme základní hodnoty**“ – viz níže Sdílení společných hodnot ČEB, a.s.
- „**Jsme profesionální**“
- „**Jsme transparentní**“
- „**Jsme diskrétní**“
- „**Předcházíme střetu zájmů**“

- „Zaměřujeme se na klienta“
- „Spolupracujeme a učíme se“

- **Sdílení společných hodnot** ČEB, a.s. znamená, že vhodní uchazeči musí prokázat i kompetence a motivaci ke sdílení hodnot ČEB, a.s., kterými jsou týmová spolupráce, profesionalita, otevřenost, orientace na zákazníka, osobní odpovědnost a proaktivita. Bližší popis hodnot ČEB, a.s. je uveden na následujícím obrázku:

Obrázek č. 7: Hodnoty ČEB, a.s.



Zdroj: Interní materiál

Sdílení těchto hodnot je jednou z podmínek k uzavření spolupráce mezi ČEB, a.s. a uchazečem. Prokázání těchto hodnot a schopností je zajišťováno pomocí motivačního dopisu, zjišťovaných referencí, pohovoru, počtu let praxe v oboru apod.

- V případě externího i interního výběrového řízení je povinnost **ověřit reference** před finálním rozhodnutím o přijmutí uchazeče. Vyšší počet nezávislých posudků snižuje riziko přijmutí nekvalitního uchazeče. S poskytnutím referencí musí uchazeč souhlasit podepsáním konkrétního formuláře. Tento formulář je součástí celkové dokumentace, která se vede o každém jednotlivém výběrovém řízení – viz dále.

- O průběhu každého výběrového řízení je vedena **písemná dokumentace** a obsahuje údaje týkající se každé jednotlivé fáze výběrového řízení. Dokumentace musí obsahovat zjištění z každého kola a důvody pro postoupení nebo nepostoupení uchazeče do dalšího kola.
- O **postupu** nebo **nepostupu** do dalšího kola primárně rozhodují účastníci výběrového řízení určení dle konkrétně obsazovaného pracovního místa:
 - **výběrová komise**,
 - rozhoduje u členů představenstva,
 - rozhoduje u ředitelů,
 - **přímý nadřízený**,
 - rozhoduje u ředitelů,
 - rozhoduje u vedoucích oddělení / senior specialistů, specialistů a administrativní podpory.
- Za **komunikaci s uchazečem** je po celou dobu výběrového řízení odpovědný určený zaměstnanec útvaru lidských zdrojů. Je odpovědný také za komunikaci s neúspěšnými uchazeči, které informuje o výsledku výběrového řízení.

3.9.4 Schválení finálního uchazeče

Schválení finálního uchazeče v ČEB, a.s. podléhá procesu nastavenému opět dle zařazení obsazovaných pracovních míst a funkcí do tzv. bandu, který určuje zařazení místa nebo funkce v systému odměňování. Schvalovatelé finálního uchazeče jsou následující:

Obrázek č. 8: Schvalovatelé finálního uchazeče v ČEB, a.s.

Band	Skupina pozic	Schvalovatelé
E	člen představenstva*	dozorčí rada
D	ředitel**	představenstvo
C	vedoucí oddělení/senior specialista	
B	specialista	
A		

* schválení dozorčí radou předchází schválení uchazeče ČNB ve smyslu jeho doporučení nebo nedoporučení

** v případě schvalování finálního kandidáta na pozici ředitele je dozorčí rada informována o průběhu výběrového řízení

Zdroj: Autorka

Po schválení finálního uchazeče vytvoří odpovědný zaměstnanec útvaru lidských zdrojů **pracovní nabídku**, kterou zašle vybranému a schválenému uchazeči k jejímu odsouhlasení. Pracovní nabídka se nezasílá uchazečům na funkci člena představenstva, dozorčí rady nebo výboru pro audit. Pracovní nabídka obsahuje údaje o nabízené pozici, datu nástupu, zkušební době, délce pracovního poměru, podmínkách odměňování, benefitech a kontaktní údaje určeného zaměstnance útvaru lidských zdrojů. Současně zde musí být uveden i přesný časový termín udávající poslední den platnosti pracovní nabídky. Nedílnou součástí nabídky je i právní zajištění formulující práva a povinnosti uchazeče a ČEB, a.s. (tzv. smlouva o smlouvě budoucí nebo příslib zaměstnání). Níže je uvedena vzorová pracovní nabídka ČEB, a.s.

Obrázek č. 9: Vzor pracovní nabídky ČEB, a.s.

Zdroj: Interní materiál

V případě **akceptace pracovní nabídky** ze strany uchazeče, odpovědný zaměstnanec útvaru lidských zdrojů zajistí veškeré stanovené osobní **doklady** a **dokumenty**, které jsou nezbytné k uzavření pracovního poměru:

- potvrzení o úspěšném absolvování **vstupní lékařské prohlídky**,
- čistý **výpis z rejstříku trestů** ne starší 3 měsíců,
- vyplněný **osobní dotazník**,
- potvrzení o zaměstnání (tzv. **zápočtový list**) od předchozího zaměstnavatele,
- písemné **reference** od posledního zaměstnavatele,
- originál dokladu o **nejvyšším dosaženém vzdělání**,
- **čestné prohlášení** o výdělečné činnosti a střetu zájmů.

V případě **člena představenstva a dozorčí rady** jsou před uzavřením smlouvy o výkonu funkce vyžadovány určité doklady a dokumenty již ve fázi posuzování jeho vhodnosti. Následně ve schvalovací (posuzovací) fázi ze strany ČNB je nutno doložit regulátorovi **Dotazník k posouzení odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti vedoucí osoby** (jeho celý název viz níže). Veškerá nutná dokumentace tak obsahuje následující doklady a dokumenty v členění pro členy představenstva, dozorčí rady, výboru pro audit a v členění podle jednotlivých fází výběrového řízení.

- **Člen představenstva ČEB, a.s.**

- **Při posuzování vhodnosti člena představenstva ze strany ČEB, a.s.,**

- o strukturovaný profesní životopis v českém a anglickém jazyce obsahující údaje o vzdělání a odborné praxi,
 - o motivační dopis,
 - o koncepcí výkonu funkce člena představenstva,
 - o ověřená kopie vysokoškolského diplomu, příp. osvědčení nebo rozhodnutí o uznání zahraničního vysokoškolského diplomu (tzv. nostrifikace),
 - o výpis z rejstříku trestů ne starší tří měsíců,
 - o potvrzení bezdlužnosti vůči státu,
 - o prohlášení člena představenstva, resp. uchazeče na člena představenstva, které se skládá z částí týkající se důvěryhodnosti a odborné způsobilosti,
 - o lustrační osvědčení, příp. v prvotní fázi výběrového řízení kopie potvrzení Ministerstva vnitra ČR o přijetí žádosti o vydání osvědčení,

- **Při schvalování (posuzování) člena představenstva ze strany ČNB,**

- o dotazník k posouzení odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti vedoucí osoby (banka, družstevní záložna, pobočka zahraniční banky, investiční zprostředkovatel) nebo osoby, která je navrhována do vedení finanční holdingové osoby – *podle Vyhlášky 233, příloha č. 4 a příp. příloha č. 3 pokud se jedná o funkci člena představenstva odpovědného za finanční úsek (pozn. autorky),*

- **Před uzavřením smlouvy o výkonu funkce člena představenstva,**

- o vyplněný osobní dotazník,
 - o čestné prohlášení o vyléčném činnosti a střetu zájmů,

- **Člen dozorčí rady ČEB, a.s.**

- **Při posuzování vhodnosti člena dozorčí rady ze strany ČEB, a.s.,**

- o strukturovaný profesní životopis v českém a anglickém jazyce obsahující údaje o vzdělání a odborné praxi,
- o ověřená kopie vysokoškolského diplomu, příp. osvědčení nebo rozhodnutí o uznání zahraničního vysokoškolského diplomu (tzv. nostrifikace),
- o výpis z rejstříku trestů ne starší tří měsíců,
- o prohlášení člena dozorčí rady, resp. uchazeče na člena dozorčí rady, které se skládá z částí týkající se důvěryhodnosti a odborné způsobilosti,

- **Při schvalování (posuzování) člena dozorčí rady ze strany ČNB,**

- o dotazník k posouzení odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti vedoucí osoby (banka, družstevní záložna, pobočka zahraniční banky, investiční zprostředkovatel) nebo osoby, která je navrhována do vedení finanční holdingové osoby,

- **Před uzavřením smlouvy o výkonu funkce člena dozorčí rady,**

- o vyplněný osobní dotazník,
- o čestné prohlášení o výtěžné činnosti a střetu zájmů.

- **Člen výboru pro audit ČEB, a.s.**

- **Při posuzování vhodnosti člena výboru pro audit ze strany ČEB, a.s.,**

- o strukturovaný profesní životopis v českém a anglickém jazyce obsahující údaje o vzdělání a odborné praxi,
- o ověřená kopie vysokoškolského diplomu, příp. osvědčení nebo rozhodnutí o uznání zahraničního vysokoškolského diplomu (tzv. nostrifikace),
- o výpis z rejstříku trestů ne starší tří měsíců,
- o prohlášení člena výboru pro audit, resp. uchazeče na člena výboru pro audit, které se skládá z částí týkající se důvěryhodnosti a odborné způsobilosti,

- **Před uzavřením smlouvy o výkonu funkce člena výboru pro audit,**

- o vyplněný osobní dotazník,
- o čestné prohlášení o výtěžné činnosti a střetu zájmů.

4 Průzkumy a inspirace

V této části své diplomové práce jsem zpracovala výsledky dvou průzkumů, které jsem následně použila a byly mi inspirací při nastavování procesu získávání a výběru v ČEB, a.s. Jednalo se o průzkum institutu CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) zaměřený na plánování a získávání talentů 2013 v podmínkách Spojeného království (Velké Británie a Severního Irska) a průzkum společnosti Hay Group zaměřený na odměňování v bankovním sektoru ČR 2013. Průzkum institutu CIPD mi poskytl údaje zjištěné především v oblastech přilákání uchazečů a talent managementu. Ze studie společnosti Hay Group mi byly zdrojovými údaji především údaje zjištěné v oblastech získávání zaměstnanců a poskytování benefitů v rámci bankovního sektoru ČR.

4.1 Průzkum CIPD v oblasti plánování a získávání talentů v roce 2013²⁸

Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen „CIPD“) je institut zaměřený na lidské zdroje a jejich rozvoj. Tento institut má přes 130 tisíc členů po celém světě a jeho hlavní sídlo je v Londýně. Jeho oblastmi působení jsou nejenom soukromý sektor ale také veřejný a neziskový sektor. Na trhu působí již několik desítek let a poskytuje společnostem výsledky svých průzkumů z nejrůznějších oblastí lidských zdrojů. Pro diplomovou práci jsem si vybrala jejich průzkum zaměřený na plánování a získávání talentů, protože jsou to právě talenti, které společnosti nejenom ve světě ale také u nás potřebují. Zároveň tento průzkum poskytoval i další informace týkající se náboru na mezinárodní úrovni a byl tak motivací pro nastavení nového kvalitního procesu získávání a výběru v ČEB, a.s. Zároveň sloužil k ověření správnosti některých vybraných činností v novém procesu získávání a výběru v ČEB, a.s.

Průzkum zahrnoval **data z roku 2013** a **účastnilo se jej 462 společností ze Spojeného království**. Níže uvádím stěžejní výsledky průzkumu v oblasti náboru:

• Získávání a výběr uchazečů

- Více než 2/3 společností provádělo své **náborové aktivity interně**, přičemž více než 1/4 společností kombinovala náborové aktivity, tzn. **interně i externě** (outsourcing).

²⁸ CIPD Resourcing And Talent Planning: Annual Survey Report 2013. United Kingdom, 2013. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/binaries/6226%20RTP%20SR%20WEB.pdf> – přeloženo autorkou

- Nejefektivnějšími metodami pro získávání uchazečů bylo **inzerování prostřednictvím webových stránek společností** a pomocí **personálních agentur**. Také byly často účinné tzv. **referral programy**.
- K výraznému nárůstu při získávání uchazečů došlo také pomocí **profesionálních sítí** (např. **LinkedIn** 82% společností, **Twitter** 55% společností nebo **Facebook** 51% společností), profesních webových portálů nebo získáváním **uchazečů na praxi** (studenti).
- Téměř 3/4 společností zvýšilo snahu o **vylepšení značky zaměstnavatele** a jako nejoblíbenější způsob zvýšení prestiže značky uvedly spuštění průzkumu mezi zaměstnanci. Dále také **rozvoj kariérních webových stránek společnosti, účastnit se pracovních veletrhů, rozšíření flexibilní pracovní doby** a např. i **spolupráce s charitami**.
- Mezi nejčastější metodu při výběru zaměstnanců volily **rozhovory** (založené na kompetencích). Všechny společnosti i nadále vedly rozhovory nejčastěji tváří v tvář, ale stále více také používaly **telefonní rozhovory** (56% společností) a téměř 1/3 používala také **video** nebo **Skype rozhovory**. Dále také využívaly **testy pracovní způsobilosti** a další testy, **Assesment Centra** a **osobnostní dotazníky**.

• Používání sociálních médií

- Více než 1/2 společností využívaly sociální média při získávání uchazečů, avšak jen 19% z nich měla speciální strategii sociálních médií.
- Sociální média nejčastěji používaly **pro přilákání uchazečů** (86%) a **budování značky** (74%). Malé procento společností využívalo sociální média pro screening uchazečů (náhledy na on-line profily).
- Více než 4/5 společností uvedly, že aktivní využívání sociálních médií jim pomáhalo **zvýšit sílu značky zaměstnavatele**. Dále také **zvýšit databázi potenciálních uchazečů, zvýšit počet uchazečů o zaměstnání, zvýšit počet kvalitních uchazečů a snížit čas na nábor**.
- Téměř 3/4 společností uvedly, že používání sociálních médií jim pomohlo **snížit náklady na nábor**.

• Problémy při náboru

- **Nejobtížněji obsaditelná pracovní místa** byla dle průzkumu místa **manažerů, odborníků a technických pozic**, dále **senior manažerů a ředitelů**.
- Hlavním důvodem tohoto problému při obsazování pozic byl **nedostatek speciálních a technických dovedností**, tzv. **nezaplacení uchazečů** a ve výrobních společnostech **nedostatek relevantních zkušeností** ze sektoru/odvětví.
- Na druhou stranu bylo nejběžnějším způsobem při obsazování obtížně obsaditelných pozic **rozvoj stávajících zaměstnanců**. Dalšími způsoby však bylo i získávání uchazečů z jiných odvětví/oborů a finanční podporování příslušných odborných kvalifikací.
- 1/3 společností také přiznala, že **ztratila** potenciální uchazeče **kvůli délce náborového procesu**.

• Zaměstnávání „mladých“

- Více než 1/4 společností uvedla, že **zaměstnávaly více tzv. „mladých“ zaměstnanců** (tj. ve věku od 16 do 24 let) než ve srovnání s předchozím rokem.
- 1/3 společností **přizpůsobily své náborové postupy**, aby se staly **přístupnějšími pro mladší uchazeče**. Nejčastěji zavedly **systemy tréninku a rozvoje** mladých lidí, propojení se **vzdělávacími institucemi** a/nebo začaly využívat **on-line nábor** a **sociální média**.
- 1/4 společností organizovala **nábor absolventů** (nejčastěji ve větších společnostech).
- Téměř 1/2 společností nabízela pro studenty tzv. **praxe** a další společnosti plánovaly tyto praxe zavést v následujících 12 měsících. Nejméně 31% společností nabízela **interní programy** a 18% společností **sponzorovala studenty** prostřednictvím **univerzit**.
- Pouze 13% společností se domnívalo, že školy/vysoké školy vybavují mladé lidi dovednostmi, které společnosti potřebují. Více než 1/4 společností věřila, že tyto školy nejsou dostatečně vybavené mladými lidmi s dovednostmi, které společnosti potřebují (nejvíce takto reagovaly výrobní společnosti).

- **Talent management**

- **Rozpočty společností na talent management nebyly nepříznivě ovlivněny** krizí. 1/5 z nich ohlásila, že rozpočet snížila v průběhu 12 měsíců a stejný podíl společností ohlásil, že rozpočet naopak zvýšil.
- Mírně se snížil (oproti předchozímu roku, tj. 2012) podíl společností, které rozvíjely **talent management interně** (přesto se zaměřily na **udržení si talentovaných** zaměstnanců **než** na **nábor nových talentů**).
- 2/3 společností uvedly, že zaznamenaly nárůst počtu nevhodných uchazečů.

4.2 Průzkum odměňování Hay Group - bankovní sektor v roce 2013²⁹

Společnost Hay Group, která je uznávanou celosvětovou společností v oblasti poradenství, každoročně organizuje průzkumy odměňování nejen v českých ale i světových společnostech. Její výsledky průzkumů odměňování poskytují informace použitelné např. při porovnávání mezd a benefitů s konkurenčními společnostmi na trhu. Průzkum odměňování, z něhož jsem čerpala informace pro diplomovou práci, obsahoval data poskytnutá 23 bankovními institucemi (dále jen „banky“ nebo „respondenti“) v ČR za rok 2013. Data zahrnovaly mimo jiné i shrnutí sektorových specifíků v rámci trhu práce tzn. - jaká pracovní místa byla pro banky obtížná obsadit a jaké podmínky odměňování banky volily pro tato místa a na druhou stranu, na jakých pracovních místech se banky potýkaly s přebytkem uchazečů. S těmito a dalšími daty, např. s daty týkajícími se poskytovaných benefitů, je třeba pracovat, protože kvalitní uchazeči na bankovním trhu práce ČR si vždy budou vybírat toho nejlepšího zaměstnavatele na trhu.

Níže uvádím základní data týkající se oblasti získávání a výběru zaměstnanců a fluktuace v rámci bankovního sektoru ČR:

- Velká část bank (77%) se potýkala s **nedostatkem uchazečů** na specifická pracovní místa **z oblastí IT a obchodu** – více než 2/3 bank **odměňovaly tato místa** v souladu s interní politikou odměňování, 23% bank poskytovalo uchazečům vyšší úroveň základní mzdy a 8% bank motivovalo uchazeče vyšší úrovní bonusu.
- Velká část bank (71%) měla **problém** také **se získáváním kvalitních bankovních poradců**, kdy typický nábor na tyto pozice trval 12 týdnů. Na trhu převládala

²⁹ Hay Group průzkum odměňování: Bankovní sektor Česká republika 2013. Praha, 2013.

poměrně **vysoká nabídka uchazečů** na toto pracovní místo, avšak jejich **kvalita** byla obvykle **nedostatečná**.

- Více jak polovina bank (53%) pozorovala na trhu práce **nadbytek uchazečů** na specifická pracovní místa, nejčastěji se jednalo o místa z oblastí **administrativy** (100%), **lidských zdrojů** a **zákaznického servisu** (33%).
- **Nejvyšší míra fluktuace** byla v bankách zaznamenána u **obchodních pozic** (71%) a dále u pozic v zákaznickém servisu, zejména v tzv. **call centrech** (53%).
- **Fluktuace bankovních poradců** dosáhla 18% v průměru ve většině bank.

Součástí průzkumu společnosti Hay Group byly i informace týkající se samotného výběru uchazečů do bank tzn., **z jakých sektorů jejich zaměstnanci přicházeli a do jakých sektorů odcházeli**. Z výsledků bylo zřejmé, že nejvyšší procento zaměstnanců rotovalo v rámci **bankovního** (přicházelo a odcházelo 100%) a **pojišťovacího sektoru** (přicházelo i odcházelo 83%), dále pak v **sektoru poradenství** (přicházelo 89% a odcházelo 67%) a velké zastoupení měli i **absolventi vysokých škol bez praxe** přicházejících do bank (přicházelo 89%). Za čerstvého absolventa vysoké školy se v průzkumu považuje osoba, která nedávno ukončila univerzitu, obdržela akademický titul a nemá žádnou nebo má pouze minimální pracovní zkušenost.

Před samotným začátkem procesu získávání a výběru zaměstnanců by se společnosti měly zamyslet, jaké benefity je možné uchazečům nabízet a jakým způsobem je motivovat. Standardně již mají vytvořenou politiku odměňování včetně benefitních a motivačních systémů, avšak pokud chtějí přilákat kvalitní uchazeče a být dobrým zaměstnavatelem na trhu, měly by srovnat svůj benefitní a motivační systém se systémy konkurenčních bank.

- Z průzkumu společnosti Hay Group vyplývá, že mezi **nejzákladnější benefity** obecně patří:

- dovolená nad rámec zákona,
- služební vozidlo,
- důchodové plány,
- životní a úrazové pojištění,
- nadstandardní zdravotní péče,
- plány krátkodobé pracovní neschopnosti.

Dovolenou nad rámec zákona poskytovali všichni respondenti průzkumu, tj. 23 bank v ČR a nejčastěji se jednalo o **5 dní dovolené navíc**. Všichni respondenti nabízeli také **flexibilní pracovní dobu** a velká část z nich podporovala **práci z domova**.

V rámci politiky služebních vozidel - 64% bank dávalo **přednost udělování služebního vozidla** před čerpáním příspěvku na vlastní vůz – však vždy záleží na velikosti dané finanční instituce.

Alespoň jeden důchodový plán nabízel svým zaměstnancům 72% bank, kdy se jednalo nejčastěji o **penzijní připojištění**, které nabízel 54% bank. Banky typicky přispívaly 3% základní mzdy nebo 6 000 Kč ročně (s výjimkou vrcholového vedení).

Plán **nadstandardní zdravotní péče** poskytovalo 59% bank a mezi nejčastější poskytované služby patřily pravidelné lékařské prohlídky, komplexní plán zdravotní péče a oční péče (menší zastoupení měly platba nebo příspěvky na léky, vyšetření sluchu nebo zubní péče).

V případě plánů **krátkodobé pracovní neschopnosti** se jednalo o podporu poskytovanou 39% bank. Náklady na tento benefit (a benefity typu podpora v dlouhodobé pracovní neschopnosti a **životní pojištění**) byly ve více než polovině případů plně kryty zaměstnavatelem.

Mezi **další poskytované benefity**, již v členění dle kategorizace zaměstnanců (tj. vrcholové vedení, vedení, specialisté a administrativní/manuální zaměstnanci), patřily:

Pro kategorie vrcholové vedení (první uvedené %) a vedení (druhé uvedené %), je-li uvedeno pouze jedno procento, vztahuje se na obě kategorie

- dovolená nad rámec zákona - 100% bank,
- příspěvek na stravování (stravenky nebo příspěvek) – 87% a 89% bank,
- slevy na firemní produkty a služby – 80% a 72% bank,
- sick days – 63% a 70% bank,
- půjčky na jiné účely (jiné účely než na bydlení nebo koupi vozu) – 47% a 44% bank,
- půjčky na bydlení – 33% a 39% bank,
- půjčky na koupi vozu – 33% a 28% bank,
- benefit formou kafeterie – 27% a 39% bank.

Pro kategorie specialisté (první uvedené %) a administrativní/manuální zaměstnanci (druhé uvedené %), je-li uvedeno pouze jedno procento, vztahuje se na obě kategorie

- dovolená nad rámec zákona - 100% bank,
- příspěvek na stravování (stravenky nebo příspěvek) – 94% bank,
- slevy na firemní produkty a služby – 72% a 71% bank,
- sick days – 70% a 68% bank,
- půjčky na jiné účely (jiné účely než na bydlení nebo koupi vozu) – 44% až 47% bank,
- půjčky na bydlení - 44% a 41% bank,
- půjčky na koupi vozu – 28% a 29% bank,
- benefit formou kafeterie – 44% a 41% bank.

Dalšími benefity, které jsou však **zastoupeny menší mírou**, byly příspěvek na stravování v podnikové jídelně, příspěvky na reprezentaci a zábavu, příspěvek na bydlení, spoření s příspěvkem zaměstnavatele, možnost výhodně zakoupit akcie společnosti a rodinné benefity.

Na základě tohoto průzkumu nebo i dalších průzkumů si společnosti mohou nastavit svůj benefitní systém dle praxe na trhu a nabízet tak svým potenciálním uchazečům srovnatelné benefity, které nabízí konkurence. Nabídka poskytovaných benefitů totiž často bývá součástí nabídky volného pracovního místa.

4.3 Shrnutí průzkumů

Uvedené průzkumy nabídly několik stěžejních výsledků a možností pro správné nastavení procesu získávání a výběru zaměstnanců v ČEB, a.s. Některé z nich je možné využít ke zlepšení procesu do budoucna. Z průzkumu institutu CIPD vyplynulo, že mezi nejefektivnější metody získávání zaměstnanců patřilo inzerování prostřednictvím webových stránek společnosti, pomocí personálních agentur a referral programu. Významnou metodou bylo také inzerování pomocí profesních sítí typu LinkedIn, Twitter nebo Facebook a získávání uchazečů na praxi (studentů). Většina společností průzkumů pocítila snahu vylepšit značku zaměstnavatele pro přilákání většího počtu uchazečů, např. pomocí rozvoje vlastních kariérních webových stránek společnosti nebo účastí na pracovních veletrzích. Mezi nejčastější metody výběru

zaměstnanců patřily pohovory – osobní, telefonické, video nebo Skype pohovory. Ve velké míře společnosti využívaly se také testy, Assessment Centra a osobnostní dotazníky. Nejběžnějším způsobem při obsazování obtížně obsaditelných míst byl rozvoj stávajících zaměstnanců. Nejen z tohoto důvodu velká část společností organizovala systémy tréninku a rozvoje zaměstnanců, začala spolupracovat se školami, organizovat nábor absolventů a začala využívat on-line nábor a sociální média.

Z průzkumu společnosti Hay Group vyplynulo, že velká část bank v ČR měla problém s obsazením míst z oblastí IT a obchodu, nedostatečnou kvalitou uchazečů, a naopak nadbytkem uchazečů v administrativě, lidských zdrojích a zákaznickém servisu. Dále z průzkumu vyplynula vysoká míra sektorové rotace zaměstnanců mezi bankami a pojišťovacími a poradenskými společnostmi. Do bank přicházel i velký počet absolventů vysokých škol bez praxe.

Na základě uvedených stěžejních výsledků průzkumů byla při nastavování nového procesu získávání a výběru zaměstnanců v ČEB, a.s. a při definování doporučení (následující kapitola) zahrnuta fakta týkající se nutnosti mít při získávání uchazečů dobře zpracované kariérní webové stránky společnosti a budovat dobré jméno zaměstnavatele, využívat sociální média, účastnit se pracovních veletrhů, zavést referral program a spolupracovat se školami a absolventy škol – vše i z důvodu vysoké míry rotace zaměstnanců mezi bankami a pojišťovacími a poradenskými společnostmi a z důvodu konkurence (především v souvislosti s kvalitními uchazeči nebo uchazeči na těžko obsaditelná místa). Při výběru uchazečů využívat různé formy testování a Assessment Centra. Současně také rozvíjet své vlastní zaměstnance a identifikovat talenty, např. zavedením Development Centra a/nebo Talent managementu.

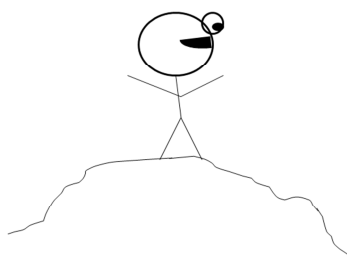
5 SWOT analýza nového procesu získávání a výběru v ČEB, a.s.

Provedená SWOT analýza nově nastaveného procesu získávání a výběru zaměstnanců, členů orgánů a výborů v ČEB, a.s., uvedeného v podkapitolách 3.4 až 3.9, poskytuje stěžejní informace k zavedení tohoto procesu do praxe. Při nastavování procesu a SWOT analýze byly využity informace průzkumu institutu CIPD a průzkumu společnosti Hay Group uvedené v kapitole 4.

SWOT analýza zahrnuje silné a slabé stránky nového procesu, jeho příležitosti a hrozby, které by ČEB, a.s. měla brát na vědomí a např. v případě příležitostí využít možnosti, které se jí nabízejí.

• Silné stránky

Obrázek č. 10: Silné stránky



Silné stránky

- nový systematický proces získávání a výběru
 - podpora vedení v novém procesu
 - specifické zaměření ČEB, a.s.
 - benefitní systém

Zdroj: Autorka

- Silnými stránkami nového procesu jsou (mimo samotný nový proces) podpora vedení ČEB, a.s. při jeho zavedení do praxe a současně podpora níže definovaných příležitostí.

- Jistou výhodou je i specifické zaměření banky, kterým je exportní financování, a ČEB, a.s. má tak možnost přilákat oborově zaměřené uchazeče a uchazeče celkově zaměřené na mezinárodní vztahy a obchod.
- Zároveň ČEB, a.s. již v současnosti nabízí zajímavé benefity, které mohou oslovit uchazeče při hledání svého pracovního uplatnění (musí však být správně zveřejněny – viz následující slabá stránka v podobě kariérních webových stránek ČEB, a.s.).

• Slabé stránky

Obrázek č. 11: Slabé stránky



Slabé stránky

- současná podoba kariérní webové stránky
-
- zdlouhavost vybraných povinných procesů získávání a výběru

Zdroj: Autorka

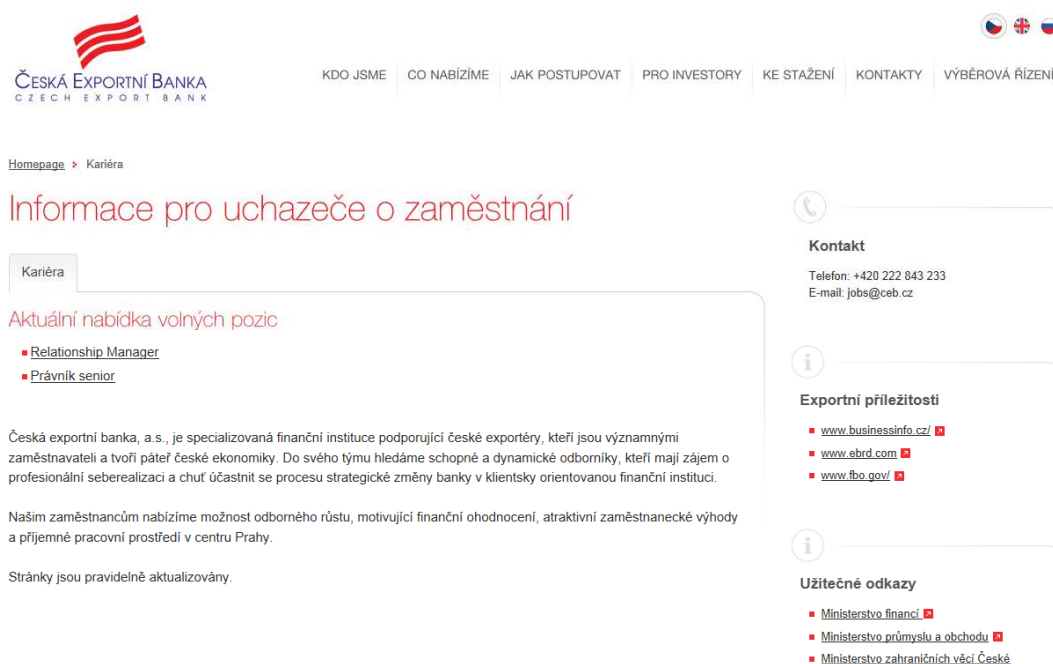
- Slabou stránkou nového procesu je bezesporu současná celková podoba internetových kariérních stránek ČEB, a.s. Její nevýhody a návrhy a náměty na jejich zlepšení jsou popisovány níže.
-
- Zdlouhavost vybraných povinných procesů v rámci získávání a výběru se týká především funkcí členů orgánů. Tyto funkce prochází procesem posuzování vhodnosti členů a následnému schvalování ze strany ČNB. Důvody jsou absence

možnosti nastavení maximálně možných termínů k vyjádření se ze strany ČNB a také pevně stanovené termíny budoucích jednání dozorčí rady a valné hromady, kteří schvalují funkce členů orgánů a výboru pro audit.

Součástí nabídky v případě externího výběrového řízení je také úvodní informace o bance ve smyslu přilákání většího počtu potenciálních uchazečů, tzv. „Proč pracovat v ČEB, a.s.“ nebo „Kariéra u nás“. Tato úvodní informace však v současnosti nesplňuje očekávání a je potřeba její aktualizace. Níže uvádím současnou podobu kariérních webových stránek ČEB, a.s. včetně popisu jejích nedostatků a následně tipy na její vylepšení.

Současná podoba kariérní stránky na webových stránkách ČEB, a.s.:

Obrázek č. 12: Současná kariérní webová stránka ČEB, a.s.



Zdroj: Kariéra. Česká exportní banka, a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-07-16]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/kariera/>

- Současná podoba kariérní stránky má následující **nevýhody**:

- o skryté umístění sekce **Kariéra** pod odkazem **Kdo jsme** na hlavní stránce,
- o odkaz **Výběrová řízení** (na horní liště může být pro uchazeče matoucí, protože se jedná o výběrová řízení na dodavatele služeb nebo výběrová řízení na postoupení pohledávek ČEB, a.s.,
- o název **Informace pro uchazeče o zaměstnání** je zastaralý a nepodněcuje potenciální uchazeče k reakci,
- o čtenář jako **první** vidí aktuálně **volná pracovní místa** a **poté proč** vlastně **pracovat v ČEB, a.s.**,
- o **chybí** propojení se **sociálními médii** typu LinkedIn nebo Facebook,
- o **chybí** informace o **možnosti zaslat svůj životopis** v případě, že žádné z nabízených pracovních míst uchazeči nevyhovuje, a zařadit se tak do databáze potenciálních budoucích uchazečů.

- **Nová podoba** kariérní stránky by tak měla zahrnovat následující:

- o umístit sekci **Kariéra** mezi odkazy na hlavní stránce,
- o při vstupu do sekce Kariéra uvést slogany typu „**Kariéra u nás**“ nebo „**Proč pracovat v ČEB, a.s.**“,
- o v samotném představení ČEB, a.s. by měly zaznít **nejenom** krátké **základní informace** o bance, ale také např. jakou má ČEB, a.s. **vizi a strategii**, **jaké hodnoty vyznává** a také zde mohou být uvedeny nabízené **benefity** v obecném pojetí,
- o po představení ČEB, a.s. by měla následovat **nabídka momentálně volných pracovních míst**,
- o v případě zavedení dlouhodobější spolupráce se školami (středními a/nebo vysokými školami) by měla následovat sekce **Pracovní příležitosti pro studenty a absolventy** nebo **Pro mladé talenty**,
- o propojit kariérní stránky se **sociálními médii** typu LinkedIn nebo Facebook pomocí proklikávacích tlačítek a umístit nabízená volná pracovní místa na sociální síť,

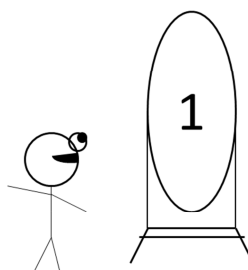
- o uvést informaci o **možnosti zaslat** svůj **životopis** v případě, že žádné z nabízených pracovních míst uchazeči nevyhovuje, a zařadit se tak do databáze potenciálních budoucích uchazečů,
- o součástí by mohla být také sekce např. **Rady a tipy** pro uchazeče s informacemi, jak správně napsat svůj životopis nebo motivační dopis, jak se připravit na pohovor nebo assessment centrum a celkově jak uspět ve výběrovém řízení.

V případě, že se ČEB, a.s. rozhodne změnit podobu svých kariérních webových stránek a zvýšit tak povědomí o nabízených možnostech uplatnění, začne si budovat i své jméno jako dobrý zaměstnavatel.

Totéž se týká i nabízených benefitů, které jsou také jedním z motivačních prvků pro přilákání uchazečů do ČEB, a.s. V současnosti jsou standardně uváděny pouze tyto základní informace: **možnosti odborného růstu a vzdělávání, motivující finanční ohodnocení, atraktivní zaměstnanecké výhody a příjemné pracovní prostředí v centru Prahy**. Na základě uvedeného průzkumu společnosti Hay Group (viz kapitola Průzkumy a inspirace) doporučuji ČEB, a.s., aby své nabízené konkrétní benefity zveřejnila, protože svůj benefitní systém má v současnosti velmi dobře nastaven a přibližuje se svou nabídkou nabídkám ostatních bank účastnících se průzkumu.

• Příležitosti

Obrázek č. 13: Příležitosti



Příležitosti

- spolupráce se školami (SŠ, VŠ)
- účast na veletrzích pracovních příležitostí (Jobs Expo, Profesia days)
 - nově nastavené Assessment Centrum
 - vytvoření talent poolu
- využití sociálních médií (LinkedIn, Facebook, Twitter)
- aktivní zapojení zaměstnanců do procesu náboru (motivace zaměstnanců)
- větší kompetence zaměstnanců útvaru lidských zdrojů odpovědných za nábor
 - možnost zavedení Development Centra

Zdroj: Autorka

- Příležitostí nalezených v novém procesu je hned několik a ČEB, a.s. by zpočátku měla využít alespoň některé z nich, např. uzavřít smlouvy o spolupráci se středními školami (možnost bezplatných odborných praxí pro studenty) a vysokými školami (možnost stáží pro studenty magisterských oborů nebo absolventy a následně zavedení trainee programů) a aktivně zapojit zaměstnance do procesu získávání vhodných uchazečů (referral program).
- Dát větší kompetence zaměstnancům útvaru lidských zdrojů zodpovědným za nábor je také příležitostí a zároveň motivací pro tyto zaměstnance, kteří by mohli v budoucnosti realizovat také Development Centra a celkově se podílet na rozvoji talentovaných zaměstnanců.
- Zároveň by ČEB, a.s. měla aktivně začít využívat Assessment Centrum (jeho nastavení uvádím níže), které jí může pomoci nalézt kvalitní zaměstnance a současně

zařadit kvalitní účastníky do databáze potenciálních talentů (tzv. talent pool). Také změnou kariérních www stránek a jejich propojením se sociálními médii by ČEB, a.s. oslovila větší počet uchazečů a zmírnila by tak dopady negativní publicity celé banky (viz následující hrozba).

Do budoucna by měla ČEB, a.s. využívat také profesní sociální média (např. **LinkedIn**) nebo i další sociální média (např. **Facebook** nebo **Twitter**) a provádět akvizice ve školách (např. **studenti** magisterských oborů vysokých škol nebo spolupracovat se středními školami v rámci odborných bezplatných **praxí**). Také by se mohla účastnit veletrhů pracovních příležitostí (např. **Jobs Expo** nebo **Profesia days**).

- **Nastavení metody výběru - Assessment Centrum v ČEB, a.s.**

Metoda výběru vhodných uchazečů Assessment Centrum (dále jen „AC“) je metodou, na níž se vztahuje ISO norma 10667. Tato norma je mezinárodním standardem udávajícím kritéria kvality a standardy pro profesionální AC. Přispívá tak k vytvoření a implementaci procesů v AC. ISO norma je tvořena dvěma částmi, přičemž obě definují postupy a metody při posuzování účastníků.

Na samém počátku nastavování metody AC potřebujeme znát **finanční rozpočet**, který bude k dispozici pro realizaci AC v průběhu každého kalendářního roku. Pro jeho správné stanovení je potřeba vytvořit plán zavedení AC včetně **všech** jeho **jednotlivých fází**:

Obrázek č. 14: Plán zavedení AC v ČEB, a.s.

Zdroj: Autorka

Jednotlivé fáze AC v ČEB, a.s. tak budou obsahovat tyto činnosti a úkoly³⁰:

³⁰ zdroj: Autorka

Obrázek č. 15: Nastavení důležitosti kompetencí

Zdroj: Autorka

Obrázek č. 16: Zastoupení aktivit u jednotlivých kompetencí

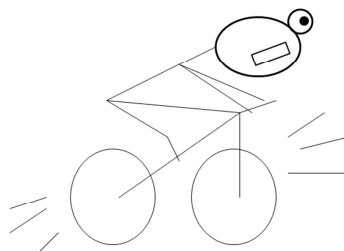
Zdroj: Autorka

Obrázek č. 17: Matice kompetencí a frekvence jejich prokazování

Zdroj: Autorka

• Hrozby

Obrázek č. 18: Hrozby



Hrozby

- negativní mediální publicita ČEB, a.s.
- změna legislativních a regulatorních požadavků
- nezájem a nezískání talentovaných zaměstnanců
- nedostatečné využití informací o současných zaměstnancích a jejich demotivace
- odchod talentovaných zaměstnanců

Zdroj: Autorka

- ČEB, a.s. byla ještě do nedávna pod silným negativním tlakem médií, které vysoce poškodily její jméno a mohly ovlivnit i počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v bance. ČEB, a.s. tak mohla teoreticky přijít o kvalitní a talentované uchazeče a v případě dalších negativních mediálních kauz by mohla přijít i o své vlastní talentované zaměstnance.
- Neustálé změny legislativy přicházející ze strany Evropského orgánu pro bankovníctví (tzv. EBA) a ze strany české legislativy a ČNB jsou rizikem, které je důležité včas registrovat a dopředu začleňovat do procesu náboru.
- Nedostatečná práce se svými vlastními zaměstnanci, kteří jsou talentovaní a mají potenciál, může způsobit jejich odchod z ČEB, a.s. (neexistence ucelené informační databáze).

5.1.1 Návrhy a doporučení ke změnám v procesu získávání a výběru zaměstnanců

Provedená SWOT analýza nově nastaveného procesu získávání a výběru zaměstnanců, členů orgánů a výborů v ČEB, a.s. nabízí prostor pro zamyšlení se a rozhodnutí, jak dál postupovat a na které oblasti procesu se dále zaměřit. **Doporučuji** v prvních krocích změnit kariérní webovou stránku a začít využívat sociální média, prosadit realizaci Assessment Centra a otevřít téma spolupráce se školami. Zároveň doporučuji již rovnou zavést referral program, který bude motivovat zaměstnance ČEB, a.s. V druhém kroku doporučuji provést analýzu současné kvalifikační základny ČEB, a.s. a z výsledných dat vytvořit databázi potenciálních interních uchazečů. V dalších krocích doporučuji vytvořit databázi externích potenciálních uchazečů (talent pool), pomocí které bude možné i porovnávat interní uchazeče s externími, resp. jejich praxi, znalosti, zkušenosti aj. V návaznosti poté vytvořit a realizovat Development Centra k rozvoji vlastních zaměstnanců.

Závěr

Tématem mé diplomové práce bylo získávání a výběr zaměstnanců, členů orgánů a výborů České exportní banky, a.s. (dále jen „ČEB, a.s.“), resp. nastavení tohoto procesu, které bylo zároveň **cílem práce**.

Proces do současnosti neměl jasné stanovená pravidla a netvořil tak ucelený systém, který ostatní konkurenční banky mají již dávno zavedený. Novým procesem s definovanými pravidly, jejich řádnou aplikací a převedením mých doporučení do praxe bude ČEB, a.s. plnit nejenom legislativní a regulatorní požadavky, ale také zvýší své možnosti pro nacházení kvalitních uchazečů a jejich následné zaměstnání v ČEB, a.s.

Vycházela jsem ze své současné praxe HR generalisty v ČEB, a.s., kdy jsem měla možnost pozorovat po dobu několika let náborový proces a být i jeho účastníkem na straně ČEB, a.s. V rámci nastavování nového procesu jsem vycházela také z legislativní a regulatorní základny, která vstupuje do procesu v podobě povinných požadavků. Inspirací a motivací pro jeho správné nastavení mi byly průzkum společnosti Hay Group a průzkum institutu CIPD, díky nimž a následné SWOT analýze jsem vytvořila seznam doporučení, která by měla být postupně aplikována v rámci celého nového procesu získávání a výběru.

V **první části** mé práce jsem popsala proces získávání a výběru od základní fáze plánování lidských zdrojů až po konečnou fázi volby metod výběru uchazečů. Uvedla jsem zde, jak postupovat při nastavování procesu, tj. vycházet se strategie společnosti, strategie řízení lidských zdrojů a strategie získávání a výběru (včetně politiky řízení lidských zdrojů a politiky získávání a výběru), které udávají směr, představy a cíle společnosti ve zmíněných oblastech. Ze strategií a politik následně vytvořit plán nákladů lidských zdrojů a plán nákladů na získávání a výběr. Důležitou součástí, kterou popisuji v této části práce, je správné definování požadavků všech pracovních míst a následné správné vytvoření nabídky pracovního místa pomocí jednoduchého modelu AIDA. Dále zde definuji možnosti, z jakých zdrojů získat uchazeče (vnitřní zdroje, vnější zdroje) a jaké metody je možné v rámci výběru zaměstnanců zvolit.

V **druhé části** práce jsem se zaměřila na nastavení procesu získávání a výběru v ČEB, a.s. V této části definuji nejenom nový proces (podkapitoly 3.4 až 3.9), ale také zde uvádím současné nalezené nedostatky, následná doporučení pro jejich odstranění a navrhuji novou metodu získávání a výběru - Assessment Centrum - včetně návrhu všech jejích jednotlivých fází pro zavedení do praxe (kapitola 5). Také zde uvádím povinné požadavky vztahující se na specifická pracovní místa a funkce a sjednocuji postupy posuzování vhodnosti

členů orgánů a orgánů jako celku (fit & proper). Nově nastavený proces jsem i pomocí vizualizovaných schémat (příloha práce) rozdělila na procesy získávání a výběru těchto skupin: zaměstnanců, členů představenstva, členů dozorčí rady a členů výboru pro audit. V práci jsem sjednotila všechny povinné kvalifikační požadavky a schvalovací procesy specifických pracovních míst a funkcí, kterými jsou funkce členů orgánů a výborů a vybraná pracovní místa v útvech compliance, vnitřní audit, řízení rizik a treasury. Celý proces je nastaven přehledně a systematicky tak, aby ČEB, a.s. i nadále plnila požadavek na kvalifikované obsazení všech pracovních míst a funkcí, tj. aby veškeré činnosti včetně činností orgánů, výborů a jejich členů, osob ve vrcholném vedení a osob v klíčových funkcích vykonávali kvalifikovaní zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi a aby rozsah a povaha činností osob, jimiž ČEB, a.s. zabezpečuje výkon svých činností, nebránily řádnému výkonu jednotlivých činností těchto osob.

Součástí práce jsou i má již zmiňovaná **doporučení** pro kompletní finální podobu procesu získávání a výběru. ČEB, a.s. doporučuji, pokud možno co nejdříve, změnit současnou podobu kariérních internetových stránek za účelem odstranění nalezených nedostatků a vyrovnaní se s konkurenčními bankami. Stránky potřebují celkově aktualizovat, aby bylo zajištěno přilákání většího počtu potenciálních kvalitních uchazečů. Za stejným účelem by měla být schválena možnost propojení kariérních stránek (a celkově webových stránek ČEB, a.s.) se sociálními médii typu LinkedIn, Facebook nebo Twitter a možnost spolupracovat se studenty vysokých/středních škol. Z možného přilákaného většího počtu potenciálních kvalitních uchazečů by přesto měla vybírat jen ty nejlepší. Významným pomocníkem (především pokud začne spolupráci se studenty) jí při tom může být Assessment Centrum, které ČEB, a.s. rovněž doporučuji zavést a používat jako efektivní metodu výběru. Větší počet potenciálních kvalitních uchazečů mohou ČEB, a.s. zajistit také její vlastní zaměstnanci a to pomocí referral programu, v němž zaměstnanci doporučují vhodné uchazeče a sami jsou tak motivováni k proaktivnímu přístupu v procesu získávání.

Do budoucna by mělo být umožněno provedení analýzy vlastní kvalifikační základny ČEB, a.s., tj. zjištění veškerých potřebných informací o úrovni kvalifikace jednotlivých zaměstnanců, a ze zjištěných výsledků vytvořit databázi potenciálních interních uchazečů včetně vytvoření talent poolu. Totéž by ČEB, a.s. měla zavést i v případě potenciálních externích uchazečů, ovšem vždy a pouze se souhlasem druhé strany, tj. uchazeče. Vytvořené databáze by sloužily také k vzájemnému porovnávání znalostí, zkušeností a dalších předpokladů interních a externích uchazečů a talentů a možnosti zavedení Development Centra pro rozvoj vlastních zaměstnanců.

Nově nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců, členů orgánů a výborů ČEB, a.s., pokud bude schválen v navrhované podobě a budou aplikována má doporučení, zajistí ČEB, a.s. nejenom nové možnosti v získávání kvalitních uchazečů, ale také se stane konkurenceschopnější bankou na pracovním trhu ČR a začne si budovat jméno dobrého zaměstnavatele. Současně si svým proaktivním přístupem začne budovat vlastní základnu talentovaných zaměstnanců a bude pracovat na jejich permanentním profesním a osobnostním rozvoji – vše tak, aby každý jednotlivý zaměstnanec přijal za své vlastní společné hodnoty ČEB, a.s.:

- jsem **týmovým hráčem**,
- jsem **profesionálem ve svém oboru**,
- jsem **otevřený novým nápadům a výzvám**,
- **orientuji se na zákazníka**,
- **přijímám osobní odpovědnost** a
- jsem **proaktivní**.

Literatura

- **KNIŽNÍ ZDROJE**

- ADLER, Lou. Hire with your head: using power hiring to build great companies. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2002, xviii, 334 p. ISBN 04-712-2329-8.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii + 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- SCOTT-LENNON, Frank. Hodnocení. Vyd. 1. Ilustrace Phil Hailstone. Praha: Portál, 2004, 99 s. Management do kapsy, 12. ISBN 978-807-3672-164.
- STÝBLO, Jiří – URBAN, Jan – VYSOKAJOVÁ, Margerita. Meritum - Personalistika 2009 – 2010. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., Wolters Kluwer, 2009. xxiii + 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- SYNEK, Miloslav. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ULRICH, David. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

- **LEGISLATIVNÍ ZDROJE**

- Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách (a jeho připravená novela)
- Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu (a jeho připravená novela)
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech

- Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky
- Vyhláška č. 23/2014 Sb., o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry
- Vyhláška č. 143/2009 Sb., o odbornosti osob, pomocí kterých provádí obchodník s cennými papíry své činnosti včetně výkladu pojmu „odborná praxe na finančním trhu“
- Vyhláška č. 233/2009 Sb., o žádostech, schvalování a způsobu prokazování odborné způsobilosti, důvěryhodnosti a zkušenosti osob
- Úřední sdělení ČNB ze dne 3. prosince 2013 k výkladu pojmů důvěryhodnost a odborná způsobilost
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 575/2013 ze dne 26. června 2013, o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/36/EU ze dne 26. června 2013, o přístupu k činnosti úvěrových institucí a o obezřetnostním dohledu nad úvěrovými institucemi a investičními podniky
- EBA Final Draft Regulatory Technical Standards on criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution's risk profile
- EBA – Obecné pokyny k posuzování vhodnosti členů řídicího orgánu a osob v klíčových funkcích

• INTERNETOVÉ ZDROJE

- Writting an effective job advertisement. In: Human Resources, Employment at ANU: The Australian National University, Canberra [online]. Canberra (Austrálie), 2012, last modified 13 February 2012 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://hr.anu.edu.au/employment-at-anu/recruitment-toolkit/preparing-the-advertisement/effective-advertisements>
- SUISSA, Dagmar. Jak je to vlastně s tou válkou o talenty. In: *HR kavárna* [online]. 2013, 9. 4. 2013 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z WWW: < <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-21-stoleti/jak-je-to-vlastne-s-tou-valkou-o-talenty/> >.

- Profil banky. *Česká exportní banka, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/>
- Organizační struktura. *Česká exportní banka, a.s.* [online]. 2014 [cit. 2014-07-15]. Dostupné z: <http://www.ceb.cz/kdo-jsme/profil-banky/organizacni-struktura>
- CIPD Resourcing And Talent Planning: Annual Survey Report 2013. United Kingdom, 2013. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/binaries/6226%20RTP%20SR%20WEB.pdf>

- **OSTATNÍ ZDROJE/INTERNÍ MATERIÁLY**

- Stanovy České exportní banky, a.s. platné od 23. 6. 2014
- Kodex správy a řízení České exportní banky, a.s. účinný od 11. 5. 2011
- Etický kodex České exportní banky, a.s.
- Jednací řád představenstva České exportní banky, a.s. účinný od 21. 9. 2011
- Jednací řád dozorčí rady České exportní banky, a.s. účinný od 11. 2. 2010
- Jednací řád Výboru pro audit České exportní banky, a.s. účinný od 1. 11. 2012
- Organizační řád České exportní banky, a.s. účinný od 11. 7. 2014
- Hay Group průzkum odměňování: Bankovní sektor Česká republika 2013. Praha, 2013.
- ostatní interní materiály

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vize, strategie a politiky	3
Obrázek č. 2: Pracovní místo v organizační struktuře společnosti	5
Obrázek č. 3: Metody výběru zaměstnanců	15
Obrázek č. 8: Organizační struktura ČEB, a.s.	19
Obrázek č. 9: Vzorový popis pracovního místa v ČEB, a.s.	39
Obrázek č. 11: Metody výběru v ČEB, a.s.	44
Obrázek č. 16: Hodnoty ČEB, a.s.	46
Obrázek č. 17: Schvalovatelé finálního uchazeče v ČEB, a.s.	48
Obrázek č. 18: Vzor pracovní nabídky ČEB, a.s.	49
Obrázek č. 19: Silné stránky	60
Obrázek č. 20: Slabé stránky	61
Obrázek č. 10: Současná kariérní webová stránka ČEB, a.s.	62
Obrázek č. 21: Příležitosti	65
Obrázek č. 12: Plán zavedení AC v ČEB, a.s.	67
Obrázek č. 13: Nastavení důležitosti kompetencí	71
Obrázek č. 14: Zastoupení aktivit u jednotlivých kompetencí	72
Obrázek č. 15: Matice kompetencí a frekvence jejich prokazování	73
Obrázek č. 22: Hrozby	76

Přílohy

Příloha č. 1: Schémata procesu získávání a výběru zaměstnanců, členů představenstva, členů dozorčí rady a členů výboru pro audit ČEB, a.s.

Příloha č. 2: Metodika posuzování vhodnosti členů orgánů a orgánů jako celku ČEB, a.s.

Příloha č. 3: Předpoklady, schopnosti, dovednosti a definice úrovní v popisech pracovních míst ČEB, a.s.