

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr personálu

Employee recruitment and selection

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP

MASÁŘOVÁ

GABRIELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Masářová Jméno: Gabriela Osobní číslo: 437573
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr personálu

Název bakalářské práce anglicky:

Employee recruitment and selection

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem BP je analýza procesu získávání a výběru personálu v dané společnosti se zřetelem na strukturu pracovních míst vybrané společnosti s důrazem na zdroje pracovních sil a jejich využívání v procesu nábory, zhodnocení silných a slabých stránek a návrh doporučení na zkvalitnění procesu získávání a výběru personálu, které by vedlo ke zlepšení stavu.

Přínos: Přínosem BP je návrh doporučení na zkvalitnění celého procesu získávání a výběru personálu.

Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - získávání personálu, výběr personálu; 3. Praktická část - přestavení společnosti, analýza současného procesu, zhodnocení silných a slabých stránek, návrh doporučení na zlepšení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009, 399 s.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9

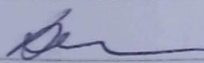
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

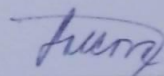
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

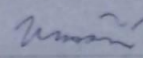

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

MASÁŘOVÁ, Gabriela. *Získávání a výběr personálu*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Bc. Pavlu Andresovi Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení mé bakalářské práce a poskytnutí cenných rad v průběhu jejího zpracování. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Miroslavu Kosovi, personálnímu řediteli společnosti HOCHTIEF.CZ a.s., za jeho vstřícný přístup, věnovaný čas a poskytnuté informace a materiály a všem zaměstnancům společnosti, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběru personálu a je rozdělena do dvou částí. Teoretická část shrnuje základní poznatky tohoto tématu za využití literární metody v oblasti získávání a výběru personálu, vč. moderních trendů. Praktická část se zabývá analýzou procesu získávání a výběru personálu v dané společnosti. Pro analýzu je brán zřetel na strukturu pracovních míst ve vybrané společnosti s důrazem na zdroje pracovních sil a jejich využívání v procesu získávání a výběru personálu. Analýza je provedena s použitím interních materiálů, strukturovaného rozhovoru, dotazníku a dalších výzkumných metod pro sběr dat v této personální oblasti. Cílem této bakalářské práce je zhodnocení silných a slabých stránek a návrh doporučení na zkvalitnění procesu získávání a výběru personálu, které by vedlo ke zlepšení stavu.

Klíčová slova

Získávání, výběr, uchazeč, zaměstnanec, lidské zdroje

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of employee recruitment and selection and it is divided into two parts. The theoretical part summarizes basic knowledge of this topic using the literary method in the area of employee recruitment and selection, including modern trends. The practical part deals with analysis of the process of employee recruitment and selection in the company. The analysis is done with an emphasis on the structure of jobs in the company, particularly on employee resources and their use in the process of employee recruitment and selection. The analysis is done using internal materials, a structured interview, a questionnaire, and other research methods for collecting data in this personnel area. The aim of this bachelor thesis is to identify the strengths and weaknesses and to propose recommendations for improving the process of employee recruitment and selection, which would lead to improvement of the state.

Key words

Recruitment, selection, candidate, employee, human resources

Obsah

Úvod.....	5
1 Získávání personálu.....	7
1.1 Podmínky získávání personálu.....	8
1.2 Zdroje získávání personálu.....	8
1.3 Proces získávání personálu	10
1.3.1 Potřeba obsadit volné pracovní místo	11
1.3.2 Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa	12
1.3.3 Identifikace potenciálních zdrojů.....	13
1.3.4 Stanovení metod získávání personálu	14
1.3.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.....	17
1.3.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	18
1.3.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.....	19
2 Výběr personálu	20
2.1 Proces výběru personálu	20
2.2 Kritéria výběru personálu	21
2.3 Metody výběru personálu	22
3 Získávání a výběr personálu ve společnosti HOCHTIEF CZ a.s.	28
3.1 Charakteristika společnosti HOCHTIEF CZ a.s.....	28
3.2 Organizační struktura	29
3.3 Struktura zaměstnanců.....	32
4 Získávání personálu.....	34
4.1.1 Identifikace potřeby zaměstnanců.....	34
4.1.2 Popis a specifikace pracovního místa	35
4.1.3 Identifikace zdrojů získávání.....	35
4.1.4 Metody získávání personálu	36
4.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	39
4.1.6 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.....	39
5 Výběr personálu	39
5.1 Metody výběru.....	40
5.2 Formulování nabídky k přijetí do zaměstnání.....	41

6	Výsledky dotazníkového šetření.....	42
7	Zhodnocení celého procesu	53
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratek a vysvětlivek	61
	Seznam obrázků	62
	Seznam grafů	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam příloh	65

Úvod

Každá společnost potřebuje pro své správné a efektivní fungování kvalifikované, výkonné a motivované zaměstnance. Právě zaměstnanci jsou klíčovým kritériem k úspěchu každé společnosti. Bez dostatku kvalitních zaměstnanců by nemohla žádná společnost správně fungovat.

Právě zajištěním dostatku těchto zaměstnanců se zabývá proces získávání a výběru personálu. Tento proces musí být vykonáván lidmi, kteří mají pro tento proces dostatek znalostí a zkušeností. Pokud je celému procesu navíc věnován i dostatek času a příprav, je velká pravděpodobnost, že společnost získá a vybere ty nejlepší zaměstnance, kteří se pro ni stanou velkou konkurenční výhodou.

Tato bakalářská práce se bude zabývat v první části shrnutím teoretických poznatků z oblasti získávání a výběru personálu za pomoci odborné literatury. Tyto poznatky následně pomohou k vypracování praktické části této bakalářské práce.

Praktická část se bude zabývat analýzou procesu získávání a výběru personálu ve společnosti HOCHTIEF CZ a.s. se zaměřením na technické pozice. Nejprve bude celý proces popsán za pomoci interních materiálů a informací získaných z rozhovoru s personálním ředitelem společnosti. Následně bude na proces nahlédnuto z pohledu zaměstnanců společnosti pomocí informací získaných z dotazníkového šetření. Cílem je zhodnocení silných a slabých stránek celého procesu na základě kterých budou navržena zlepšující doporučení, která by vedla ke zlepšení stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání personálu

Získávání personálu, společně s jeho výběrem, je jednou z klíčových personálních činností k tomu, aby organizace správně fungovala. Lidský kapitál je téměř to nejceněnější, co každá organizace ke svému správnému chodu potřebuje.

Koubek (2009, s. 126) chápe získávání personálu jako činnost, která má přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa za vynaložení přiměřených nákladů a v žádoucím termínu. Společně s výběrem ji považuje za klíčovou fázi formování pracovní síly organizace. Ta spočívá především v rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů a jejich vyhledávání, informování uchazečů o volných pracovních místech a jejich následné nabídce, v jednání s uchazeči a v dalších administrativních činnostech s tím souvisejících.

Dvořáková (2012, s. 145) popisuje stručně získávání zaměstnanců jako personální činnost, která si klade za cíl identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.

Šikýř (2012, s. 72) vidí podstatu získávání zaměstnanců v navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který se poptává po pracovnících, a mezi potencionálním uchazečem o zaměstnání, který pracovní sílu nabízí. Jedná se tedy o dvoustranný proces. Výsledkem tohoto procesu je získání přiměřeného počtu uchazečů s odpovídajícími splňujícími požadavky pro výkon práce na danou pracovní pozici, kteří jsou následovně pozváni do procesu výběru.

Jak uvádí Koubek (2009, s. 126), pro získávání zaměstnanců se u nás vžil termín nábor. Tento termín je ovšem odlišný od pojetí získávání. Je proto potřeba objasnit, že termín nábor je používán v souvislosti se získáváním zaměstnanců pouze z vnějších zdrojů. Získávání zaměstnanců je komplexnější a zahrnuje v moderním pojetí především také získávání lidských zdrojů ze zdrojů vnitřních, tedy již stávajících zaměstnanců.

Celý proces získávání personálu dle Koubka (2009, s. 107) zahrnující termíny získávání a výběru je znázorněn v následujícím schématu. Schéma začíná personálním plánováním a analýzou pracovních míst a následovně končí výběrem.

1.1 Podmínky získávání personálu

Je důležité si uvědomit, že míru odezvy na nabízené pracovní místo může velmi ovlivnit už jen samotný obsah a způsob informací uvedených v nabídce práce, včetně vnitřních a vnějších podmínek organizace. Mezi vnitřní podmínky konkrétního pracovního místa patří například samotná povaha práce, požadavky na zaměstnance, rozsah jeho pravomocí, odpovědnosti a povinnosti, nebo místo pracovního výkonu (Koubek, 2009, s. 127-129).

Mezi vnitřní podmínky, které se vztahují k organizaci a mohou ovlivnit získávání zaměstnanců zařazuje Kocianová (2010, s. 81) oproti Koubkovi také úspěšnost, význam, pověst a celkovou prestiž organizace, možnosti rozvoje a vzdělávání v organizaci, či sociální prostředí.

Vnější ovlivňující podmínky jsou podmínky demografické, sociální, ekonomické či technologické (Koubek, 2009, s. 127-129). Z velké části mohou být také ovlivněny legislativou (Kocianová, 2010, s. 81), například Zákoníkem práce.

1.2 Zdroje získávání personálu

Dle Armstronga (2007, s. 348) je třeba nejdříve uvažovat o získávání uchazečů z vnitřních zdrojů. Až v momentě, kdy nejsou v organizaci k dispozici vhodné kandidáti, doporučuje přejít na zdroje vnější.

Jako hlavní vnitřní zdroje uvádí Koubek (2009, s. 129) čtyři skupiny zaměstnanců. První skupinu tvoří uspořené zaměstnanci, kteří byli nahrazeni stroji a technickým rozvojem technologií. V druhé se nacházejí zaměstnanci uvolnění po ukončení nějaké činnosti či v souvislosti s organizačními změnami. Další je tvořena zaměstnanci, kteří jsou schopni se posunout na náročnější práci, než kterou vykonávali doposud. Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají zájem ucházet se o nové pracovní místo, nebo o uvolněnou pracovní pozici, přestože nacházejí účelné využití i na současném pracovním místě.

V momentě, kdy nemá organizace dostatek vnitřních zdrojů, je nucena hledat zaměstnance ve vnějším prostředí. Množství uchazečů o pracovní místo je ovlivněno mnoha faktory, například situací na lokálním trhu práce, charakterem pracovního místa, celkové pověsti organizace a podmínkách, jako například možnost kariéry a rozvoje na daném pracovním místě (Kocianová, 2010, s. 84).

Koubek (2009, s. 129-130) uvádí mezi hlavní vnější zdroje především nezaměstnané uchazeče o zaměstnání registrované na úřadech práce, absolventy škol a dalších institucí a zaměstnance, kteří jsou rozhodnutí své stávající zaměstnání změnit na základě nabídky organizace. Jako doplňkové vnější zdroje uvádí ženy v domácnosti, důchodce, studenty, především o prázdninách, či volných dnech v týdnu, nebo zaměstnance v zahraničí.

Dle Dvořákové (2012, s. 149-150) ovšem souvisí získávání z vnitřních zdrojů organizace úzce s dalšími personálními činnostmi, jako je například analýza práce, výběr zaměstnanců a jejich hodnocení, nebo plánování následovnictví. Proto je nutné do budoucna investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby byli schopni plnit následné požadavky zaměstnavatele.

Získávání z vnějších i vnitřních zdrojů přináší jak výhody, tak i nevýhody.

Mezi výhody získávání z vnitřních zdrojů patří zvýšená pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšená pracovní morálka, lepší znalost uchazečů, díky které může zaměstnavatel spolehlivěji činit rozhodnutí o zařazení zaměstnanců na jiné pozice a příležitost zaměstnanců k růstu a učení se nových věcí. Pozitivním vlivem také působí na snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců díky možnostem rozvíjení kariéry podle jejich pracovního výkonu a zásluh. Slouží také k posílení organizační kultury a její kontinuitě Koubek (2009, s. 130).

Oproti tomu jako stinné stránky vidí Dvořáková (2012, s. 150) především osobní vztahy, které mohou negativně ovlivňovat budoucí výkonnost zaměstnance. Negativní postoje mohou zaujmout i přímí nadřízení při účasti ve výběrovém řízení.

Jako další nevýhody uvádí Koubek (2009, s. 130-131) překážky pronikání inovativních myšlenek z venkovního prostředí.

Dědina (2010, s. 240) oproti tomu vidí jako podstatnější problém takzvaný Peterův princip. Zaměstnanci jsou povyšováni až do chvíle, kdy jejich kompetence přestanou být dostačující a kvůli nedostatečnému plnění pracovních úkolů je již není možné dále povyšovat. Organizace proto od určité chvíle zaměstnává lidi na nesprávných místech a škodí tak prosperitě společnosti.

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí uvádí Koubek (2009, s. 130-131) velkou různorodost schopností a talentů mimo organizaci, o které organizace při získávání z vnitřku zůstává ochuzena. Organizace se takto může rozvíjet díky novým názorům, poznatkům, pohledům na věc a dalším zkušenostem z vnějšího prostředí.

Může být i finančně únosnější vysoce kvalifikované zaměstnance získat z vnějšího prostředí, než je vychovávat ve vlastní organizaci.

Získávání z vnějšího prostředí přináší ovšem i nevýhody. Kvůli drahé inzerci může být mnohem nákladnější a obtížnější přilákat, kontaktovat a hodnotit uchazeče. Další problém přináší adaptace a orientace nových zaměstnanců, která je znatelně delší než přeřazení zaměstnance, který již prostředí organizace dobře zná. Nepříjemnosti mohou ovšem vzniknout i s dosavadními zaměstnanci v organizaci, kteří si vytvářeli nároky na obsazované místo. Koubek (2009, s. 131).

Jako další nevýhody udává Kocianová (2010, s. 84) zvýšení fluktuace, blokování postupu vlastních zaměstnanců, větší finanční požadavky nových zaměstnanců, větší zátež pro současné zaměstnance, kteří musejí novému kolegovi věnovat více času, stres působící na nového zaměstnance při změně působiště, nebo míru rizika nesprávné volby. Tu lze ovšem kompenzovat zkušební dobou dle zákoníku práce.

Jak je z těchto názorů zřejmé, nelze jednoznačně určit některé postupy jako správné a jiné nikoliv. Vždy je potřeba správně zhodnotit situaci a při rozhodování zohlednit veškeré okolnosti. Každá společnost by měla vždy pečlivě zvážit všechny výhody i nevýhody plynoucí ze zvoleného postupu.

1.3 Proces získávání personálu

Získávání zaměstnanců je dle Dvořákové (2012, s. 145) dvoustranný proces. Na jedné straně organizace nabízí pracovní místa, na druhé stojí potenciální zaměstnanci, kteří práci poptávají. Záleží na aktuální situaci trhu práce a na načasování obou stran, nakolik se představy uchazečů a organizací shodnou.

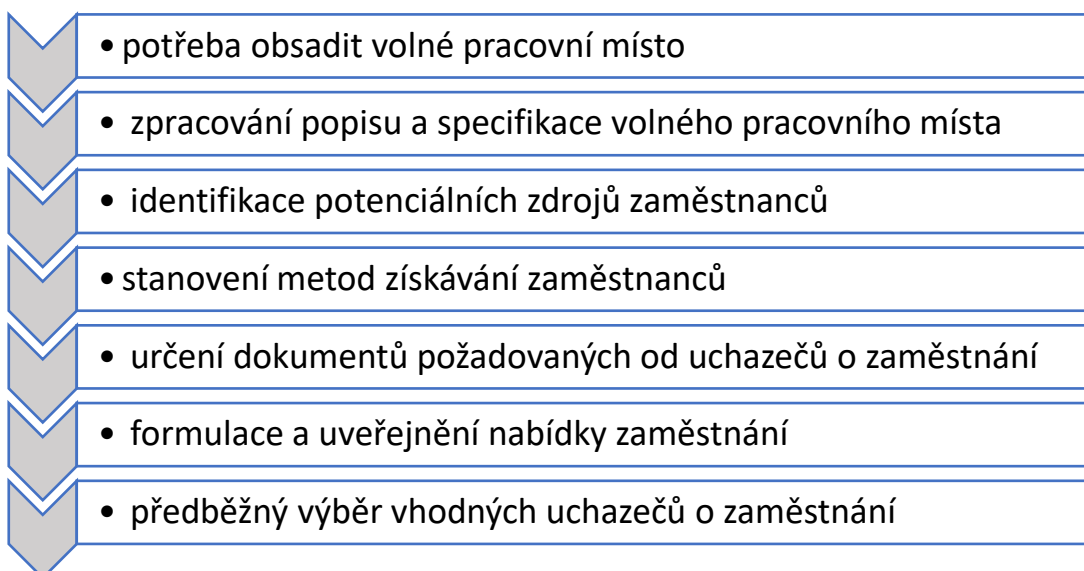
Pro proces získávání zaměstnanců má v dnešní době již většina společností propracovaný postup, díky kterému je minimalizována doba, po kterou je příslušné pracovní místo zůstává neobsazené Koubek (2009, s. 131).

Koubek (2009, s. 131-132) pro tento proces používá 12 bodový model:

- a) posouzení potřeby získávání zaměstnanců
- b) popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- c) zvážení možných alternativ
- d) charakteristika popisu a specifikace pracovního místa pro získávání a pozdější výběr zaměstnanců
- e) identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- f) volba metod získávání zaměstnanců

- g) volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- h) formulování nabídky zaměstnání
- i) uveřejnění nabídky zaměstnání
- j) shromažďování dokumentů a informací o uchazečích a jednání s nimi
- k) předvýběr uchazečů na základě zjištěných informací
- l) sestavení seznamu uchazečů, kteří budou následně s velkou pravděpodobností pozváni k výběrovým procedurám

Šikýř (2012, s. 72-73) oproti tomu používá model, který je jednodušší a slučuje některé kroky do jednoho. Skládá se ze 7 následujících kroků zobrazených ve schématu:



Obrázek 1 Proces získávání personálu dle Šikýře

Zdroj: Šikýř (2012, s. 72-73), vlastní vypracování

Celý procesu bude dále rozebrán podle Šikýřova modelu. Tento model bude následně použit i pro analýzu získávání personálu ve společnosti v praktické části této bakalářské práce.

1.3.1 Potřeba obsadit volné pracovní místo

Každá organizace musí být schopná zareagovat na plánovanou i neplánovanou potřebu obsazení volného místa.

Před obsazením uvolněného pracovního místa je vhodné zvážit možné alternativy. Možné řešení je jeho dočasné neobsazení, sloučení s jiným pracovním místem, nebo jeho zrušení. Dalším možným řešením je změna pracovněprávního vztahu, přidělení agenturního zaměstnance, nebo práci dočasně zajistit dodavatelským způsobem (Šikýř, 2012, s. 73).

Potřeba obsadit volné pracovní místo může být jak plánovaná, tak i neplánovaná a každá organizace by měla být schopná rychle zareagovat v obou případech.

Potřeba plánovaná musí probíhat s určitým předstihem. Vychází z předpokládaného potřebného počtu a druhu zaměstnanců, které bude organizace krátkodobě, nebo dlouhodobě potřebovat, aby tak mohlo dojít k naplnění jejich strategických cílů. Z tohoto důvodu jsou důležité prognózy analýzy potřeb pracovních míst. Plánování probíhá ideálně s dostatečným předstihem, například při předpokládaném uvolnění pracovního místa po odchodu zaměstnanců do starobního důchodu (Koubek, 2009, s. 132).

Potřeba neplánovaná plyne z náhlého uvolnění pracovního místa například z důvodu neočekávaně ukončeného pracovního poměru nebo úmrtím zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 73).

1.3.2 Zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa

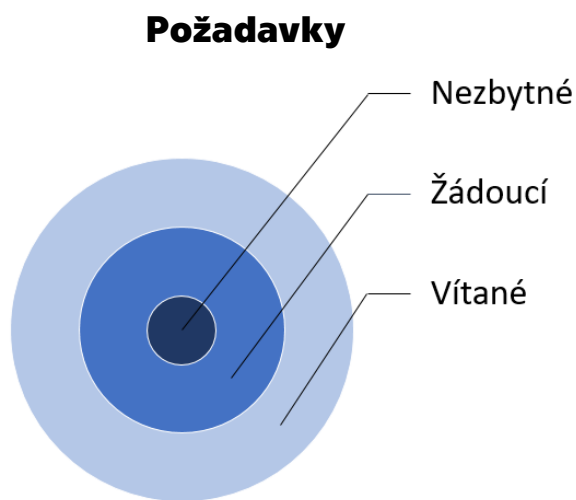
Popis a specifikace volného pracovního místa vychází z analýzy volného pracovního místa. Nejdříve je proto nutné shromáždit všechny potřebné informace o volném pracovním místě. Jedná se především o pracovní podmínky a požadavky, které jsou na pracovníka na tomto místě kladeny (Koubek, 2009, s. 132).

Dle Aswathappa (2005, s. 102-104) by měl popis pracovního místa zahrnovat následující charakteristiky. Název a účel pracovního místa, určení hlavních úkolů a povinností a místo výkonu práce. Měl by také objasňovat jaké zaujímá místo v organizační struktuře, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní vybavení a případná pracovní rizika.

Pro specifikaci požadavků na pracovní místo považuje Armstrong (2007, s. 344) za důležité uvést do dokumentu o specifikaci pracovního místa odborné schopnosti a požadavky na chování a postoje uchazeče. Jako další je nezbytné uvést zkušenosti a praxi daného uchazeče a jeho odbornou přípravu. Pro náročnější pozice je třeba uvést také zvláštní a další požadavky na uchazeče a jeho vhodnost pro organizaci.

Šikýř (2012, s. 74) rozčleňuje požadavky na pracovní místo jako nezbytné, žádoucí a vítané. Nezbytné jsou ty požadavky, které tvoří nutnou podmínku pro výkon práce.

Jsou v nich zahrnuty požadavky spojené se zvláštním právním předpisem jako je například dosažené vzdělání. Požadavky žádoucí přispívají k dobrému výkonu zaměstnance, ale nejsou nezbytně nutné pro výkon práce. Zahrnuje do nich například dosaženní praxi. Požadavky vítané také nejsou pro výkon práce nezbytně nutné, ovšem zvyšují využitelnost a flexibilitu zaměstnance. V nabídce mohou být uveřejněny i požadavky okrajové, které je možné zajistit i jinak. V předběžném výběru rozhodují zpravidla nezbytné požadavky. Při samotném výběru navíc už i požadavky nezbytné, žádoucí i vítané. Následně jsou tyto požadavky zobrazeny schématicky.



Obrázek 2 Požadavky na pracovní místo

Zdroj: Šikýř (2012, s. 74), vlastní vypracování

1.3.3 Identifikace potenciálních zdrojů

Při identifikaci potenciálních zdrojů je důležité rozhodnout, zda se organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje případně kombinaci těchto zdrojů pracovních sil (viz kapitola 1.2). Další kroky se poté odvíjejí od zdroje, který se organizace rozhodne využít. Následně se stanoví metody získávání zaměstnanců, určí se požadované dokumenty, formuluje se nabídka, definují kritéria a metody předvýběru i výběru a organizace následně přijímá a adaptuje vybraného uchazeče (Šikýř, 2012, s. 74).

1.3.4 Stanovení metod získávání personálu

Stanovení metod získávání zaměstnanců vychází primárně ze zvolených zdrojů získávání zaměstnanců, které organizace využije. Záleží na tom, zda jsou uchazeči získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Stanovení metod přilákání uchazečů o pracovní místo závisí nadále na mnoha okolnostech. Mezi tyto okolnosti patří například druh obsazovaného pracovního místa, požadavky a podmínky organizace na toto místo, aktuální situace na trhu práce, nebo časová naléhavost a finanční náročnost metod (Koubek, 2009, s. 135).

Pro získávání z vnitřních zdrojů doporučuje Šikýř (2014, s. 99) vyvěšení inzerátu na místní vývěsce nebo nástěnce, doporučení stávajícího zaměstnance, nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci. Z moderních metod zmiňuje využití inzerování na intranetu společnosti a využívání elektronické pošty.

Nevýhodou elektronické pošty může být vzhledem k jejímu každodennímu množství riziko přehlédnutí zpráv. Vhodnější se proto může jevit intranet, na kterém informace tak rychle nezapadnou, ten navíc může být přizpůsoben na určitá oddělení i časové období.

Jako metody získávání ze zdrojů vnějších Šikýř (2014, s. 99) zmiňuje inzerci v tisku, televizi, nebo na internetu, spolupráci s různými institucemi, jako jsou úřady práce, personální agentury, nebo vzdělávací instituce, s nimiž souvisí i různé veletrhy pracovních příležitostí. Další metodou je přímé oslovení vyhlédnutého jedince mimo organizaci.

Kocianová (2010, s. 85) dodává jako další metody také vývěsky a letáky, nebo inzerci v odborných časopisech.

Každá organizace musí vždy zvážit klady i zápory všech metod a zvolit metodu přiměřenou k obsazované pozici. V současnosti se postupně upouští od inzerce tištěné a využívá se více inzerce na internetu. Vyhledávání inzerce na internetu je mnohem rychlejší a také dostupnější, než tomu bylo dříve.

Následně jsou podrobněji popsány metody, které navazují na praktickou část.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Způsobem, jak do organizace levně, rychle a účinně získat novou pracovní sílu je doporučení stávajícím zaměstnancem. Dle Stýbla (2003, s. 59) mohou doporučení provádět jak současní, tak i bývalí zaměstnanci, kteří na volnou pracovní pozici doporučí svého známého, který splňuje požadavky na dané pracovní místo. Jedná se o jednu z nejučinnějších metod. Je tomu tak především proto, že doporučený uchazeč

je také vizitkou zaměstnance, který ho doporučil a nerad by si udělal ostudu doporučením někoho zcela nevhodného.

Uchazeči se nabízejí sami

Další možností jak levně a rychle získat zaměstnance je metoda, kdy se uchazeči nabízejí sami. Využívají ji především společnosti s dobrou pověstí, které nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Uchazeči zasílají své životopisy do společnosti v momentě, kdy neví, zda je v této společnosti volná vhodná pracovní pozice. Tuto metodu využívají především absolventi škol. Nevýhodou této metody je obecnost těchto životopisů bez uvedení klíčových způsobilostí a často špatné načasování (Koubek, 2009, s. 135).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Rychlý a levný způsob, jak získat potenciální uchazeče je dle Dudy (2008, s. 64) spolupráce se vzdělávacími institucemi. Společnosti mohou nabízet spolupráci vysokým a vyšším odborným školám, střední školám i odborným učilištím, například ve formě placených i neplacených stáží, nebo ve formě spolupráce při psaní absolventských prací.

Veletrhy pracovních příležitostí

Další možností související se vzdělávacími institucemi, která je vhodná spíše pro velké společnosti, je oslovení studentů a budoucích absolventů na veletrzích pracovních příležitostí, kde mohou přímou cestou zaujmout studenty zajímavými pracovními nabídkami. Jedná se o relativně novou metodu, kdy může společnost zaujmout velké množství budoucích absolventů během krátké doby (Dvořáková, 2012, s. 147).

Konkrétně se může jednat například o Veletrh iKariéra pořádaný studentskou organizací IAESTE (The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience) na ČVUT.

Spolupráce s úřady práce

Výhodnou a velmi levnou metodou je spolupráce s úřady práce. Náklady v tomto případě hradí stát a další výhodou je i předběžný výběr a zjištění potřebných informací o uchazeči úřadem práce, čímž organizaci šetří čas. Mezi nevýhody této me-

tody patří značně omezený výběr uchazečů. Jedná se především o osoby s nízkou kvalifikací. Osoby s vyšší kvalifikací se na úřad práce často ani neregistrují, z důvodu upřednostnění jiných cest hledání zaměstnání (Koubek, 2009, s. 139-140).

Personální agentury

Finančně náročnější metodou je spolupráce s personálními agenturami. V případě, že je služba externí společnosti kvalitní, může organizaci ušetřit cenný čas s vyhledáváním a předvýběrem uchazečů. Existuje zde ale značné riziko, že předvybraní kandidáti nesplní očekávání zadavatele (Kocianová, 2010, s. 87).

Podle Werthera a Bělohlávka (1992, s. 183) se nemusí vždy nutně jednat o finančně náročnou metodu, jelikož v některých případech uchazeči platí agenturám za to, že pro ně naleznou vhodnou pracovní pozici.

Headhunting

Podobnou velmi finančně náročnou metodou je headhunting. Zprostředkovávají ho společnosti na nejvyšší úrovni v tomto odvětví specializované na vrcholové a seniorské pozice. Vhodní kandidáti jsou přímo vyhledáváni na základě databází, nebo v síti kontaktů headhuntera (Dvořáková, 2012, s. 148).

E-recruitment

Moderní metodou je E-recruitment, neboli elektronické získávání, která je založena na využívání internetu. Nejčastěji využívá služeb elektronické pošty a webových stránek. Organizace běžně využívají vlastních webových stránek a webových stránek pracovních serverů (například www.jobs.cz, www.prace.cz) za účelem uveřejnění nabídek. Pracovních serverů je obrovské množství a poskytují příležitost jak pro uchazeče, kteří hledají zaměstnání, tak pro společnosti, které nabízejí volná místa. Elektronická pošta poté slouží především k jednoduchému zasílání žádostí o pracovní pozici a životopisů a následnému vyrozumění o výsledcích výběrového řízení. (Šikýř, 2014, s. 99-100).

Velké organizace na vlastních webových stránkách zveřejňují nabídku aktuálních volných pracovních míst ve zvláštní sekci, označované nejčastěji jako „Kariéra“. Pokud má potenciální uchazeč zájem, může okamžitě zareagovat, nejčastěji formou on-line strukturovaného dotazníku a přiložením vlastního životopisu. Informace o všech uchazečích je tak možné rychle a jednoduše vyhledat a následně porovnat.

Tento způsob současně ověřuje počítačovou gramotnost uchazečů (Šikýř, 2014, s. 99-100).

Social networking

Další moderní metoda je založená na komunikaci uživatelů na sociálních sítích. Nejčastěji se jedná o sociální sítě jako je LinkedIn, nebo Facebook, které jsou v současnosti nejvyužívanější a nejrozšířenější. Uživatelé si zakládají vlastní profil se svými osobními údaji a následně mohou komunikovat s dalšími uživateli. Takto je následně možné najít jak nové zaměstnance, tak i obchodní partnery, zákazníky a přátele. Jednoduchým způsobem lze informovat potenciální uchazeče o právě volných pracovních místech i oslovovat vhodné kandidáty, pokud mají profil přístupný veřejnosti a rychle a zdarma aktualizovat informace (Šikýř, 2014, s. 99-100).

Inzerce v médiích

Tato metoda se řadí mezi standardní metody získávání zaměstnanců. Jedná se o metodu relativně rychlého oslovení široké škály a velkého počtu potenciálních uchazečů. Nevýhodou jsou vysoké náklady na inzerci a oproti internetové inzerci chybí možnost aktualizace. Levný způsob, jak získat pracovníky především na nižší pozice, je inzertování na místních vývěskách, různých nástěnkách, či úředních deskách (Armstrong, 2007, s. 351).

Další možností, jak zaujmout potenciální uchazeče může být například reklama v dopravních prostředcích, při zacílení na studenty a absolventy především v autobusech Student Agency. Účinnou metodou může být také billboardová reklama v místě výkonu práce, nebo bannery na internetu. Vhodné může být i založení kariérní stránky společnosti na sociálních sítích.

Metoda musí být vždy zvolena s ohledem na obsazovanou pracovní pozici, proto nelze s definitivním tvrzením některé metody určit vhodné, nebo nevhodné. Každá metoda nalezne uplatnění v jiném konkrétním případě.

1.3.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání

Tento krok do značné míry určuje, jak podrobné a jaké informace organizace získá o uchazeči před jeho výběrem. Mezi nejčastější požadované dokumenty dle

Koubka (2009, s. 143) patří životopis, dokumenty o doložení uvedeného vzdělání a praxe, motivační dopis, kde uchazeč uvádí důvody, proč má o danou pracovní pozici zájem, reference z přechozích zaměstnání, nebo dotazník speciálně navrhnutý organizací.

Dotazník sestavený organizací může být konstruován pouze se zaměřením na jednoduchá holá fakta a může tak nahradit životopis. Takto konstruovaný jednoduchý dotazník se využívá především na obsazování nenáročných pracovních míst, ovšem nemusí to být pravidlem. Nebo může mít naopak otevřenou formu. V otevřeném dotazníku má uchazeč větší možnost zajít do větších detailů, objasnit a podrobně popsat některé uvedené informace a vyjádřit se k některým otázkám a je možné se s ním setkat především při obsazování pozic, které vyžadují nějakou specializaci, nebo u manažerských míst (Koubek 2009, s. 143).

Nejrozšířenější forma, jak získat informace o uchazeči je životopis. Životopis by měl být strukturovaný a měl by stručně a výstižně sdělovat potřebná fakta o uchazeči. Druhou, méně preferovanou variantou je životopis volný, kde uchazeč sepíše text, ve kterém uvede své dosavadní zkušenosti (Hroník 2007, s. 156-157).

V praxi je zpravidla vyžadován strukturovaný životopis v kombinaci s motivačním dopisem.

Kromě již zmíněných dokumentů může být od uchazeče požadováno například vstupní lékařské vyšetření, výpis z rejstříku trestů nebo kopie potravinářského průkazu Hroník (1999, s. 141).

Pro výkon určitých povolání může být také vyžadováno takzvané lustrační osvědčení. Jedná o pracovní pozice především ve státní správě (Zákon č. 451/1991 Sb.).

1.3.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je důležitým krokem k upozornění potenciálního uchazeče na volné pracovní místo a prostředkem k navázání komunikace mezi potenciálním uchazečem a budoucím zaměstnavatelem.

Dle Koubka (2009, s. 147) by měla být nabídka zpracována na základně specifikace a popisu pracovního místa. Mezi ovlivňující faktory patří i to, zda jsou zaměstnanci získáváni z vnějších nebo vnitřních zdrojů, jak obtížné je získat daný typ zaměstnanců i volba metod získávání a požadovaných dokumentů od uchazečů.

Uveřejněné informace o požadavcích, podmínkách a možnostech na danou pracovní pozici by měly být dle Šikýře (2014, s. 100-101) přesné, jasné, úplné a pravdivé, aby tak potenciální uchazeč mohl sám usoudit, zda je vhodným kandidátem na danou pracovní pozici. Nejčastěji je nabídka formulována pomocí popisu pracovního místa, který vychází z analýzy daného pracovního místa.

Mezi základní údaje, které by měla nabídka obsahovat, patří název pracovního místa, který rozhoduje o úspěšnosti nabídky a upoutání pozornosti, dále charakteristika organizace a práce, místo, kde bude práce vykonávána, požadavky na uchazeče vyplývající ze zvláštních právních předpisů a potřeb zaměstnavatele (nesmí být uváděny diskriminační požadavky, například věk nebo pohlaví uchazečů). Dále by měla obsahovat podmínky výkonu práce, informace o požadovaných dokumentech od uchazečů a pokyny, jak se o zaměstnání ucházet, které zahrnují především kontaktní údaje (Šikýř 2014, s. 100-101).

1.3.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Dle Koubka (2009, s. 153) je předběžný výběr uchazečů důležitá fáze, během které dochází ke třídění uchazečů na základě údajů z dokumentů, které uchazeči předloží, v porovnání s požadavky, které jsou na dané pracovní místo kladeny. Jestliže jsou informace v nabídce zaměstnání s popisem práce dostatečně podrobné, je větší pravděpodobnost, že se přihlásí méně nevhodných uchazečů a selekcí projde větší množství vhodných uchazečů.

Šikýř (2012, s. 82) pokládá za nejčastěji porovnávané informace otázky týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání a to, ve kterém oboru uchazeč studium absolvoval. Dále pak informace o předchozích zaměstnáních a popis činností, které uchazeč na předchozích pracovních místech vykonával, případně jaké má znalosti a dovednosti.

Koubek (2000, s. 213-214) ve výsledku předvýběru zařazuje uchazeče do dvou až tří skupin, podle toho, jak jsou uchazeči na dané pracovní místo vhodní. Uchazeči jsou ve fázi předvýběru posuzováni každý zvlášť. Součástí může být i předběžný (telefonický) pohovor, který slouží k ověření údajů uvedených v dokumentech, které uchazeč předložil k výběrovému řízení.

Koubek (2009, s. 154) zařazuje uchazeče po fázi předvýběru do 3 skupin. První skupinu tvoří velmi vhodní uchazeči, kteří jsou následně pozváni k výběrovému pohovoru. Druhou skupinu tvoří vhodní uchazeči. Ti jsou v případě nedostatku velmi vhodných uchazečů jsou pozváni k výběrovému pohovoru, v opačném případě je jim zaslán tzv. rezervační dopis se sdělením, že v budoucnu se na ně organizace obrátí přímo. Třetí

skupinou jsou uchazeči nevhodní, kteří nespĺňují podmínky na dané pracovní místo. Ti následně obdrží dopis o odmítnutí s poděkováním o projevení zájmu o poptávanou pracovní pozici.

V dnešní době dochází ke sdělení o odmítnutí v rámci elektronického získávání a využívání sociálních sítí často také například automatickým sdělením. Uchazeč může i případně sledovat reakce na jeho nabídky práce v rámci svého účtu na pracovním portálu, kde se mu také zobrazuje informace o tom, zda je daná pozice stále aktivní.

2 Výběr personálu

Druhou etapou při obsazování volných pracovních míst, navazující bezprostředně na získávání, je výběr personálu. Cílem výběru je určit, který z uchazečů o pracovní místo splňuje pravděpodobně nejlépe požadavky kladené na danou pracovní pozici. Důležité je najít uchazeče, který bude organizaci vyhovovat jak po odborné, tak i po osobnostní stránce. Rozhodující je i jeho potenciál a flexibilita. Uchazeč musí být schopen akceptovat hodnoty organizace i pracovního týmu a měl by také přispívat k vytváření organizační kultury (Koubek, 2009, s. 166).

Výběr pracovníků je opět dvoustrannou záležitostí. V procesu výběru se setkávají strany uchazeče a organizace, přičemž se obě strany, jak nabízejí, tak si i vybírají. Uchazeč si vybírá organizaci a organizace naopak uchazeče. Celý proces výběru zaměstnanců je náročný z hlediska času i finančních prostředků. Proto by se na něm měli podílet vedoucí zaměstnanci i personalisté, a někdy i externí odborníci, aby tak došlo k eliminaci možnosti špatného výběru uchazeče (Kocianová, 2010, s. 94).

2.1 Proces výběru personálu

Výběrový proces zahrnuje kroky od přihlášení se uchazečů do výběrového řízení až po rozhodnutí o jejich přijetí, respektive nepřijetí.

Dle Kocianové (2010, s. 94-95) jej lze rozčlenit do 8 následujících kroků. Prvním krokem je zkoumání dokumentů uchazečů, případně předvýběr pomocí telefonického rozhovoru. Následuje první rozhovor zahrnující první kontakt uchazeče s organizací a další shromažďování informací. Poté následuje přijímací rozhovor. Některé společnosti mohou také v této fázi zkoumat reference. Vybraný uchazeč je v ideálním případě následně představen jejich potenciálním spolupracovníkům a je mu předvedeno místo

výkonu práce. Další fází je již pouze rozhodnutí o uchazečově přijetí, jeho informování o rozhodnutí a následná nabídka zaměstnání. Neúspěšní uchazeči jsou na konci výběrového řízení informováni o nepřijetí, případně mohou na svém profilu sami kontrolovat stav jejich reakce na pracovní nabídku.

Werther a Bělohlávek (1992, s. 210-232) používají také model s 8 kroky, ale od modelu Kociánové se liší obsahem. Nejdříve je přijata žádost uchazeče a ihned po jejím přijetí následuje předběžný rozhovor. Další fáze zahrnuje testy, poté dále nastává zjišťování postojů uchazečů, po kterém následuje pohovor s personalistou. Dále nastává hodnocení zdravotního hlediska, pohovor s vedoucím zaměstnancem. V dalším kroku je uchazeči předvedena práce. Posledním krokem je již samotné přijetí.

2.2 Kritéria výběru personálu

K výběru správného uchazeče slouží především zvolená kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Kritéria výběru zaměstnanců obsahují požadavky kladené na jedince na dané pracovní místo. Zahrnují jak vlastní potřeby organizace, jako jsou například zkušenosti z praxe, stupeň dosaženého vzdělání a další specifické dovednosti a znalosti, tak i požadavky vyplývající ze zvláštních právních předpisů, kam řadíme například zdravotní způsobilost, nebo trestně právní bezúhonnost uchazeče (Šikýř, 2014, s. 102).

Dle Dvořákové (2012, s. 151) jsou tyto informace zjišťovány nejčastěji ještě ve fázi předvýběru, a to za pomoci provádění analýzy materiálů od uchazečů. Mezi běžné materiály překládané uchazeči patří životopis a žádost zaměstnání. Díky těmto dokumentům si potenciální zaměstnavatel může udělat představu o pracovní způsobilosti a možném profesním rozvoji uchazeče. Další využívané materiály jsou například kopie dokumentů dokládající stupeň vzdělání, certifikáty o dalším ukončeném vzdělávání, vysvědčení od lékaře, osobní dotazník, nebo případné reference.

Evangelu (2009, s. 23) se oproti tomu při výběru uchazečů řídí pomocí čtyř hlavních kritérií, jimiž jsou objektivita, reliabilita, standardizace a validita. Objektivita se snaží zabránit subjektivnímu zaujetí, reliabilita sleduje spolehlivost, úkolem standardizace je vytvořit pro všechny stejné podmínky a validita ověřuje platnost.

Koubek (2009, s. 170) rozeznává dle Lewise 3 druhy kritérií. Prvními z nich jsou kritéria celopodniková. Zahrnují vlastnosti považované organizací u svých zaměstnanců za cenné a důležité a za předpoklad úspěchu uchazeče v organizaci. Další jsou kritéria týmová neboli útvarová. Týkají se požadovaných vlastností na uchazeče do určitého

konkrétního týmu. Poslední jsou tradiční kritéria na pracovní místo. Ty zahrnují požadavky na pracovní schopnosti a další vlastnosti uchazeče pro dané pracovní místo.

2.3 Metody výběru personálu

Metody výběru zaměstnanců jsou dle Šikýře (2014, s. 102) definovány jako posuzování a postup při zkoumání uchazečů z hlediska způsobilosti k vykonávání požadované práce.

Podle Kolmana (2010, s. 84-86) je důležité posoudit pro každý určitý případ zvláště vhodnost metody. Mezi nejdůležitější charakteristiky metod výběru zařazuje validitu, reliabilitu, vhodnost, rozlišování, slušnost a náklady na vývoj.

Následně jsou podrobněji popsány nejčastěji používané metody a metody navazující na praktickou část této bakalářské práce.

Hodnocení životopisu

Tato metoda je velmi často využívána, avšak samostatně je považována za nedostačující. Životopis by měl vypovídat jak o profesní, tak i o osobním vývoji uchazeče. Měl by být strukturovaný, krátký, přehledný, a především by měl obsahovat pravdivé informace. Zaměstnavatel by se z životopisu měl především dozvědět jakého dosáhl uchazeč vzdělání a jaké má pracovní zkušenosti (Stýblo, 1993, s. 256).

Dle Dvořákové (2012, s. 152) by se mělo dít z životopisu vysledovat jak často a z jakých důvodů měnil uchazeč předchozí zaměstnavatele, nebo vzdělávací instituce, jak dlouho u jednotlivých zaměstnavatelů pracoval, zda má mezi jednotlivě uvedenými údaji časové mezery, nebo zda byl některý z pracovních poměrů ukončen k neobvyklému termínu.

Motivační dopis

Motivační dopis je v dnešní době dle Kocianové (2010, s. 100) stále žádanějším dokumentem. Jedná se o dokument, který doplňuje další písemné dokumenty, které uchazeč potenciálnímu zaměstnavateli předkládá. Účelem motivačního dopisu je vzbudit pozornost posuzovatele a prezentovat uchazečův zájem o pracovní pozici o kterou se uchází. Měl by být psán krátce, výstižně, přehledně a jednoduše.

Osobní dotazník

Mezi dokumentaci požadované od uchazečů řadí Kocianová (2010, s. 100) osobní dotazník. Vyžadován je většinou již ve fázi předvýběru a poskytuje o uchazeči

základní požadované informace. Dotazník běžně obsahuje identifikační údaje, informace o dosaženém vzdělání a dalších odborných kurzech, údaje o jazykových znalostech a dalších schopnostech a dovednostech, jako je například práce s PC nebo řídicí průkaz. Součástí je také přehled o dosavadní praxi.

Koubek (2009, s. 175) doporučuje jeho využívání především pro méně kvalifikované pozice.

Testování

Dvořáková (2012, s. 153) rozděluje možnosti testování do tří skupin. První z nich tvoří testy zaměřené na kognitivní nebo mentální schopnosti. Bývají též označovány jako testy inteligence. Jejich cílem je předpovědět budoucí výkon zaměstnance a snaží se změřit duševní, smyslové nebo mechanické dispozice uchazečů. Druhou skupinu tvoří testy zaměřené na specifické schopnosti a dovednosti. Snaží se zjistit například manuální zručnost, psychomotorické schopnosti nebo kancelářské dovednosti. Třetí skupinou jsou testy osobnosti. Účelem testů osobnosti je zjistit, zda v sobě nemá uchazeč ukryt nějaký „rizikový“ faktor, který by se mohl projevit například v reakci při jednání s klienty.

Výběrový pohovor

Dle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 397-398) je výběrový pohovor nejpoužívanější a klíčovou metodou pro výběr zaměstnanců. Každý uchazeč, který uspěje v kole předvýběru, je pozván k pohovoru. Organizace při osobním pohovoru posuzuje například sociální chování uchazečů, zjišťuje očekávání uchazečů a jejich pracovní-relevantní postoje.

Výběrový pohovor, nebo také rozhovor, má podle Koubka (2009, s. 179) kromě posouzení způsobilosti uchazeče čtyři hlavní cíle. Prvním z nich je získání hlubších a dodatečných informací o uchazeči a ověření písemně uvedených údajů. Dalším cílem je informovat uchazeče o práci v organizaci a o ní samotné. Důležité je sdělovat uchazeči realistické informace, aby nebyl uváděn v omyl. Posuzuje se také osobnost uchazeče. Posledním cílem je vytvořit mezi organizací a uchazečem přátelské vztahy.

Pohovor Koubek (2009, s. 179-180) rozděluje podle struktury a množství účastníků do následujících typů pohovorů.

Pohovor 1 + 1

Prvním typem je pohovor 1 + 1. Pohovoru se účastní jeden představitel organizace, většinou vedoucí zaměstnanec, nebo přímý nadřízený obsazeného pracovního místa a uchazeč. Pohovor tak probíhá v otevřenější atmosféře, ale posuzování může být subjektivní. Z tohoto důvodu je vhodnější pro méně kvalifikované pracovní pozice.

Pohovor před komisí

Druhým typem je pohovor před komisí. Tu tvoří tři až čtyři posuzovatelé důkladně seznámeni s požadavky kladenými na obsazované pracovní místo. Nejčastěji se ho účastní přímý nadřízený, personalista, zkušený psycholog a případně současný zaměstnanec na dané pozici. To může být ovšem pro uchazeče více stresující než předchozí varianta pohovoru. Jedná se ale o objektivnější posuzování, vhodné především na náročnější pozice.

Postupný pohovor

Dalším typem je postupný pohovor. Ten je tvořený více pohovory ve stylu 1 + 1 s různými posuzovateli. Snaží se zachovat výhody předchozích typů. Především pro uchazeče je ale časově náročný a únavný a zamezuje spontánnosti odpovědí.

Pohovor skupinový

Poslední variantou je pohovor skupinový. Účastní se jej více uchazečů a jeden nebo více posuzovatelů naráz. Šetří čas a posuzuje chování uchazečů ve skupině. Je však náročný pro posuzovatele, kterým mohou uniknout některé skutečnosti.

Další možné dělení je podle průběhu a obsahu pohovoru.

Nejčastěji se používá pohovor strukturovaný. Před pohovorem si personalista, nebo zástupce společnosti připraví otázky včetně modelových odpovědí, jejich pořadí i čas, který chceme jednotlivým otázkám věnovat. Otázky poté klade všem uchazečům o pracovní pozici a na základě modelových odpovědí je hodnotí. Pohovor by měl trvat okolo 30 až 90 minut (Koubek, 2009, s. 180).

VARIANTOU pohovoru vedeného bez zvláštního plánování a přípravy je pohovor nestrukturovaný. Na začátku si tazatel vymezí pouze rámcově hlavní cíl a otázky poté volí podle aktuálního vývoje pohovoru (Šikýř, 2012, s. 86).

Koubek (2009, s. 180) uvádí jako třetí variantu pohovor polostrukturovaný, který spojuje výhody dvou výše zmíněných variant a snaží se eliminovat nevýhody. Existují dvě varianty tohoto typu. V první variantě se tazatel drží v první části pohovoru přípra-

vené struktury a v druhé představuje volně plynoucí pohovor. V druhé variantě se posuzovatel pružně odklání od připravených otázek, avšak na konci pohovoru nesmí zapomenout splnit všechny stanovené cíle.

Assesment centre

Assesment centre (dále „AC“) probíhá zpravidla během jednoho až dvou dnů mimo běžné pracoviště. Účastní se ho skupina ideálně osmi až deseti uchazečů, které posuzuje pět až sedm interních i externích hodnotitelů. Jedná se především o personalisty, manažery nebo psychology. Metoda AC je založena na tom, že skupině uchazečů je zadána modelová situace a případová studie, při kterých je posuzováno jejich chování, výsledky práce a skupinové i individuální řešení. Zaměstnavatel si tak může udělat obrázek jak o jejich odborné způsobilosti, tak o jejich rozvojovém potenciálu. Nevýhodou této metody je vysoká finanční náročnost na realizaci a přípravu (Šikýř, 2012, s. 89).

Koubek (2009, s. 177) uvádí tuto metodu v dnešní době jako stále oblíbenější, především z možnosti prověření uchazečů při modelových situacích.

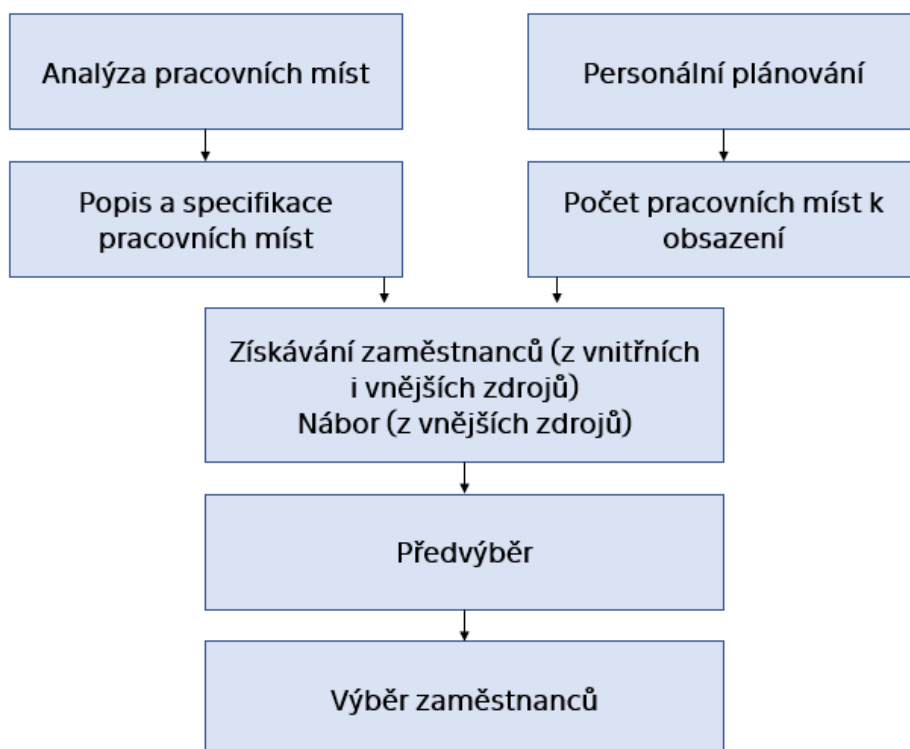
Práce na zkušební dobu

Dle Kocianové (2010, s. 99) se jedná o velmi nákladnou a pro uchazeče psychicky náročnou metodu. Na dané pracovní místo je přijato více vhodných kandidátů a následně je vybrán jeden, který se nejlépe osvědčil. Uchazeči jsou nuceni k soupeření, což může mít negativní následky na jejich chování i pracovní výkon. Zaměstnavatel má ovšem možnost posuzovat uchazeče přímo na základě jejich odvedené práce.

Tato popisovaná varianta zkušební doby ovšem není příliš běžná. Běžně je využívána zkušební doba sjednaná v rámci pracovní smlouvy dle zákoníku práce, kdy je přijat pouze jeden vhodný uchazeč (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce).

Na závěr teoretické části je celý proces získávání a výběru znázorněn schematicky.

Celý proces získávání personálu dle Koubka (2009, s. 126) je znázorněn v následujícím schématu. Schéma vyobrazuje vztah mezi jednotlivými personálními činnostmi týkajícími se získávání a výběru personálu. Schéma začíná personálním plánováním a analýzou pracovních míst a je zakončeno samotným výběrem personálu.



Obrázek 3 Schéma získávání a výběru personálu

Zdroj: Koubek (2009, s. 106), vlastní vypracování

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Získávání a výběr personálu ve společnosti HOCHTIEF CZ a.s.

Praktická část této bakalářské práce se zabývá analýzou současného stavu zaměstnanců ve společnosti HOCHTIEF CZ a. s. se zohledněním struktury zaměstnanců a zaměřením na technické pozice. Nejdříve bude představena společnost, následně bude celý proces popsán podle interních a dalších materiálů a informací získaných z rozhovoru s personálním ředitelem společnosti. V další části budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření z pohledu zaměstnanců. Cílem této části je zanalyzovat celý proces získávání a výběru personálu, zhodnotit silné a slabé stránky společnosti v této oblasti za pomoci teoretických východisek. Přínosem této části jsou zlepšující doporučení celého procesu získávání a výběru personálu ve společnosti, které by vedly ke zlepšení stavu.

3.1 Charakteristika společnosti HOCHTIEF CZ a.s.

Akciová společnost HOCHTIEF CZ je stavební společnost, která realizuje stavby v segmentech stavebního trhu po celé České republice. Jedná se o výstavbu bytovou, průmyslovou, občansko-administrativní, ekologickou a vodohospodářskou, zahrnující i projekty z oblasti dopravní a liniové infrastruktury.

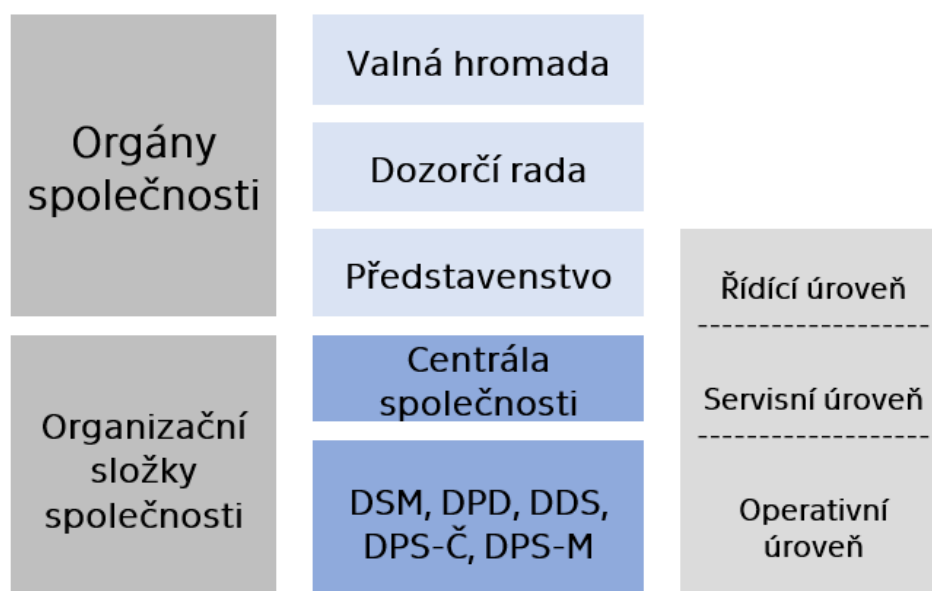
Společnost HOCHTIEF CZ je již sedmnáctým rokem součástí významné nadnárodní společnosti HOCHTIEF a spolupracuje s jejími pobočkami z celé Evropy i zámoří. Na českém trhu pevné postavení, zejména v oblasti pozemního a dopravního stavitelství a developmentu. Svým zákazníkům společnost nabízí širokou škálu služeb, počínaje první diskuzí nad projektem až po realizaci zakázek. Společnost čerpá a navazuje jak na nejlepší tradice českého stavebnictví, tak i na 140 let zkušeností mateřského koncernu HOCHTIEF. Ten v současnosti zaměstnává okolo 70 000 zaměstnanců a v dlouhodobém horizontu se řadí mezi přední společnosti zabývající se stavební a příbuznou činností.

Historie značky

První otevření továrny proběhlo v roce 1939 v Sezimově Ústí pod názvem Baťova stavební divize. Po druhé světové válce byla přejmenována na Vodní stavby a stala se národním podnikem, jedním z největších a nejdůležitějších stavebních dodavatelů v Československu. V roce 1999 došlo ke změně vlastníka a VSB a.s. získal jako

majoritní akcionář stavební koncern HOCHTIEF. Na konci integračního procesu v roce 2002 zůstala efektivní a silná stavební společnost s názvem HOCHTIEF VSB. Poslední změny nastaly v roce 2006, kdy dostala společnost nový, současný název HOCHTIEF CZ. Sídlo společnosti se nyní nachází na Smíchově. Vznikly dvě nové divize a tím společnost zaplnila chybějící místa ve svém portfoliu poskytovaných služeb. Jediným vlastníkem se stal nadnárodní stavební holding HOCHTIEF AG a v roce 2015 byla založena společnost HOCHTIEF SK, která vznikla jako samostatná dceřiná společnost pro působení na slovenském trhu (Interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ a.s.).

3.2 Organizační struktura



Obrázek 4 Schéma řízení a organizace HOCHTIEF CZ a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Společnost HOCHTIEF CZ tvoří pět následujících divizí, díky kterým zrealizovala řadu významných projektů. Jsou jimi Divize Pozemní stavby Čechy (DPS-Č), Divize Pozemní stavby Morava (DPS-M), Divize Dopravní stavby (DDS), Divize Property Development (DPD) a Divize Správa majetku (DSM).

Největší z pěti divizí je DPS-Č, která realizuje komplexní projekty na území celých Čech v oblasti průmyslových, občanských, vodohospodářských a inženýrských staveb. Pobočky této divize se nacházejí v Praze, Českých Budějovicích a Plané nad Lužnicí. V současnosti divize realizuje ČIIRAK pro ČVUT.

V Brně, Ostravě a Olomouci sídlí DPS-M, která se podílela na projektech jako je například výstavba nového pavilonu Chirurgických oborů ve Frýdku Místku, díky čemuž se zvýšila dostupnost, efektivita i kvalita poskytované zdravotní péče v okolí toho města.

DDS se specializuje na budování dopravních staveb, zejména železnic, silnic, ale i vodních cest a na odstraňování ekologických zátěží. Mezi nejvýznamnější projekty této divize se řadí například prodloužení trasy metra A.

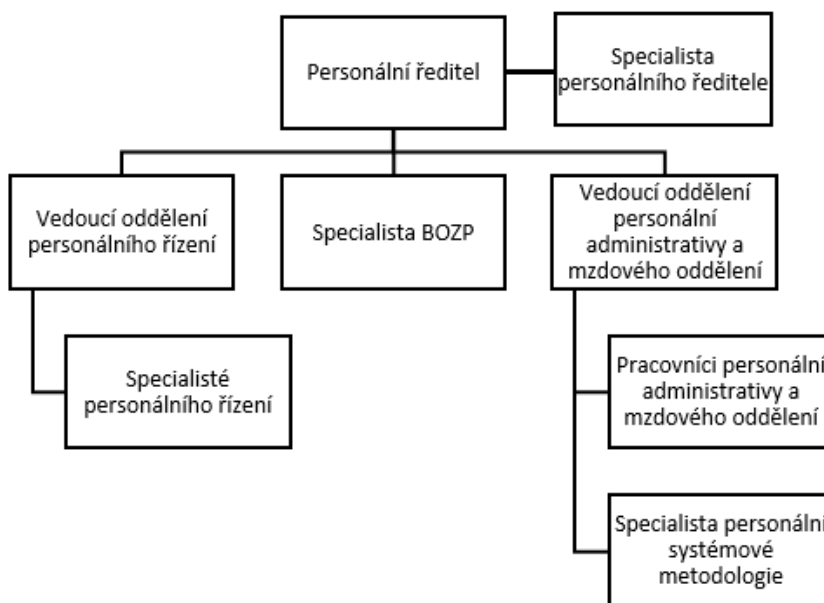
Projektům developerským se věnuje specializovaná DPD, která se zaměřuje na výstavbu luxusních rezidencí pro střední a vyšší třídu převážně v Praze a Plzni.

Poslední divize funguje samostatně od roku 2014. Specialisté z DSM nabízejí odborné znalosti od správy majetku, až po řízení provozních procesů založených na mnohaletých zkušenostech s provozováním nejrůznějších komerčních i průmyslových budov. Tato divize propojuje těsně služby s provozními systémy společnosti.

Společnost HOCHTIEF CZ a.s. je tvořena třemi orgány. Prvním z nich je valná hromada, která je tvořena jediným akcionářem a tou je HOCHTIEF Construction Erste Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH. Druhým orgánem je dozorčí rada tvořená předsedou, jedním členem a jedním členem voleným zaměstnanci. Pod dozorčí radou se nachází představenstvo, které se nachází na řídicí úrovni a je zastoupeno předsedou a dvěma dalšími členy.

Pod organizační složky společnosti na servisní úrovni spadá Centrála společnosti, ve které se nachází celkem 7 úseků. Jedná se o úseky generálního ředitele, personálního, ekonomického, finančního, výkonného a technického ředitele a úsek ředitele risk managementu. Na operativní úrovni v organizační složce společnosti nalezneme 5 již výše zmiňovaných divizí, pod kterými se nachází navíc HOCHTIEF SK s.r.o., Garden Center Invest s.r.o., H-Parking solutions s.r.o. a HOCHTIEF CZ a.s. organizační složka Slovensko, ve kterých má HOCHTIEF CZ a.s. rozhodující vliv (Interní zdroje společnosti HOCHTIEF CZ a.s.).

Organizační struktura personálního úseku



Obrázek 5 Organizační struktura personálního úseku

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Personální úsek společnosti je tvořen celkem 16 zaměstnanci, z čehož 15 zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a jeden na poloviční úvazek. Všichni tito zaměstnanci jsou vedeni na centrále společnosti. V případě potřeby působí i na ostatních pobočkách.

V čele personálního úseku stojí personální ředitel se specialistou po boku. Pod personálním ředitelem se v hierarchii nachází oddělení personálního řízení, specialista BOZP, oddělení personální administrativy a mzdové oddělení.

Oddělení personálního řízení je tvořeno vedoucím tohoto oddělení a 3 specialisty personálního řízení. Na tomto oddělení probíhá nábor a výběr personálu, adaptace, vzdělávání, řízení výkonu a hodnocení, řízení talentů, personální marketing a ukončení pracovních poměrů.

Oddělení personální administrativy a mzdové oddělení tvoří jeho vedoucí, 1 specialista personální systémové metodologie a 7 pracovníků, kteří se starají o personální administrativu a mzdy. Toto oddělení zastřešuje odměňování zahrnující mzdy a bonusy, dokumenty týkající se mezd a veškeré personální evidence a personální controlling.

Současný stav zaměstnanců

Tabulka 1 Současný stav zaměstnanců

Rok	Průměrný přepočtený stav zaměstnanců
2017 (stav ke 02/2017)	1025
2015	1091
2014	1088
2013	1075
2012	1105

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Tabulka zobrazuje stav zaměstnanců v průměrném přepočteném stavu za posledních 5 let. Je z ní patrné, že v posledních pěti letech udržuje společnost počet zaměstnanců až na malé odchylky relativně stabilní. Potřeba počtu zaměstnanců vychází z objemu právě realizovaných zakázek, které se každým rokem liší. K letošnímu roku je počet zaměstnanců prozatím nižší, než tomu bylo v letech minulých. V současnosti má společnost neobsazených přibližně 20 volných pracovních pozic, z čehož se polovina týká pozic technických.

3.3 Struktura zaměstnanců

Tabulka 2 Struktura zaměstnanců

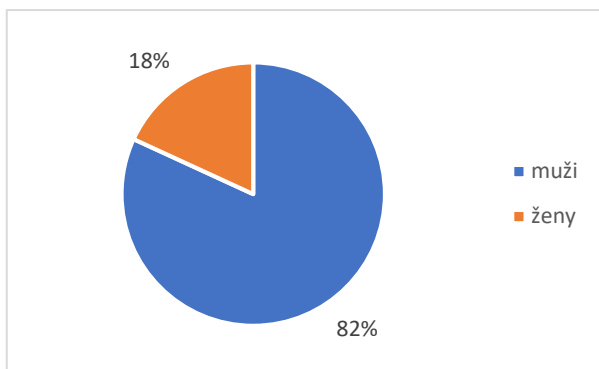
Kategorie:		Počty zaměstnanců na útvarech						Celkem
		CAS	DSM	DPD	DDS	DPS-Č	DPS-M	
Celkem zaměstnanci:		106	73	6	262	461	117	1025
z toho:	muži	43	42	3	228	425	98	839
	ženy	63	31	3	34	36	19	186
Celkem	THP	105	30	6	159	214	79	593
z toho:	muži	42	19	3	125	179	60	428
	ženy	63	11	3	34	35	19	165

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Tato tabulka znázorňuje počty zaměstnanců napříč různými útvary a rozdělením podle pohlaví. K únoru roku 2017 zaměstnávala společnost celkem 1025 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno v DPS-Č, celkem 461. Nejméně zaměst-

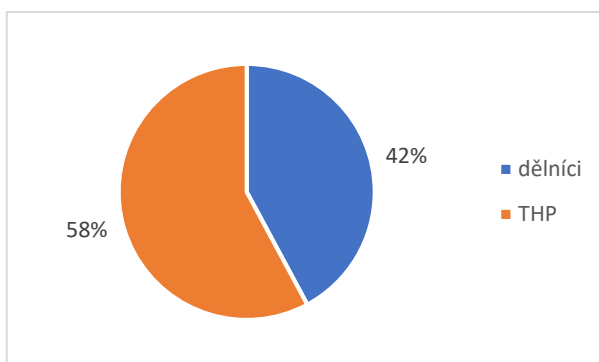
nanců se nachází v DPD. Celkem 106 zaměstnanců se nachází na Centrále akciové společnosti (dále jen „CAS“). Tyto počty jsou dány zaměstnaneckou strukturou daných divizí.

Graf 1 Zaměstnanecká struktura podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Graf 2 Struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Z tabulky i grafu, které znázorňují počty zaměstnanců podle pohlaví je patrné, že společnost zaměstnává převahu, 82 %, mužů a pouze 18 % žen. Je tomu tak především z důvodu oblasti oboru, ve kterém se společnost pohybuje. Pouze na CAS pracuje více žen než mužů, a to především z toho důvodu, že mnoho žen je zde zaměstnáno na hospodářských pozicích. Na technicko-hospodářských pozicích (dále jen THP) společnost zaměstnává celkem 593 zaměstnanců, z čehož je 428 mužů a 165 žen. Nejvíce žen tedy společnost zaměstnává na THP na centrála akciové společnosti. Společnost je tvořena z 58 % THP a ze 42 % dělníky. Toto složení je dáno zaměstnaneckou strukturou společnosti.

4 Získávání personálu

V této kapitole bude popsán systém získávání zaměstnanců v jednotlivých činnostech a metodách, které společnost k získávání využívá.

Společnost v současnosti hledá z 50 % THP a z 50 % pracovníky na dělnické pozice. Celý proces získávání personálu zaměřuje především na THP, jelikož jsou tyto pozice oproti pozicím administrativním hůře obsaditelné. Jedná například o pracovní pozice mistrů, stavbyvedoucích, technologů a dalších odborných pracovních pozic ve stavebnictví. Je tomu tak především z důvodu nezbytných požadavků na tyto pozice, jak je nazývá Šikýř (2012, s. 74). Pracovníci na hospodářské pozice se navíc často nabízejí i sami. Z tohoto důvodu bude následující popis procesu získávání věnován především technickým pozicím.

Společnost při postupu získávání a výběru postupuje podle interního nastaveného systému, který je uzpůsoben k co nejefektivnějšímu obsazování volných pozic.

4.1.1 Identifikace potřeby zaměstnanců

Identifikace potřeb zaměstnanců je jeden z klíčových úkolů, který musí společnost včas a co nejpřesněji stanovit. Plánovaná potřeba zaměstnanců společnosti HO-CHTIEF CZ a.s. vychází ze strategického plánu, který společnost vytváří dopředu vždy na období tří let. První rok je rozplánován dopodrobna. Potřeba na další dva roky má spíše rámcovou podobu. Základním parametrem pro plánování potřeby zaměstnanců je zásoba práce. Společnost plánuje potřebný počet zaměstnanců ve vztahu na realizované projekty a projekty již smluvně zajištěné. V plánech také společnost například zohledňuje zaměstnance, kteří mají jít v daném období do starobního důchodu i běžnou fluktuaci.

Ideálně společnost začíná s hledáním a výběrem nového zaměstnance tři měsíce před plánovanou potřebou, což ale bohužel není ve všech případech možné.

V průběhu roku může nastat neplánovaná potřeba zaměstnanců, která je následně řešena podle jiných parametrů, AD HOC. Jedná se například o situace, kdy společnost vyhraje soutěž na realizaci dalších projektů, někdo podá výpověď, nebo se nepovede nábor.

Za informování o požadavku nástupu nového zaměstnance odpovídá úsek personalistiky, který má na starosti tyto informace předložit na poradě vedení divize.

4.1.2 Popis a specifikace pracovního místa

Společnost má většinu popisů pracovních míst uloženou v databázi. Ta je tak široká, že nové popisy jsou vytvářeny minimálně. V případě, že dojde k situaci, kdy se objeví nová pozice, tvoří novou specifikaci pracovního místa personalista společně s pracovníkem, který je danému pracovnímu místu nadřizený. Stanovují společně úkoly, odpovědnosti a pravomoci a dále definují speciální kvalifikaci, které jsou pro výkon práce nezbytné, žádoucí a vítané, jak je ve své publikaci nazývá Šikýř (2012, s. 74).

4.1.3 Identifikace zdrojů získávání

Při identifikaci zdrojů získávání společnost upřednostňuje, pokud je to možné, své vnitřní zdroje zaměstnanců. Prvním krokem v identifikaci zdrojů je tedy vždy vyhledání interních zaměstnanců, kteří by byli vhodní pro obsazení požadovaného pracovního místa.

V rámci strategického plánování jsou zaměstnanci děleni do skupin, ze kterých je případně potřeby možné vybírat interní kandidáty na uvolněné pozice.

První skupinu tvoří klíčoví zaměstnanci. Jedná se o zaměstnance s certifikáty, osvědčeními, klíčové uživatele SAP a KUBUS (interních zaměstnaneckých informačních systémů).

Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří tvoří takzvané personální rezervy. Jedná se o zaměstnance, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti k tomu, aby dokázali okamžitě převzít výkon potřebné pozice.

Třetí skupinu tvoří talenti. Mladí lidé s mírnou zkušeností, především na juniorních pozicích, kteří mají předpoklad dalšího možného růstu a také potenciál k převzetí vrcholových manažerských funkcí ve společnosti. Jsou to mladí lidé zařazení do talent programu, který je nyní na samém začátku. Program funguje prvním rokem a je podle strategického plánu naplánován na 3 roky. V současnosti se v něm proto nachází teprve 5 zaměstnanců. Na počátku programu si každý stanoví dráhu, kam se chce za 3 roky dostat a podle toho je jim nastaven rozvojový program. Ten je sestaven na základě směru, kterému se chtějí tito zaměstnanci na dále věnovat ve spolupráci osob, které tyto pracovní pozice vykonávají. Zaměstnanec si tak projde postupně několika pracovními pozicemi, v jejichž vedení bude v budoucnu pracovat.

V případě že se uvnitř společnosti nenachází vhodný kandidát, přechází společnost na externí zdroje. Společnost se zaměřuje na uchazeče nacházející se na aktuálním trhu práce i na studenty a absolventy. I tento způsob získávání přináší určité výhody. Společnost tímto způsobem získá nové zaměstnance, kteří mohou přispět svými novými myšlenkami, nápady i zkušenostmi.

4.1.4 Metody získávání personálu

Následně jsou popsány metody získávání personálu, které jsou využívány v případě, že se uvnitř společnosti nenalezne vhodný kandidát.

Webové stránky společnosti

Společnost pravidelně aktualizuje informace na vlastních webových stránkách, na kterých se nachází přímo sekce s názvem Kariéra. V této sekci se nachází nabídka všech inzerovaných volných pracovních pozic v kompletním znění inzerátu i možnosti spolupráce se studenty a absolventy, na které mohou uchazeči ihned reagovat. Jedná se o osvědčenou a levnou metodu, jak získat zaměstnance. Stránka navíc poskytuje možnost sdílení konkrétního inzerátu na sociálních sítích jako je Facebook, Twitter, Google+ a LinkedIn. Umožňuje také přeposlat odkaz na inzerát známému na e-mailovou adresu.

Pracovní portály

Další způsob, jak společnost získává nové zaměstnance je přes uveřejnění inzerce na pracovních portálech jako jsou například www.jobs.cz nebo www.prace.cz. Na těchto stránkách je vložený odkaz na inzerát, který po rozkliknutí odkáže uživatele na znění celého inzerátu přímo na webové stránky společnosti. Inzerce je uveřejňována přes server LMC, se kterým má společnost uzavřenou roční smlouvu. Jedná se o nakoupené uživatelské prostředí, ve kterém může společnost plošně inzerovat. Servery tvoří i archivy inzerátů, umožňují jejich pozastavení, či opětovné uveřejnění. Společnost se vždy snaží uchazeče kontaktovat do 4 týdnů od odeslání reakce uchazeče na inzerát. Finanční náročnost této inzerce se pohybuje okolo 3 000 Kč na pozici, přičemž měsíčně je takto vyhledáváno okolo 5-10 pozic.

Doporučení zaměstnance

Jednou z nově zavedených metod společnosti na získávání zaměstnanců je systém Jobote. Všichni zaměstnanci společnosti, ale i externí lidé, mají možnost doporučit do společnosti vhodného uchazeče na inzerovanou pracovní pozici a následně získat odměnu. Seznam právě aktuálně poptávaných pozic si mohou jak zaměstnanci, tak i ostatní lidé najít například v již zmiňované sekci Kariéra na webových stránkách společnosti. V případě že kdokoliv sdílí inzerát ať už na sociálních sítích, nebo odkaz na inzerát přepoše konkrétní osobě do e-mailu, zobrazí se personalistům při oslovení tohoto uchazeče jméno a kontakt osoby, která ho doporučila, nebo sdílela daný inzerát.

Odměna se skládá ze dvou částí. Část odměny získají doporučující v momentě, kdy je jimi doporučený uchazeč vybrán a přečká zkušební dobu, která podle druhu pozice trvá 3 až 6 měsíců. Druhou část odměny získají v okamžiku, kdy zaměstnanec ve společnosti odpracuje první rok. Člověk, který zaměstnance doporučil je následně kontaktován a odměna je mu zaslána na bankovní účet.

Tato metoda je o něco nákladnější oproti běžné inzerci na Jobsu, přibližně o 1 200 Kč. Jedná se ovšem o metodu, která je mnohem účinnější, jelikož motivuje zaměstnance i ostatní doporučovatele. Výsledkem je větší množství kandidátů za relativně krátkou dobu. Systém Jobout poskytuje také informace o počtu shlédnutí pozic, informace o tom, kdo uchazeče doporučil i kolik lidí inzerát sdílelo.

Úřady práce

Společnost také spolupracuje s úřady práce. Jedná se ovšem o metodu, která nepřináší příliš kvalifikovaných uchazečů. Spolupráce s úřady práce je proto využívána spíše pro obsazování dělnických pozic, a to především pro pobočky v oblastech mimo Prahu. Jedná se o metodu časově náročnou, ovšem velmi levnou, jelikož náklady na hledání vhodného zaměstnance v tomto případě hradí stát. Na technické pozice nebyl za uplynulý rok touto metodou získán žádný zaměstnanec.

Spolupráce se školami

Společnost také spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Spolupracuje například s ČVUT v Praze, s VUT v Brně, Vysokou školou báňskou v Ostravě, se SPŠ Dušní v Praze a SPŠ v Táboře. Spolupráce s nimi probíhá formou informování studentů za pomoci různých přednášek, nebo exkurzemi na stavby. Dále společnost nabízí studentům spolupráci při psaní vysokoškolských závěrečných prací.

Společnost také využívá takzvanou řízenou praxi. Studenti docházejí do společnosti ještě při studiu, podle času dvakrát až třikrát do týdne. Získají tak praxi ještě před koncem studia, po kterém mohou ihned nastoupit do hlavního pracovního poměru. Výrazně se tak zkracuje adaptační doba, protože studenti znají prostředí společnosti i náplň práce. Po nástupu mohou být proto i lépe ohodnoceni než absolventi bez zkušeností. Tato metoda je relativně levná a rychlá.

V minulosti společnost také využívala možnost prezentování na kariérních veletrzích. Od této metody později ustoupila, jelikož nepřinášela dostatečný počet kandidátů.

Personální agentury

V momentě, kdy se nedaří pozice obsadit používá společnost služeb personálních agentur, případně headhunting. Personální agentury si za obsazení pozice řeknou přibližně 2,5 až 3násobek mzdy přijatého zaměstnance, přičemž průměrná mzda ve společnosti je 39 112 Kč. Metoda je náročná jak z finančního, tak i časového hlediska. Proto je tato metoda využívána spíše výjimečně například pro získávání pracovních pozic ve vrcholovém managementu.

Přímé vyhledávání pozice

Ve výjimečných případech se může stát, že společnost přímo vyhledává uchazeče na volnou pozici. Jedná se opět především o získávání zaměstnanců na náročnější pozice do vrcholového managementu. V těchto případech se pak vyhledávání pohybuje podle náročnosti pozice v řádech statisíců.

Uchazeči se nabízejí sami

Pokud uchazeči při vyhledávání volných pozic nenarazí na žádnou pro ně vhodnou pozici, mají možnost zaslat do společnosti životopis s informací o tom, o jakou pozici by se rádi ucházeli. Tato metoda je levná a poskytuje společnosti v případě potřeby možnost rychlého oslovení uchazeče z vlastní databáze.

Dokumenty požadované od uchazečů

Mezi nejčastější požadované dokumenty od uchazečů, které společnost vyžaduje patří zaslání životopisu ve strukturované formě, motivačního dopisu a souhlas

s prohlášením o zpracování osobních údajů. Tyto informace společnost vyžaduje především při elektronickém náboru, přes pracovní portály, nebo vlastní webové stránky. Uchazeči mohou být také v některých případech požádáni o vyplnění strukturovaného osobního dotazníku.

4.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Společnost uveřejňuje inzeráty především elektronickou formou na vlastních webových stránkách a pracovních portálech, které na webové stránky odkazují. Od tištěné inzerce zcela ustoupila, jelikož nepřinášela dostatek vhodných kandidátů. S touto metodou je spojeno mnoho nevýhod, jak uvádí například Armstrong v kapitole 1.3.4. Inzeráty jsou formulovány klasickým stylem. Obsahují úvodní text s představením společnosti, název pozice, popis pracovní náplně, požadavky na minimální ukončené vzdělání, na zkušenosti, dovednosti a schopnosti a také popis toho, co nabízí. Případně je také uveřejňován termín možného nástupu a místo výkonu práce. Výhodou elektronické inzerce je možnost průběžného upravování, či pozastavení a informace o množství uchazečů, kteří si inzerci prohlédli.

4.1.6 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

V této fázi shromažďuje personální útvar reakce na inzerci a provádí předběžný výběr. Předvýběr probíhá obvykle formou selekce životopisů, dodaných motivačních dopisů, nebo případně dotazníků. Počet reakcí se různí od obsazované pozice. Pohybuje se od pár jednotek až po desítky uchazečů. Vyřazení jsou všichni nevhodní uchazeči, kteří nesplňují daná kritéria požadovaná pro výkon práce. Jedná se především o uchazeče, kteří mají příliš nízkou kvalifikaci pro dané pracovní místo. Uchazeči, kteří splňují požadované parametry jsou následně pozváni do prvního kola pohovorů. Počet těchto uchazečů je velmi individuální, záleží vždy na obsazované pozici.

5 Výběr personálu

Druhou etapou, která následuje proces získávání je výběr personálu. Cílem toho procesu je obsadit volné pracovní pozice za přiměřený čas a peníze. Při výběru nového zaměstnance společnost upřednostňuje jeho kvalitu před rychlostí obsazení. Pokud se tedy nalezne ideální kandidát, společnost je ochotná na jeho nástup počkat.

Výběrový proces má na starosti, stejně jako proces získávání, personální úsek. Odpovídá za jeho realizaci i komunikaci s uchazeči v průběhu výběrového řízení. Úkolem personálního úseku je ověření základních předpokladů a kompetencí uchazečů. To zahrnuje také zpracování podkladů pro rozhodování a doporučení vhodných uchazečů příslušnému vedoucímu zaměstnanci.

5.1 Metody výběru

Společnost používá v samotné fázi výběru v podstatě pouze jednu metodu a tou je pohovor.

Pohovor

Samotné výběrové řízení probíhá po fázi předvýběru výhradně formou pohovorů, ve většině případů ve stylu 1+1. Počet kol se odvíjí od povahy obsazované pozice. Standardně uchazeči projdou dvěma koly, přičemž první kolo vede personalista a druhé kolo vedoucí pracovník danému pracovnímu místu. Pokud je ovšem méně než 5 vhodných kandidátů, realizuje se kolo pouze jedno. Tohoto kola se účastní personalista a podle časových možností i přímý nadřízený dané pracovní pozice.

V prvním kole pohovoru personalista zjišťuje a ověřuje základní předpoklady uchazeče. Nejčastěji personalista postupuje podle polostrukturovaného rozhovoru. Celý pohovor by měl probíhat v příjemné atmosféře. Ze začátku je proto uchazeči nabídnuto občerstvení a první otázky jsou spíše na uvolnění. Následně se personalista zaměřuje na vzdělání uchazeče, jeho pracovní zkušenosti a další zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Ověřuje tak informace uvedené v životopise. Při výběrovém řízení na některé pozice může být uchazečům položena také takzvaná „stresová“ otázka. V rámci pohovorů mohou být uchazeči také testováni, například se může jednat o ústní ověřování znalosti cizích jazyků.

Délka rozhovoru se odvíjí od obsazované pozice. Nejčastěji se pohybuje v rozmezí mezi 20 až 50 minutami. Počet účastníků tohoto kola není pevně stanoven, odvíjí se vždy od počtu vyhovujících kandidátů, kteří splnili podmínky pro výběrové řízení. Toto kolo probíhá ihned jak je to možné a vybere se v něm maximálně pět vyhovujících kandidátů, kteří postupují do druhého kola.

Druhé kolo probíhá opět stejnou formou, ale pohovor probíhá přímo s nadřízeným pracovníkem dané obsazované pozice. S přímým nadřízeným je podrobněji rozebírána pracovní náplň. Přímý nadřízený si také hlouběji ověří úroveň znalostí, schopností a dovedností potřebných pro výkon práce.

Termín toho kola může být někdy těžší dohodnout, vzhledem k pracovnímu vytížení nadřízeného pracovníka, obzvláště, je-li pohovorů více v jednom týdnu. Přesto se společnost snaží domluvit termíny vždy co nejdříve je to možné.

V případě obsazování pozic, o které je velký zájem, mohou probíhat i třetí kola. Pouze výjimečně se může stát, že jsou kola i 4. Poslední kolo poté posuzuje i ředitel divize. Tento případ nastal naposledy při obsazování pozice personalisty.

V momentě, kdy je vybrán nejvhodnější uchazeč, dochází k jeho prověření v systému AntiTerror – „Domino WATCH“ na základě požadavku evropské legislativy. V případě, že by byl výsledek uchazeče pozitivní, byl by následně odmítnut.

5.2 Formulování nabídky k přijetí do zaměstnání

V momentě, kdy společnost ukončí výběrové řízení a nalezne vhodného kandidáta, dochází k oznámení výsledků výběrového řízení účastníkům.

Všem vybraným kandidátům jsou výsledky oznámeny telefonicky, většinou ihned, do jednoho dne. Neúspěšným kandidátům je rozhodnutí zasláno elektronickou cestou.

Přijatému uchazeči je do mailu následně zaslána rekapitulace s informacemi o datu nástupu a dokumentace, která je nutná k uzavření pracovního poměru. Součástí je i příkaz k vstupní zdravotní prohlídce, včetně kontaktu na příslušného lékaře pracovních lékařských služeb.

Nový zaměstnanec dále musí podepsat souhlas o zasílání mzdy na bankovní účet, předat kopii občanského průkazu, kartičky zdravotní pojišťovny a dokladu o dosaženém vzdělání. Vybraný zaměstnanec musí dokumenty vyplnit, podepsat a oskenované je zaslat zpět, aby mohla být jeho data zavedena do systému HR SAP a mohly být připraveny veškeré nezbytné dokumenty k uzavření pracovněprávního vztahu. V den nástupu poté zaměstnanec dokládá originály.

Dále je nutné, aby bylo provedeno a podepsáno školení o BOZP, o PO, o životním prostředí a pravidlech systému řízení. Nový zaměstnanec je také seznámen s pracovním řádem a kolektivní smlouvou. V den nástupu do zaměstnání dostává každý zaměstnanec složku, ve které má důležité kontakty, pracovní smlouvu, dohodu o mzdě, popis pracovního místa, etický kodex společnosti a informace pro nové zaměstnance.

Pracovní smlouvu následně podepisuje příslušný vedoucí zaměstnanec, ředitel divize, personální ředitel a odpovědný člen představenstva.

6 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo za úkol zanalyzovat celý proces získávání a výběru personálu z pohledu zaměstnanců, zjistit jejich celkovou spokojenost s procesem, odpovědět na následující otázky a odhalit tak případné nedostatky celého procesu. Výsledky jsou následně použity jako jeden z pramenů ke zhodnocení silných a slabých stránek společnosti vedoucích k následným zlepšujícím doporučením.

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou 75 zaměstnancům THP, kteří do společnosti nastoupili během minulého roku, a mají tak celý proces ještě v paměti. Celkem se vrátilo 61 zodpovězených dotazníků, míra návratnosti je tedy 81 %. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci s personálním ředitelem společnosti.

Je nutné brát v úvahu to, že šetření se zúčastnili pouze přijatí uchazeči, proto jsou očekávány především kladné výsledky. Šetření bylo rozesláno všem zaměstnancům THP. Výsledky šetření zahrnují zaměstnance, kteří byli přijati jak do technických, tak i do administrativních pozic. Počet zaměstnanců přijatých do administrativních pozic je přibližně 10 %. Většinu obsazených pozic v minulém roce tvoří zaměstnanci technických pozic.

Účastníci šetření byli v úvodu dotazníku obeznámeni s jeho účely a zadavatelem, a také s jeho anonymitou.

Cílem šetření bylo nalézt odpovědi především na následující otázky:

- a) Jaký byl nejvyužívanější zdroj, z něhož se uchazeč o volném pracovním místě dozvěděl?
- b) Zda informace v inzerci byly dostačující.
- c) Zda byli zaměstnanci dobře informováni a pracovní náplň odpovídala jejich očekávání.
- d) Jaký byl celkový dojem z průběhu celého procesu.

Na základě již zjištěných informací byli na tyto otázky stanoveny následující předpoklady:

- a) Nejvyužívanějším zdrojem pro získávání personálu je osobní doporučení.

- b) Informace poskytnuté v inzerci byly dostačující.
- c) Zaměstnanci jsou dobře informováni a pracovní náplň odpovídala jejich očekávání.
- d) Respondenti hodnotí dojem z průběhu celého procesu kladně.

Následující uvedené výsledky zahrnují vybrané otázky a odpovědi z dotazníkového šetření. Celý dotazník je k dispozici v příloze č. 1 na konci práce.

Otázka 1. Co Vás přimělo zajímat se o pracovní pozici v této společnosti?

Graf 3 Důvod zájmu o pracovní pozici

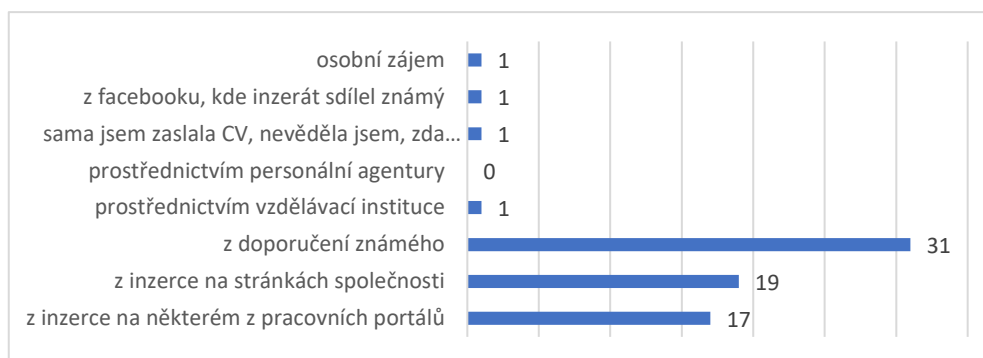


Zdroj: Vlastní vypracování

První otázka si kladla za cíl zjistit, co zaměstnanci přimělo ucházet se o pracovní místo ve společnosti. Respondenti měli možnost zaškrtnutí více možností. Z výsledků odpovědí je patrné, že největší zájem o pracovní pozici měli zaměstnanci v souvislosti s popisem práce. Náplň práce zaujala celkem 38 zaměstnanců. Dále společnost zaujala 29 zaměstnanců svou dobrou pověstí a 22 byla společnost doporučena. Nezanedbatelné množství, 19 respondentů, zaujalo místo práce, 8 zaujaly finanční podmínky a 3 respondenti doplnili vlastní odpověď. Z odpovědí proto vyplývá, že pověst společnosti je vnímána jako dostatečně dobrá pro to, aby uchazeče motivovala k ucházení se o místo ve společnosti.

Otázka č. 2 Z jakého zdroje jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?

Graf 4 Zdroj informací



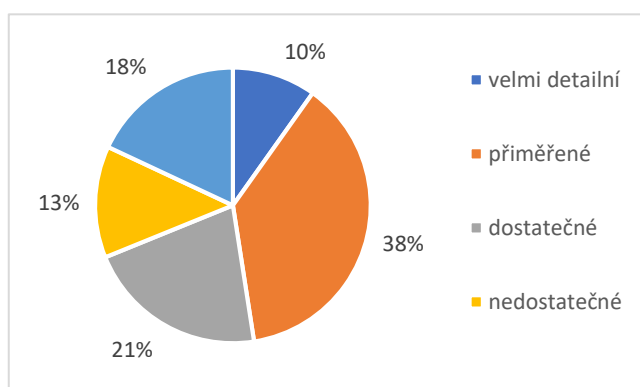
Zdroj: Vlastní vypracování

Druhá otázka se týkala zdroje, z jakého se uchazeči dozvěděli o volném pracovním místě. Opět bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Nejvíce respondentů, 31, vyplnilo možnost doporučení známého, čímž tak potvrdili i předchozí otázku. 19 respondentů zaškrtnulo možnost získání informací inzerce z kariérních stránek společnosti. 17 respondentů zaujala nabídka na některém z pracovních portálů a po jednom uchazeči se jednalo o vzdělávací instituci, nebo osobní zájem, kdy respondent sám zaslal životopis. Jeden respondent uvedl jako odpověď sdílený inzerát na sociální síti. Služeb personální agentury nebylo využito vůbec.

Z výsledků odpovědí je tedy patrné, že nejvyužívanějším zdrojem informací o volném pracovním místě je doporučení známé osoby. Osobní doporučení je vnímáno jako velmi vhodná metoda, jelikož stávající zaměstnanec by si nekazil pověst doporučením nevhodné osoby do společnosti.

Otázka č. 3 Informace uvedené v inzerci o pozici, o niž jste se ucházel/a vnímám jako?

Graf 5 Vnímání informací z inzerce



Zdroj: Vlastní vypracování

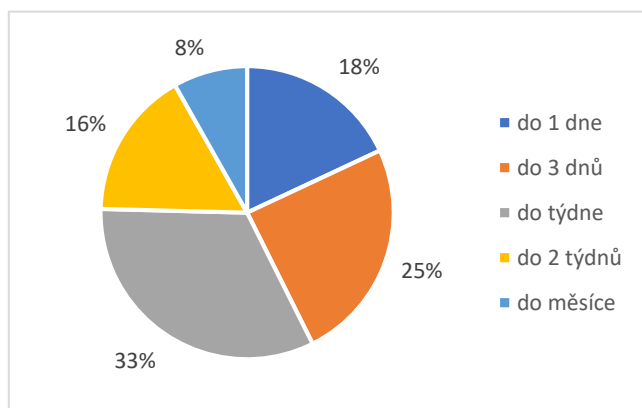
Třetí otázka měla ověřit to, zda informace uvedené v inzerátu byly pro uchazeče dostačující. Většina respondentů odpovídala podle očekávání kladně, či neutrálně. Našlo se ovšem i 8 respondentů, kteří vnímali uvedené informace jako nedostatečné.

Uchazeči, kteří odpověděli záporně měli proto prostor k popisu nedostatků v nadcházející otázce. Jako nedostatečnou vnímali inzerci především z důvodu chybějících informací ohledně místa výkonu práce, upřesnění pracovní doby, finančního ohodnocení, benefitů a detailnějšího popisu náplně práce.

V páté otázce měli respondenti možnost zhodnotit osobnostní a profesní požadavky v inzerci. Pouze 4 z nich hodnotili požadavky jako vysoké, 46 respondentů je hodnotilo jako přiměřené a 11 respondentů nedokázalo tuto informaci posoudit.

Otázka č. 6 Po jaké době jste obdržel/a reakci na Vaši odpověď na nabídku práce?

Graf 6 Doba reakce na nabídku práce

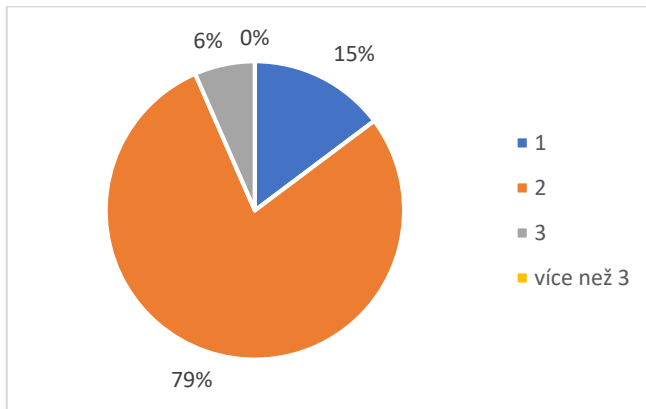


Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka zjišťovala, jak dlouho dobu trvala prodleva mezi reakcí zaměstnance na volné pracovní místo a projevení zájmu o zaměstnance ze strany společnosti. Nejvíce zaměstnanců, celkem 46, bylo osloveno do jednoho týdne, z nichž 11 získalo zpětnou vazbu do jednoho dne, 15 do 3 dnů a 20 do konce prvního týdne. 10 respondentů bylo osloveno do 2 týdnů a 5 do měsíce. Reakce společnosti se tedy dá považovat za rychlou.

Otázka č. 7 Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?

Graf 7 Počet kol výběrového řízení



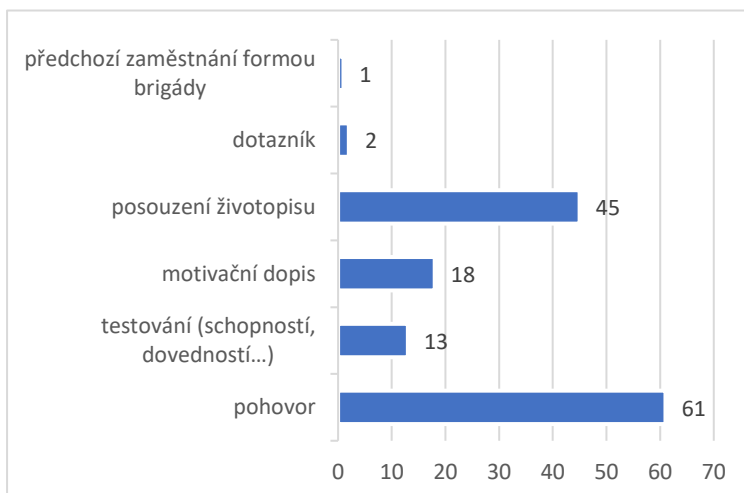
Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka číslo 7 zjišťovala počet kol, kterými si zaměstnanci prošli. Podle očekávání navazující na již zjištěné informace se potvrdilo, že nejvíce zaměstnanců, celkem 48 si prošlo 2 koly pohovorů. 4 respondenti uvedli dokonce 3 výběrová kola a 9 z nich si prošlo pouze jedním pohovorem.

V další otázce zhodnotilo tento postup jako adekvátní 48 respondentů a 13 respondentů uvedlo, že nedokáže přiměřenost počtu kol posoudit.

Otázka č. 9 Jakými metodami jste byl/a vybrán/a do společnosti? (Můžete vybrat více možností)

Graf 8 Metody výběru

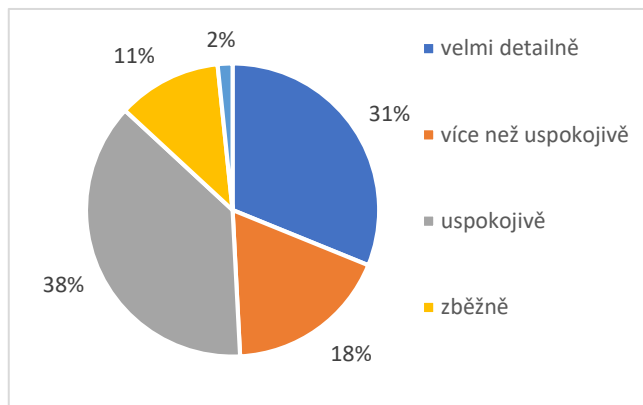


Zdroj: Vlastní vypracování

V této otázce byli zaměstnanci tázáni na metody, kterými byli do společnosti vybráni. Všichni zaměstnanci uvedli jako výběrovou metodu pohovor, kterým si prošel každý z nich, přičemž 11 z nich bylo v rámci pohovoru testováno. Jednalo se o ověřování schopností, znalostí, čí dovedností, které zaměstnanci uváděli ve svém životopisu. 45 respondentů bylo posuzováno podle životopisu, 18 z nich předkládalo motivační dopis a 2 uvedli jako další odpověď dotazník. Jeden uchazeč byl přijat na základě předchozího zaměstnání ve společnosti formou brigády.

Otázka č. 10 Jak detailně jste byl/a informován/a personalistou o pracovní pozici, o niž jste se ucházel/a?

Graf 9 Informovanost personalistou o pracovní pozici

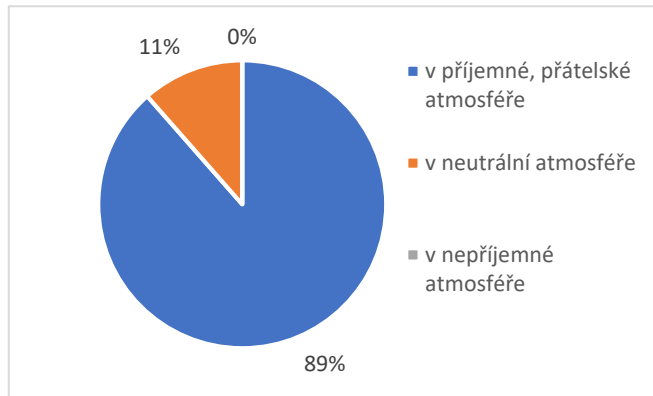


Zdroj: Vlastní vypracování

Desátá otázka zkoumala kvalitu informací, které byly předány zaměstnancům ze strany personalisty. 53 respondentů odpovědělo převážně kladně. 7 zaměstnanců ale vnímalo informovanost pouze zběžně a 1 nebyl respondent uveden, že nebyl informován vůbec. Respondent ve vysvětlení uvedl ten důvod, že se s personalistou vůbec nesešel. Až na pár výjimek se dá tedy seznámení zaměstnanců s pracovními povinnostmi považovat přinejmenším za uspokojivé.

Otázka č. 11 V jaké atmosféře probíhal ústní pohovor s personalistou?

Graf 10 Atmosféra pohovoru



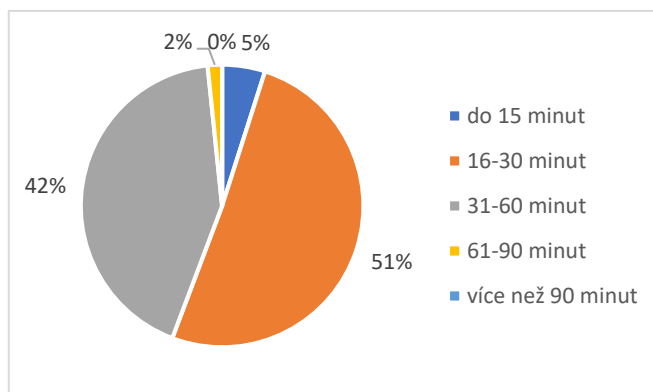
Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka byla zaměřena na celkovou atmosféru, ve které pohovor probíhal. 54 respondentů vnímalo atmosféru pohovoru jako příjemnou a přátelskou a dalších 7 jako neutrální. Žádný z respondentů při pohovoru neměl z personalisty nepříjemný pocit.

Následující dvanáctá otázka zkoumala, zda nebyly zaměstnancům kladeny během pohovoru nějaké diskriminační nebo nevhodné otázky v rozporu s etickým. Všichni respondenti odpověděli záporně, čímž se potvrdili informace získané v rozhovoru. Společnost provádí pohovory plně v souladu s etickým kodexem.

Otázka č. 13 Jak dlouhá byla doba ústního pohovoru?

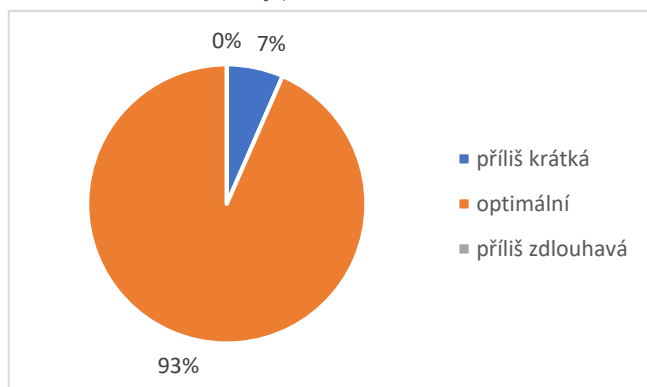
Graf 11 Doba ústního pohovoru



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 14 Jak hodnotíte dobu ústního pohovoru?

Graf 12 Hodnocení doby pohovoru



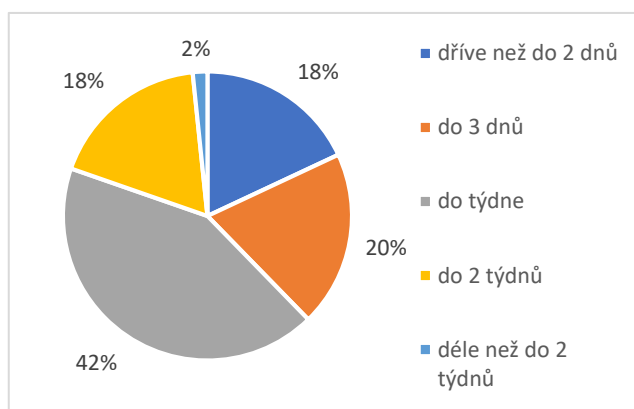
Zdroj: Vlastní vypracování

Další dvě otázky hodnotí pohovor z hlediska délky trvání a spokojenosti s délkou trvání pohovoru. Nejvíce zaměstnanců, 31, strávilo u pohovoru 16 až 30 minut jen o 5 zaměstnanců méně, tedy 26 bylo u pohovoru 31 až 60 minut, z čehož se dá usoudit, že průměrná délka pohovoru se pohybuje od 16 do 60 minut. Všichni tito zaměstnanci byli s délkou pohovoru spokojeni. Pouze 3 zaměstnanci strávili u pohovoru méně jak 15 minut a 1 zaměstnanec 61 až 90 minut. 4 zaměstnanci hodnotí dobu pohovoru jako příliš krátkou, z nichž 1 tvoří zaměstnanec, který u pohovoru strávil 61 až 90 minut.

Délky pohovorů tedy odpovídají časovému rozmezí 30 až 90 minut, které považuje Koubek (2009, s. 180) za ideální. Celkově se dá konstatovat, že respondenti byli s délkou strávenou na pohovoru spokojeni a byl jim, až na pár výjimek, poskytnut dostatek důležitých informací.

Otázka č. 15 Po jak dlouhé době jste zjistil/a výsledky výběrového řízení?

Graf 13 Doba vyhodnocení výběrového řízení

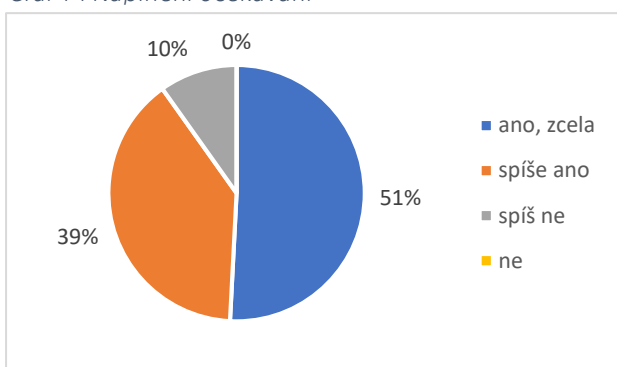


Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka ověřovala dobu, za kterou zaměstnanci zjistili výsledky výběrového řízení. Nejvíce zaměstnanců zjistilo výsledky výběrového řízení do jednoho týdne, celkem 49. Z toho 11 zaměstnanců zjistilo výsledky do 2 dnů, 12 do 3 dnů a dalších 26 bylo přijato do konce prvního týdne. 11 zaměstnancům oznámila společnost výsledky do 2 týdnů a jednomu déle než po 2 týdnech.

Otázka č. 16 Odpovídá Vaše práce očekávání, které jste měl/a před nástupem?

Graf 14 Naplnění očekávání



Zdroj: Vlastní vypracování

Tato otázka měla za úkol ověřit naplnění očekávání zaměstnanců, která měli před nástupem do zaměstnání ve srovnání s pracovními povinnostmi po nástupu. Zcela nespokojený nebyl žádný z respondentů. 6 respondentů mělo spíše jiné očekávání. Jednalo se o respondenty, kteří považovali informovanost u pohovoru za zběžnou. S očekáváním spíše souhlasilo 31 respondentů, ovšem zcela spokojeno bylo pouze 24 z nich. V porovnání s odpověďmi z již uvedených otázek vyplývá, že ohledně informovanosti má společnost ještě malé mezery.

Další otázka se týkala času, který měli zaměstnanci na zvážení k přijetí nabídky na dané pracovní místo. 5 respondentů uvedlo, že nejsou schopni čas na zvážení posoudit. Ostatní respondenti vnímali daný čas jako přiměřený a dostačující.

Osmnáctá otázka se týkala celkového přístupu zástupce společnosti k výběrovému procesu. Žádný z respondentů neohodnotil přístup záporně. 37 respondentů vnímalo přístup jako profesionální, 18 z nich jako přátelský a 6 z nich jako neutrální.

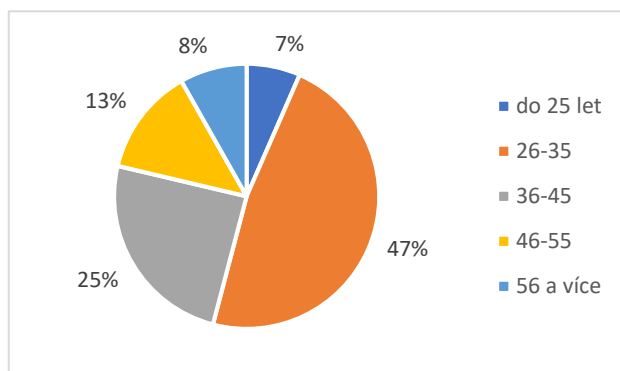
Poslední výzkumná otázka poskytovala volný prostor pro případné připomínky, které měli respondenti k celému procesu. Jen 13 z 61 dotazovaných zaměstnanců mělo k celému procesu připomínky. V prostoru pro připomínky se promítly záporné

odpovědi z předchozích otázek. Jednalo se především o připomínky ohledně větší informovanosti popisu práce, díky kterým se pak u některých uchazečů rozcházel představa o pracovním místě s realitou. Z tohoto důvodu by proto několik z nich uvítalo delší dobu pohovoru. Několik zaměstnanců by také rádi získali větší informovanost ohledně benefitů a odměn. Někteří zaměstnanci měli výhrady k délce procesu, který vnímali jako zdoluhavý. Uvítali by proto urychlení celého procesu. Jeden z nich navrhoval rozdělit přijímací proces kandidátů doporučených a těch, kteří zaslali životopis na volnou pracovní pozici. Jeden respondent by byl rád za projevení většího zájmu o jeho osobu a jeden uvedl větší účast přímého nadřízeného při pohovoru. Jednoho z respondentů překvapilo položení „stresové otázky“. Ostatní zaměstnanci neměli připomínky žádné, případně celý proces hodnotili naopak velmi kladně. Nejčastěji byl zmiňován velmi příjemný přístup personalistů k celému procesu.

Na konci dotazníku byly zařazeny 2 otázky sloužící k identifikaci respondenta. Otázky rozřazovali zaměstnance do skupin podle věku a pohlaví.

Otázka č. 20 *Jaký je Váš věk?*

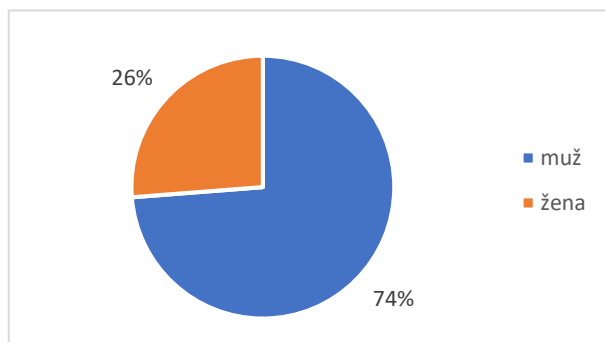
Graf 15 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní vypracování

Otázka č. 21 *Jaké je Vaše pohlaví?*

Graf 16 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní vypracování

Z předcházejícího grafu je patrné, že nejvíce THP bylo v loňském roce obsazeno lidmi mezi 26 a 35 lety, celkem 29. Na druhém místě je 15 zaměstnanců mezi 36 a 45 lety. 8 zaměstnanců bylo přijato mezi 46 a 55 rokem věku a dalších 5 po 56 letech. Nejméně zaměstnanců, 4, přibýlo ve věkové kategorii do 25 let.

Celkem dotazník vyplnilo 45 mužů přijatých za poslední rok a 16 žen. Počet přijatých mužů odpovídá svou převahou struktuře zaměstnanců ve společnosti.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s celým procesem získávání a výběru personálu, případně odhalit nedostatky celého procesu a nalézt odpovědi na stanovené otázky. Tyto získané informace dále pomohou jako jeden ze zdrojů ke zhodnocení silných a slabých stran společnosti v tomto procesu a návrhu doporučení na jeho zlepšení a zkvalitnění.

První výzkumná otázka předpokládala, že nejvyužívanější zdroj pro získávání uchazečů je osobní doporučení. Tento předpoklad byl potvrzen, jelikož více než polovina zaměstnanců se ucházela o místo ve společnosti z tohoto důvodu.

Druhá výzkumná otázka se týkala informací poskytnutých v inzerci. Předpokladem pro tuto otázku bylo dostatečné poskytnutí informací v inzerci. Respondenti odpovídali podle očekávání převážně kladně, či neutrálně. Našlo se ovšem i pár respondentů, kteří vnímali uvedené informace jako nedostatečné. Proto lze informace poskytované v inzerci hodnotit za převážně dostatečné, ovšem s malými výhradami.

Třetím předpokladem byla dobrá informovanost zaměstnanců ze stran personalistů a také naplnění jejich očekávání týkající se pracovní náplně. Tento předpoklad byl také naplněn, opět až na pár výjimek. V některých případech se rozcházela představa poskytnutých informací od personalisty a následných informací poskytnutými vedoucím pracovníkem.

Na poslední předpoklad byla nalezena odpověď dle očekávání. Celkový dojem z procesu získávání a výběru lze považovat za kladný, přestože se našli respondenti, kteří měli k celému procesu připomínky. Jednalo se především o připomínky ohledně některých poskytnutých informací, jako byla například nedostatečně popsaná náplň práce, která se následně částečně rozcházela s jejich představou. Přestože se společ-

nost snaží o co nejrychlejší postup při procesu získávání i výběru, našli se i respondenti, kteří měli k době trvání celého procesu určité výhrady. Hrubé nedostatky neviděl na celém procesu získávání a výběru personálu do společnosti žádný z respondentů.

7 Zhodnocení celého procesu

Proces získávání a výběru personálu je pro společnost HOCHTIEF CZ a.s. jednou z nejdůležitějších personálních činností. Celý proces získávání a výběru probíhá ve společnosti dle daného systému, který je podle získaných informací v porovnání s odbornou literaturou velmi efektivní. Přesto ale bylo při analýze procesu odhaleno pár slabých míst, které by se daly dále zlepšovat. Stručný výčet silných i slabých stránek je přehledně znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 3 Silné a slabé stránky procesu

Silné stránky	Slabé stránky
Plánování potřeby pracovních sil	Nevyužívání sociálních sítí
Personální rezervy	Neúčast na kariérních veletrzích
Znění inzerce	Informovanost personalistů
Metody získávání (doporučení, kariérní stránky společnosti, vzdělávací instituce)	
Proces výběru	
Rychlost procesu	
Oznámení výsledků výběrového řízení i neúspěšným uchazečům	
Přístup personalistů	

Zdroj: Vlastní vypracování

Silné stránky získávání

Společnost proces získávání personálu zaměřuje především na technické pozice, které jsou hůře obsazovatelné, než jsou pozice hospodářské a dělnické.

Mezi silné stránky společnosti patří jednoznačně každoročně zpracovávaný plán, který dopodrobna vytváří plánovanou potřebu pracovní síly na rok dopředu. V případě potřeby jsou tak noví zaměstnanci hledáni včas a s dostatečným předstihem.

Výhodou společnosti je i schopnost zareagovat v případě neplánované potřeby zaměstnanců, a to za pomoci tří skupin zaměstnanců v podobě personálních rezerv.

Za silnou stránku společnosti se dá považovat i inzerce, která je formulována jasně a v pevně dané struktuře. Zveřejňováno je vždy maximum údajů. Přesto některým respondentům v inzerci chyběly podrobnější informace o pracovní náplni, nebo chybělo místo a doba výkonu práce.

Z dotazníku vyplynulo, že mezi nejvyužívanější metody získávání patří doporučení známou osobou. Tato metoda přináší mnoho výhod. Zaměstnanec, který kandidáta do společnosti navrhuje by nedoporučil kandidáta, který by byl nevhodný a kazil by mu tak pověst, jak již zmiňoval Stýblo (2003, s. 59). Navržený kandidát naopak nechce kazit jak svojí reputaci, tak i osoby, která ho doporučila.

Další silnou stránkou je získávání pomocí webové stránky společnosti se sekcí „Kariéra“, která má podle výsledků dotazníkového šetření větší odezvu než placené pracovní portály. Jedná se o metodu levnější a účinnější. Webové stránky společnosti jsou pravidelně aktualizované a přehledně graficky zpracované.

Službu pracovních portálů využilo také velké množství zaměstnanců. Přestože se jedná o něco menší počet uchazečů, hledá si touto cestou zaměstnání mnoho lidí všech věkových kategorií.

Velké plus patří společnosti také za spolupráci se středními i vysokými školami. Touto cestou mohou oslovit cílenou skupinu mladých lidí. Tyto studenty mohou v případě projevení jejich zájmu pomocí řízené praxe naučit praktickým dovednostem v oboru a začít tak budovat jejich další kariéru v mezinárodní společnosti. Jak uvádí Duda (2008, s. 64), jedná se o způsob, který je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro studenty, tedy budoucí kvalitní zaměstnance. Zaměstnanec si v průběhu spolupráce určí svůj cíl, pozná prostředí společnosti a naučí se všechno potřebné pro pozdější výkon práce. Výrazně tak zkrátí dobu adaptace při nástupu do hlavního pracovního poměru, čím zaměstnavateli ušetří čas i peníze jinak vynaložené na získávání, výběr a adaptaci nového zaměstnance.

Silné stránky výběru

Celkově se dá za silnou stránku výběru označit celý společností nastavený proces. Ten začíná selekcí životopisů, pokračuje pohovorem s personalistou a následně i s přímým nadřízeným dané pracovní pozice. Uchazeč má tak možnost seznámit se s budoucí pracovní pozicí z více úhlů. Společnost má zároveň možnost posoudit uchazeče jak z osobního, tak i profesního hlediska.

Za silné stránky společnosti v procesu výběru se dá označit přístup personalistů k celému procesu, který všichni respondenti označili za příjemný a přátelský, případně neutrální. Žádný ze zaměstnanců si z pohovoru neodnesl negativní zážitek.

Vítán je také pohovor s vedoucím zaměstnancem, jak doporučuje i Koubek (2009, s. 179-180). Jelikož se jedná o pohovor v druhém kole výběrového řízení, vedoucí pracovník se tak nemusí zdržovat s příliš velkým počtem pohovorů, které za něj v kole prvním obstarají personalisté. Nevhodní uchazeči jsou tak vyřazeni a vedoucí pracovník má tak možnost výběru pouze z kvalitních uchazečů, kteří odpovídají požadavkům na dané pracovní místo. Tento postup je výhodný také pro uchazeče, kteří si takto vyjasní případné otázky, které z nějakého důvodu nemohl personalista odpovědět a také se seznámí s osobou, pro kterou v případě úspěchu bude pracovat.

46 zaměstnanců obdrželo odpověď na jejich nabídku zájmu o pracovní pozici do jednoho týdne, a 49 zaměstnanců zjistilo výsledky výběrového řízení do jednoho týdne. Tyto údaje se dají považovat za velmi rychlý přístup společnosti v komunikaci s kandidáty.

Za silnou stránku se dá považovat i oznámení výsledků výběrového řízení. Výsledky řízení jsou sděleny nejen úspěšným, ale také všem neúspěšným kandidátům.

Slabé stránky získávání a výběru personálu ve společnosti a návrhy na zlepšení

Společnost má celý systém získávání personálu velmi propracovaný. I tak ale analýza ukázala, že v některých oblastech má společnost částečné mezery. Na základě slabých stránek budou nyní navrženy návrhy doporučení na zlepšení tohoto procesu.

Jednou ze slabých stránek společnosti je využívání sociálních sítí.

Současnou nejvyužívanější sociální sítí je Facebook. Společnost na této sociální síti má založenou vlastní stránku, která ale není příliš často aktualizovaná. Vzhledem k velkému počtu uživatelů této sociální sítě by bylo vhodné využívat ji více, častěji aktualizovat informace a uveřejňovat různé příspěvky, které se jinak objevují například pouze na webových stránkách společnosti. Ta na rozdíl od Facebooku nemá takový dosah a navštíví ji pouze uživatelé, kteří již společnosti znají, a proto stránky z nějakého důvodu sledují. Velkou výhodou sociálních sítí je rychlost šíření informací a jejich velký dosah, jak uvádí Šikýř (Šikýř, 2014, s. 99-100). Především pomocí sdílení, či komentování a „lajkování“ informace pronikají k velkému množství uživatelů naráz. Pokud některé uživatele obsah zaujme a šíří ho dál, společnost se tak dostává zdarma do povědomí velkého počtu lidí. Mnoho lidí tráví u Facebooku velkou část dne. Šance na získání dalších kandidátů touto cestou je proto velká.

Dalším řešením by bylo založení kariérní stránky společnosti na Facebooku, která by sloužila především k informování uživatelů o kariérních možnostech, o volných pracovních pozicích a poskytovala by další informace, které jinak naleznou pouze návštěvníci webových stránek společnosti v sekci kariéry.

Další doporučení společnosti se týká sociální sítě LinkedIn, Jedná se o síť, která je přímo zaměřena na kariérní stránku uživatele. Na této síti je možné nalézt stále více uživatelů všech věkových kategorií z různých odvětví. Slouží k propojování kontaktů i přímému vyhledávání potenciálních kandidátů. V současnosti společnost nábor přes tuto sociální síť nevyužívá. Jejím nevyužíváním se společnost může připravit o zajímavé uchazeče, které touto cestou mohou oslovit konkurenční společnosti. Proto navrhuji začít aktivně používat tuto síť, jelikož může do budoucna vést k získání vhodných kandidátů.

V případě využití těchto návrhů by společnost také mohla ušetřit náklady vynaložené na systém Jobote. Vzhledem k výsledkům šetření, ze kterých vyplynulo, že je společnost jako zaměstnavatel s dobrou pověstí, je velká pravděpodobnost doporučování kandidátů přes tyto sítě i bez finanční motivace.

Poslední návrh ohledně získávání se týká využívání možnosti prezentování společnosti na kariérních veletrzích. Jak uvádí v teoretické části Dvořáková (2012, s. 147), díky prezentování na těchto veletrzích se společnost dostává do povědomí mnoha uchazečů, především z řad studentů, během jednoho nebo více dní. Společnost v minulosti již využívala možnost prezentování na různých kariérních veletrzích. Časem ale od této varianty ustoupila, jelikož nepřinášela dostatek kandidátů. Přesto si na základě poznatků z odborné literatury myslím, že se tímto společnost ochuzuje především o mladé talentované uchazeče, kteří možná neprojeví svůj zájem o pracovní místo ve společnosti ihned, ale minimálně získají o daných možnostech povědomí. Jedná se o metodu, kdy je možné zaujmout velké množství potenciálních uchazečů během krátké doby, i když může být trochu náročnější z finančního hlediska. Potenciální uchazeči mají možnost zjistit potřebné informace a získat odpovědi na jejich otázky přímo od potencionálního zaměstnavatele. Odezva těchto potenciálních kandidátů nemusí okamžitá, ovšem existuje reálná šance, že se některý z těchto studentů bude v budoucnu o pracovní místo ve společnosti ucházet. Touto cestou může společnost navíc posilovat své dobré jméno a značku. Z tohoto důvodu navrhuji vrátit se k účasti na těchto veletrzích.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy celého procesu výběru personálu mohu konstatovat, že proces výběru je ve společnosti prováděn správně,

pouze s malými nedostatky. Doporučení se proto týká jen malých nedostatků. Někteří respondenti v dotazníku uváděli jako nedostatečné informování o popisu práce personalistou v pozdějším porovnání s informacemi od přímého nadřízeného, nebo s realitou. Přestože se jednalo o naprosté minimum respondentů, doporučila bych zvýšit informovanost personalistů o obsazovaných pozicích do takové míry, jak jen je to možné.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo za použití odborné literatury popsat procesy a metody využívané pro získávání a výběr personálu. V teoretické části byla proto popsána teoretická stanoviska různých autorů.

V praktické části byl zanalyzován proces získávání a výběru personálu ve společnosti HOCHTIEF.CZ a.s. za pomoci analýzy interních materiálů, informací z výročních zpráv společnosti, strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Na základě odborných východisek z literatury zjištěných v teoretické části byly nalezeny silné a slabé stránky společnosti, podle kterých byl následně vypracován návrh na zlepšení tohoto procesu.

Díky rozhovoru s personálním ředitelem společnosti a dotazníkovému šetření vyplněné zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti v posledním roce, bylo možné celý proces zhodnotit jak ze strany vedení společnosti, tak i z pohledu zaměstnanců.

Po vyhodnocení informací zjištěných pomocí zmiňovaných metod byly zhodnoceny silné a slabé stránky celého procesu. Celý proces získávání a výběru probíhá ve společnosti dle daného systému, který je dá považovat za velmi efektivní. Přesto ale bylo při analýze procesu odhaleno pár míst, které by se daly dále zlepšovat.

Za silné stránky společnosti v procesu získávání se dá považovat především plánování potřeby pracovní síly, personálních rezervy pro neplánované obsazení pracovního místa, znění inzerce, metody způsobu získávání, především doporučení do společnosti známou osobou a kariérní stránky společnosti a také spolupráce se vzdělávacími institucemi. Silnou stránkou výběru je dá se říci, celý nastavený proces. Přístup personalistů i vedoucích pracovníků k výběrovému řízení rychlost procesu i oznámení výsledků všem uchazečům.

Slabé stránky společnosti v procesu získávání se týkají především malého využívání sociálních a zviditelňování na kariérních veletrzích. V procesu výběru nebyly zjištěny žádné větší nedostatky. Jediné, co se dá zčásti vytknout je předávání informací uchazečům ze stran personalistů, jelikož někteří uchazeči uvedli, že se tyto informace částečně rozcházejí s informacemi podanými přímým nadřízeným.

Z těchto slabých stránek proto plynou i následná doporučení, která se týkají většího využívání sociálních sítí, účasti na veletrzích a informovanosti personalistů.

Na závěr lze konstatovat, že ve společnosti jednoznačně převládají silné stránky nad slabými. Společnost má kvalitní a propracovaný systém získávání a výběru personálu, díky čemuž je velmi konkurenceschopná.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: text and cases*. 4th ed. New Delho: Tata McGraw-Hill, 2005. 686 p. ISBN 978-007-0599-307

CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 987-80-247-3348-7

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 76 s. ISBN: 978-80-247-2607-6

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press. 1999. 310 s. 80-7226-161-4

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-25406-98-4

KASPER, Helmut., MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management řízení organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců; metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 166 s. ISBN 978-80-7201-810-9

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

Internetové zdroje

Historie a profil [online]. HOCHTIEF, 2017, [cit. 8.4.2017]. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti HOCHTIEF CZ a.s.

Výroční zpráva HOCHTIEF CZ a.s. 2015

Zákon č. 451/1991 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam zkratk a vysvětlivek

č.	číslo
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAS	Centrála akciové společnosti
ČIIRAK	Český institut informatiky, robotiky a kybernetiky
ČVUT	České vysoké učení technické
DDS	Divize Dopravní stavby
DPD	Divize Property Development
DPS-Č	Divize Pozemní stavby Čechy
DPS-M	Divize Pozemní stavby Morava
DSM	Divize Správa majetku
HT CZ	HOCHTIEF CZ
KUBUS	Informační systém společnosti
LMC	Server, pod který spadají inzertní portály
SAP	Informační systém společnosti
Sb.	Sbírky
SPŠ	Střední průmyslová škola
THP	Technicko-hospodářská pozice
VUT	Vysoké učení technické

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces získávání personálu dle Šikýře	11
Obrázek 2 Požadavky na pracovní místo	13
Obrázek 3 Schéma získávání a výběru personálu	26
Obrázek 4 Schéma řízení a organizace HOCHTIEF CZ a.s.	29
Obrázek 5 Organizační struktura personálního úseku.....	31

Seznam grafů

Graf 1 Zaměstnanecká struktura podle pohlaví.....	33
Graf 2 Struktura zaměstnanců.....	33
Graf 3 Důvod zájmu o pracovní pozici.....	43
Graf 4 Zdroj informací.....	44
Graf 5 Vnímání informací z inzerce.....	44
Graf 6 Doba reakce na nabídku práce.....	45
Graf 7 Počet kol výběrového řízení.....	46
Graf 8 Metody výběru.....	46
Graf 9 Informovanost personalistou o pracovní pozici.....	47
Graf 10 Atmosféra pohovoru.....	48
Graf 11 Doba ústního pohovoru.....	48
Graf 12 Hodnocení doby pohovoru.....	49
Graf 13 Doba vyhodnocení výběrového řízení.....	49
Graf 14 Naplnění očekávání.....	50
Graf 15 Věk respondentů.....	51
Graf 16 Pohlaví respondentů.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 Současný stav zaměstnanců.....	32
Tabulka 2 Struktura zaměstnanců.....	32
Tabulka 3 Silné a slabé stránky procesu.....	53

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	66
Příloha 2 Rozhovor s personálním ředitelem společnosti.....	69

Dobrý den,

jmenuji se Gabriela Masářová a jsem studentkou 3. ročníku MÚVS ČVUT. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku na téma získávání a výběr personálu ve společnosti HOCHTIEF CZ a.s. se zaměřením na technicko-hospodářské pozice obsazené v posledním roce. Získaná data pomohou jako jeden z pramenů k vypracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění ne-zabere více než 10 minut. Děkuji velmi za vyplnění.

- 1) Co Vás přimělo zajímat se o pracovní pozici v této společnosti? (Můžete označit více možností)
 - a) finanční podmínky
 - b) doporučení společnosti
 - c) místo výkonu práce
 - d) pověst společnosti
 - e) pracovní náplň
 - f) jiný důvod (uvedte jaký)

- 2) Z jakého zdroje jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a? (Můžete označit více možností)
 - a) z inzerce na některém z pracovních portálů
 - b) z inzerce na stránkách společnosti
 - c) z doporučení známého
 - d) prostřednictvím vzdělávací instituce
 - e) prostřednictvím personální agentury
 - f) z jiného zdroje (uvedte jaký)

- 3) Informace uvedené v inzerci o pozici, o niž jste se ucházel/a vnímám jako?
 - a) velmi detailní
 - b) přiměřené
 - c) dostatečné
 - d) nedostatečné
 - e) nedovedu posoudit

- 4) V případě že jste odpověděl/a záporně, vypište prosím, jaké informace Vám chyběly.

- 5) Uvedené profesní a osobnostní požadavky v inzerci o pozici, o niž jste se ucházel/a, hodnotím jako?
 - a) příliš vysoké
 - b) vysoké
 - c) přiměřené
 - d) nízké
 - e) nedovedu posoudit

- 6) Po jaké době jste obdržel/a reakci na Vaši odpověď na nabídku práce?
- a) do 1 dne
 - b) do 3 dnů
 - c) do týdne
 - d) do 2 týdnů
 - e) do měsíce
- 7) Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?
- a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) více než 3
- 8) Jak vnímáte počet absolvovaných kol ve výběrovém řízení, které jste absolvoval/a?
- a) nepřiměřeně vysoký
 - b) adekvátní počet
 - c) nepřiměřeně nízký
 - d) nedokážu posoudit
- 9) Jakými metodami jste byl/a vybrán/a do společnosti? (Můžete vybrat více možností)
- a) pohovor
 - b) testování (schopností, dovedností...)
 - c) motivační dopis
 - d) posouzení životopisu
 - e) jiná metoda, vypište jaká
- 10) Jak detailně jste byl/a informován/a personalistou o pracovní pozici, o niž jste se ucházel/a?
- a) velmi detailně
 - b) více než uspokojivě
 - c) uspokojivě
 - d) zběžně
 - e) nebyl/a jsem informován/a vůbec
- 11) V jaké atmosféře probíhal ústní pohovor s personalistou?
- a) v příjemné, přátelské atmosféře
 - b) v neutrální atmosféře
 - c) v nepříjemné atmosféře
- 12) Byly Vám v průběhu pohovoru kladeny nějaké nevhodné, nebo diskriminační otázky v rozporu s etickým kodexem?
- a) ne
 - b) ano (prosím, vypište jaké)
 - c) nevím
- 13) Jak dlouhá byla doba ústního pohovoru?
- a) do 15 minut

- b) 16-30 minut
- c) 31-60 minut
- d) 61-90 minut
- e) více než 90 minut

14) Jak hodnotíte dobu ústního pohovoru?

- a) příliš krátká
- b) optimální
- c) příliš zdlouhavá

15) Po jak dlouhé době jste zjistil/a výsledky výběrového řízení?

- a) dříve než do 2 dnů
- b) do 3 dnů
- c) do týdne
- d) do 2 týdnů
- e) déle než do 2 týdnů

16) Odpovídá Vaše práce očekávaní, které jste měl/a před nástupem?

- a) ano, zcela
- b) spíše ano
- c) spíš ne
- d) ne

17) Jak hodnotíte čas na zvážení nabídky k přijetí na dané pracovní místo?

- a) více než dostatečný
- b) přiměřený
- c) nedostatečný
- d) nedokážu posoudit

18) Přístup zástupce společnosti k výběrovému procesu hodnotím jako:

- a) profesionální
- b) přátelský
- c) neutrální
- d) bez zájmu
- e) nepřátelský

19) Co byste na procesu výběru změnili? Případně, kde vidíte nedostatky? (Tato část je velmi důležitá, prosím o vyplnění).

20) Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56 a více

21) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Příloha 2 Rozhovor s personálním ředitelem společnosti

Rozhovor s personálním ředitelem společnosti HOCHTIEF CZ a. s.

Dobrý den, ráda bych se Vás zeptala na pár otázek.

1) Jak posuzujete potřebu zaměstnanců?

Potřeba zaměstnanců vychází ze strategického plánu, který společnost vytváří dopředu vždy na období tří let. Nejdetailnější a zároveň nejpřesnější je plánování na následující rok. Čísla na další dva roky jsou spíše orientační. Ve vztahu na realizované projekty a projekty již smluvně zajištěné, plánujeme potřebný počet zaměstnanců. V plánech také zohledňujeme zaměstnance, kteří mají jít v daném období do starobního důchodu. Při plánování počtu zaměstnanců bereme v úvahu i běžnou fluktuaci. Základním parametrem pro plánování potřeby zaměstnanců je vždy zásoba práce.

V průběhu roku se může stát, že jako společnost vyhraje soutěže na realizaci dalších projektů, nebo někdo podá výpověď, nepovede se nábor... Tyto situace se následně řeší podle jiných parametrů, neplánovaně, AD HOC.

2) Jak vypadá získávání z vnitřku/vnějšku...?

V rámci strategického plánování dělíme zaměstnance do skupin, ze kterých můžeme případně vybírat interní kandidáty na uvolněné pozice. První skupinu tvoří klíčoví zaměstnanci – zaměstnanci s certifikáty, osvědčeními, klíčoví uživatelé SAP a KUBUS. Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří tvoří takzvané personální rezervy. Jedná se o zaměstnance, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti k tomu, aby dokázali okamžitě převzít výkon potřebné pozice.

Třetí skupinu tvoří talenti. Mladí lidé s mírnou zkušeností, především na juniorních pozicích, kteří mají předpoklad dalšího možného růstu a také potenciál k převzetí vrcholových manažerských funkcí ve společnosti. Jsou to mladí lidé zařazení do talent programu, který je nyní na samém začátku. Program funguje prvním rokem a je podle strategického plánu naplánován na tři roky. V současnosti se v něm nachází asi 1 % zaměstnanců. Na počátku programu si každý stanoví dráhu, kam se chce za tři roky dostat a podle toho je

jim nastavujeme rozvojový program. V programu jsou vždy určité uzlové body, které jsou pevně určené společností.

V případě že není nikdo vhodný zevnitř, přechází se na externí výběrové řízení. Jedním z využívaných systému je systém Jobote. V sekci kariéra se na webových stránkách společnosti inzerují nabízené volné pozice. Všichni zaměstnanci společnosti, ale i externí lidé, mají možnost doporučit do společnosti uchazeče na danou pracovní pozici a následně získat odměnu. Část odměny získají v momentě, kdy je uchazeč vybrán a přečká zkušební dobu, která podle druhu pozice trvá tři až šest měsíců. Druhou část odměny získají v okamžiku, kdy zaměstnanec ve společnosti odpracuje první rok.

Další způsob, jak získáváme nové zaměstnance je přes inzerci na webu. Používáme inzerci na pracovních portálech jako je například jobs.cz přes server LMC, se kterým máme roční smlouvu. Nakoupíme si uživatelské prostředí, ve kterém můžeme plošně inzerovat. Navíc to tvoří i archivy. Díky tomu můžeme hledat i v databázích životopisů a tak podobně.

3) Spolupracujete s personálními agenturami?

Personální agentury používáme v momentě, kdy se nám nedaří pozice obsadit. Personální agentury si za obsazení pozice řeknou přibližně 2,5 až 3násobek mzdy přijatého zaměstnance. Při náboru Top managementu se snažíme využívat vlastní kontakty, nebo využíváme headhunting.

4) Využíváte ještě nějaké další metody získávání?

Využíváme ještě řízenou praxi, ve spolupráci s vysokými a středními školami. Studenti docházejí do společnosti ještě při studiu podle času dvakrát až třikrát do týdne. Naučí se tak všechno ještě před koncem studia, po kterém mohou ihned nastoupit do hlavního pracovního poměru. Výrazně se tak zkracuje adaptační doba, protože studenti znají prostředí společnosti i náplň práce. Po nástupu mohou být proto i lépe placeni než absolventi bez zkušeností.

5) Jak tvoříte popis pracovního místa?

Většina popisů pracovních míst máme uloženou v databázi, která je tak široká, že nové popisy vytváříme minimálně. V případě, že se něco přeci jen objeví, tvoří ho personalista společně s pracovníkem, který je danému pracovnímu místu nadřízený. Společně stanoví úkoly, odpovědnosti a pravomoci a dále definují speciální kvalifikaci, které je pro výkon dané práce nutná.

6) Jaké dokumenty od uchazečů požadujete?

Na Jobsu a dalších pracovních portálech požadujeme zaslání životopisu a na některé pozice motivační dopis a souhlas s prohlášením o zpracování osobních údajů.

Dále je také při ucházení o některé pozice necháváme vyplnit strukturovaný osobní dotazník.

7) Co všechno obsahuje inzerát?

Inzerát obsahuje úvodní text s představením společnosti, název pozice, popis pracovní náplně, požadované vzdělání, zkušenosti, dovednosti a schopnosti, popis toho, co nabízíme a případně termín možného nástupu. Snažíme se poskytnout co nejdetailnější informace.

8) Jak a jakým způsobem je formulována nabídka k přijetí do zaměstnání?

Oznámení výsledku o přijetí sdělujeme telefonicky. Do mailu poté zasíláme rekapitulaci, informace například o datu nástupu. Budoucímu zaměstnanci také pošleme dokumentaci, která je nutná k uzavření pracovního poměru. Součástí je i příkaz k vstupní zdravotní prohlídce, včetně kontaktu na příslušného lékaře pracovně lékařských služeb

Dále musí podepsat souhlas o zasílání mzdy na bankovní účet, předat kopii občanského průkazu, kartičky zdravotní pojišťovny, dokladu o dosaženém vzdělání atd. Budoucí zaměstnanec dokumenty vyplní, podepíše a oskenované zašle zpět, abychom mohli zavést data do systému HR SAP a připravit veškeré nezbytné dokumenty k uzavření pracovního vztahu. V den nástupu poté dokládá originály. Dále je nutné provést a podepsat školení o BOZP, o PO, o životním prostředí, pravidla systému řízení. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s pracovním řádem a kolektivní smlouvu. V den nástupu do zaměstnání dostává každý zaměstnanec složku, ve které má důležité kontakty, pracovní smlouvu, dohodu o mzdě, popis pracovního místa, etický kodex společnosti a informace pro nové zaměstnance

9) Jaké kroky a metody má výběr, kdo se všechno účastní pohovorů?

Nejdříve ze všeho personální útvar provádí selekci životopisů, kde vyřadíme všechny nevhodné uchazeče. Poté probíhá první kolo pohovorů, které vede personalista. V tomto kole se vybere maximálně pět lidí, kteří postupují do druhého kola pohovorů, které vede přímo nadřízený pracovník. První kola probíhají ihned jak je to možné.

Problém je někdy dohodnout termín druhé schůzky s nadřízeným pracovníkem. Je složité dohodnout termín, kdy má při svém pracovním vytížení čas a zároveň se hodí i uchazeči, obzvláště, je-li pohovorů více v jednom týdnu. Přesto se snažíme domluvit termíny vždy co nejdříve to jde. V případě obsazování vyšších pozic jako jsou například ředitelé divizí probíhají i třetí kola. Výjimečně se může stát, že jsou kola i 4. To se stalo naposledy, když jsme obsazovali místo personalisty. V posledním kole zbyli dva uchazeči, které posuzoval i ředitel divize.

10) Jak dlouho vyhodnocujete vhodného kandidáta a jak a kdy oznamujete výsledky?

To je velmi individuální. Důležitější je pro nás kvalita zaměstnance než rychlost obsazení. Ideální je proto začít s hledáním a výběrem nového zaměstnance tři měsíce před plánovanou potřebou. To ale bohužel není ve všech případech možné. „Ideální by byl proto mrazák, kde by se dali lidé skladovat a v případě potřeby jen vytáhnout“.

Všem vybraným kandidátům oznamujeme výsledky telefonicky, většinou ihned, do jednoho dne. Neúspěšným kandidátům dáváme o rozhodnutí vědět elektronickou cestou.

11) Zjišťujete u uchazečů například rodinnou situaci, věk...?

Ne, ale mnoho lidí tyto informace uvádí v životopisech.

Děkuji Vám velmi za rozhovor.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Gabriela Masářová

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis