

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Viktor Effenberger

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Viktor Effenberger

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in a business enterprise

Cíle práce

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

Metodika

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

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

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

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

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2019

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 08. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za odborné konzultace, rady a také za čas, který mi poskytovala v průběhu tvorby celé práce.

Mé poděkování dále patří panu Mgr. Martinovi Mácovi a celému personálnímu oddělení ze společnosti ČEZ Distribuce a.s. za poskytnutí cenných informací. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině a přítelkyni za velkou podporu v průběhu celého studia.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů, konkrétně postupy a technikami vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené společnosti. Úvodní část literární rešerše objasňuje, co je to řízení lidských zdrojů, jaké existují typy, přístupy, modely, a celkově uvádí do problematiky řízení lidských zdrojů. Následující část literární rešerše se zabývá vyhledáváním zaměstnanců, metodami vyhledávání zaměstnanců a moderními trendy vyhledávání zaměstnanců. Poslední část literární rešerše je věnována výběru zaměstnanců, jeho procesům, používaným metodám a moderním trendům výběru zaměstnanců.

Vlastní práce se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců v konkrétní zvolené společnosti. Pro zmapování společnosti byla zvolena technika sběru prostřednictvím analýzy vnitřních dokumentů, technika hloubkového rozhovoru s vedoucím oddělení lidských zdrojů, technika polostrukturovaného rozhovoru s personalisty a dotazníkového šetření kterého se zúčastnilo 108 zaměstnanců. Na základě uvedených technik sběru jsou zmapovány postupy a techniky vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a pohled na tento proces jak ze strany personalistů, tak ze strany zaměstnanců.

Výstupem diplomové práce jsou navržena doporučení pro společnost, která by mohla vést k zefektivnění procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců. Jedná se o doporučení z hlediska použití nových metod vyhledávání a výběru zaměstnanců a jejich efektivní využití. Dále se jedná o doporučení zkvalitnění komunikace s uchazeči o volné pracovní místo a zapojení zaměstnanců do vyhledávacích aktivit.

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

The Employee Search and Selection in a Chosen Company

Abstract

This thesis deals with human resources management, specifically procedures and techniques of employee search and selection in a chosen company. In the first part of the literature review, I define human resources management, present its types, approaches, models, and generally introduce the area of human resources management. The next part of the literature review concerns employee search, methods of searching, and contemporary trends in employee recruitment. The last part of the literature review is devoted to employee selection, its processes, applied methods, and contemporary trends in choosing employees.

The main part of this thesis deals with the search and selection of employees in a particular company. To map the company, I applied the method of data collection by an internal document analysis, the technique of an in-depth interview with the head of human resources department, the technique of a pen and paper interview with a human resources officer, and a questionnaire survey involving 108 employees. Based on the results, I mapped the processes and techniques of employee search and selection in the company from the perspective of the human resources officers, as well as the employees.

The output of this thesis are specific suggestions for the company, which could lead to an efficiency improvement of the employee search and selection processes. These suggestions include application of new methods of employee search and selection, and their effective use in practice. Furthermore, there are suggestions concerning improvement of communication with job applicants and involvement of employees in the search practice.

Keywords: human resources management, employee search, recruitment sources, employee selection, methods of employee selection.

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
2.2.1 Teoretická východiska	15
2.2.2 Hlubkový rozhovor	15
2.2.3 Polostrukturovaný rozhovor	16
2.2.4 Dotazníkové šetření	16
2.2.5 Hypotézy	18
3 Teoretická východiska	20
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.1.1 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení	21
3.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	23
3.1.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů	25
3.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů	26
3.1.5 Outsourcing personální práce	28
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	30
3.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	31
3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	32
3.2.3 Standardní metody vyhledávání zaměstnanců	35
3.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců	39
3.2.5 Další metody generace 2.0.....	46
3.3 Výběr zaměstnanců	48
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců	49
3.3.2 Standardní metody výběru zaměstnanců	50
3.3.3 Moderní metody výběru zaměstnanců	57
4 Vlastní práce	59
4.1 Představení zkoumané společnosti.....	59
4.1.1 Hlavní činnosti společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	60
4.1.2 Hlavní cíle společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	61
4.1.3 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti ČEZ Distribuce, a.s.	61
4.1.4 Personalistika společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	62
4.1.5 Organizační struktura společnosti a útvar lidských zdrojů.....	65
4.1.6 Personální činnosti	67

4.2	Současný stav vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	68
4.2.1	Proces vyhledávání zaměstnanců.....	68
4.2.2	Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	69
4.2.3	Používané metody vyhledávání zaměstnanců.....	69
4.2.4	Proces výběru zaměstnanců	73
4.2.5	Metody výběru zaměstnanců	74
4.2.6	Rozhovor s personalisty společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	75
4.3	Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci společnosti ČEZ Distribuce, a.s.	76
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	77
4.3.2	Zhodnocení stanovených výzkumných otázek	100
4.3.3	Výsledky hypotéz	101
4.4	Návrh řešení	105
5	Závěr.....	107
6	Seznam použitých zdrojů	109
6.1	Knižní zdroje.....	109
6.2	Internetové zdroje.....	112
7	Přílohy	114

Seznam obrázků

Obrázek 1: Všeobecná úloha řízení lidských zdrojů	23
Obrázek 2: Proces vyhledávání zaměstnanců	32
Obrázek 3: Schéma vztahu a podmínek při vyhledávání zaměstnanců	35
Obrázek 4: Porovnání hlavních vlastností web 1.0 a web 2.0	40
Obrázek 5: Kroky postupu procesu výběru zaměstnanců.....	50
Obrázek 6: Logo společnosti	59
Obrázek 7: Území provozovatelů distribučních soustav	60
Obrázek 8: Elektrizační soustava.....	61
Obrázek 9: Organizační struktura úseku Finance a správa.....	66
Obrázek 10: Struktura zaměstnanců podle kategorie zaměstnanců.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definování pojmu řízení lidských zdrojů dle vybraných autorů	21
Tabulka 2: Výhody a nevýhody outsourcingu	29
Tabulka 3: Definování pojmu vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů.....	31
Tabulka 4: Definování pojmu výběr zaměstnanců dle vybraných autorů.	49
Tabulka 5: Příklad časového harmonogramu assessment centra.....	54
Tabulka 6: Akcionářská struktura společnosti ČEZ, a. s. podle typu subjektu	59
Tabulka 7: Vybrané ekonomické ukazatele.....	62
Tabulka 8: Vývoj zaměstnanců a jím spojené vybrané náklady.....	63
Tabulka 9: Složení zaměstnanců podle pohlaví k 31.12.2018.....	63
Tabulka 10: Složení zaměstnanců podle pracovně právních vztahů k 31.12.2018	65
Tabulka 11: Míra fluktuace ve společnosti k 31.12.2018 (%).....	65
Tabulka 12: Výsledky otázky č. 1	77
Tabulka 13: Výsledek Otázky č. 2.....	79
Tabulka 14: Výsledky Otázky č. 3.....	79
Tabulka 15: Výsledky Otázky č. 4.....	80
Tabulka 16: Výsledky Otázky č. 5.....	81
Tabulka 17: Výsledky Otázky č. 6.....	82
Tabulka 18: Výsledky Otázky č. 7.....	83

Tabulka 19: Výsledky Otázky č. 8.....	84
Tabulka 20: Výsledky Otázky č. 9.....	85
Tabulka 21: Výsledky Otázky č. 10.....	86
Tabulka 22: Výsledky Otázky č. 11.....	87
Tabulka 23: Výsledky Otázky č. 12.....	88
Tabulka 24: Výsledky Otázky č. 13.....	89
Tabulka 25: Výsledky Otázky č. 14.....	90
Tabulka 26: Výsledky Otázky č. 15.....	91
Tabulka 27: Výsledky Otázky č. 16.....	92
Tabulka 28: Výsledky Otázky č. 17.....	93
Tabulka 29: Výsledky Otázky č. 18.....	95
Tabulka 30: Výsledky Otázky č. 19.....	96
Tabulka 31: Výsledky Otázky č. 20.....	96
Tabulka 32: Výsledky Otázky č. 21.....	97
Tabulka 33: Výsledky Otázky č. 22.....	98
Tabulka 34: Výsledky Otázky č. 23.....	99

Seznam grafů

Graf 1: Role outsourcingu v řízení lidských zdrojů.....	30
Graf 2: Přehled prodaných nákladů tištěných médií za rok 2006 až 2017	39
Graf 3: Tvorba výsledku hospodaření (mil. Kč).....	62
Graf 4: Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31.12.2018	64
Graf 5: Složení zaměstnanců podle věku k 31.12.2018.....	64
Graf 6: Informační zdroj volného pracovního místa (%)	78
Graf 7: Použití ČEZBotu ke komunikaci se společnostmi (%)	79
Graf 8: Zdroj uchazečů (%)	80
Graf 9: Úplnost a srozumitelnost informací v pracovním inzerátu (%).	81
Graf 10: Forma zpracování pracovního inzerátu (%)	82
Graf 11: Důvod reakce na pracovní inzerát (%)	83
Graf 12: Rychlost reakce zástupce společnosti na odpověď uchazeče (%).....	84
Graf 13: Úplnost informací týkajících se pozvánky na pracovní pohovor (%).....	85

Graf 14: Účast zástupců společnosti na výběrovém pohovoru (%).....	86
Graf 15: Dojem ze setkání s personalistou během výběrového pohovoru (%)	87
Graf 16: Dojem ze setkání s vedoucím pracovníkem během výběrového pohovoru (%) ...	88
Graf 17: Počet absolvovaných kol výběrového pohovoru (%).....	89
Graf 18: Odpověď na všechny otázky v rámci výběrového pohovoru ze strany společnosti (%)	90
Graf 19: Délka výběrového pohovoru (%)	91
Graf 20: Účast na jiných výběrových metodách než Výběrový pohovor (%).....	92
Graf 21: Rychlost reakce zástupce společnosti s výsledkem osobního rozhovoru (%).....	93
Graf 22: Důvod přijetí pracovní nabídky (%).....	94
Graf 23: Spokojenost respondentů s celým výběrovým procesem (%).....	95
Graf 24: pohlaví respondentů (%)	96
Graf 25: Věk respondentů (%).....	97
Graf 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (%)	98
Graf 27: Pracovní zařazení respondentů (%).....	99
Graf 28: Nástup respondenta do zaměstnání jako absolvent (%)	100

Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centrum
A.s.	Akciová společnost
ČR	Česká Republika
ÚP	Úřad práce
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava
VŠ	Vysoká škola

1 Úvod

Důležitým předpokladem rozvoje ekonomiky a hospodářství země je podpora podnikání, která by nebyla dostatečně efektivní, pokud by nebyla úzce spojena i s investicemi do lidského kapitálu. Je základní hospodářskou jednotkou podniku, v jehož rámci dochází ke spojování hmotných, finančních a lidských zdrojů s cílem produkovat hodnoty pro potřeby trhu a tím dosáhnout i vlastní uspokojení potřeb.

Podle některých autorů je pro zajištění a plynulé fungování procesů v podniku zapotřebí tři základních výrobních faktorů, a to práce, půda a kapitál. Pro fungování podniku je nezbytné shromažďování, propojení, uvádění do pohybu a využívání materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Jelikož právě lidské zdroje uvádějí do činnosti ostatní zdroje a determinují jejich využívání, je možné říci, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším a ve vyspělých ekonomikách i tím nejdražším zdrojem. Pokud se obecně hovoří o lidských zdrojích, rozumí se tímto pojmem nejen počet a struktura zaměstnanců, ale i jejich vzdělanost, kultura, mezilidské vztahy, schopnost spolupráce apod.

Mnozí odborníci na personální práci preferují pojem lidský kapitál před termínem lidské zdroje. Pokud z obecného hlediska rozumíme pojmem zdroj prostředek nebo možnost a pojmem kapitál nahromaděné bohatství, pak pracovníci firmy představují jedno i druhé. Jsou zdrojem v tom smyslu, že firma využívá jejich práci, ale také proto, že jejich schopnosti, komunikativnost, odvaha, kreativita a talent jsou pod správným vedením samy o sobě bohatstvím a zárukou zvyšování produktivity. Je to zároveň kapitál, neboť tvůrčí schopnosti lidí jsou nevyčerpatelné, zhodnocují se a akumulují.

Prvním krokem k úspěšnosti podniku by mělo být uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů. Cílevědomým vytvářením a využíváním lidského potenciálu firma buduje a rozvíjí své silné stránky a konkurenční výhody, to znamená, že nezbytným předpokladem pro úspěch podniku je potřeba neustálého zvyšování hodnoty lidského kapitálu prostřednictvím uplatňování efektivních stylů řízení lidí, zabezpečením dynamické organizace podniku a rozvojem talentovaných zaměstnanců.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců je součástí řízení lidských zdrojů. Komplikovanost vyhledávání a výběru je dána tou skutečností, že každý zaměstnanec disponuje osobními předpoklady, určitou kvalifikační, výkonovou a osobnostní kapacitou, která je specifická a vyjadřuje úroveň a oblast jeho pracovní schopnosti. Současně

jakákoliv profese, činnost nebo funkce představuje vzhledem k různým stranám profilu zaměstnance dost jednoznačně vymezený soubor nároků a požadavků. Z tohoto důvodu je velmi důležité jednak vyhledat toho správného zaměstnance, ale také použít nejvhodnější metodu pro jeho výběr.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je popsat a zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s., a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zefektivnění procesu.

Dílčí cíle diplomové práce zahrnují:

1. zpracování literární rešerše k problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců,
2. vymezení pojmů,
3. charakteristika společnosti ČEZ Distribuce, a.s.,
4. identifikace současného procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.,
5. tvorbu rozhovorového a dotazníkového šetření,
6. vytvoření návrhů k zefektivnění procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

2.2 Metodika

2.2.1 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce, konkrétně Kapitola č. 3 Teoretická východiska, byla zpracována na základě prostudovaných literatur v českém i anglickém jazyce a jejich výčet je uveden na konci diplomové práce v Kapitole 6. Seznam použitých zdrojů.¹

2.2.2 Hlubkový rozhovor

Tato metoda rozhovoru byla zvolena s cílem získat informace co nejméně zkreslené představami autora a zmapovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Hlubkový rozhovor byl proveden s vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů v listopadu 2019 na předem dohodnuté schůzce v kanceláři společnosti v Praze a trval dvě hodiny. O tématu nestrukturovaného rozhovoru byl vedoucí pracovník oddělení lidských

¹ FROUZ, Jan a Olga VINDUŠKOVÁ. *Čtení a psaní odborného textu v environmentálních vědách*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 9788024638157.

zdrojů informován předem telefonicky a prostřednictvím e-mailu při potvrzení termínu schůzky.²

2.2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s dvěma profesně nejstaršími personalisty ve společnosti. Cílem polostrukturovaného rozhovoru s personalisty bylo zjistit jejich odborný pohled na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a kde vidí prostor pro zlepšení.

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden na předem dohodnuté schůzce v listopadu 2019 v kanceláři společnosti v Praze s každým personálním specialistou zvlášť. Rozhovor trval jednu hodinu. Dotazovaným bylo kladeno 6 předem přichystaných otázek, které byly zaznamenány do připraveného archu, který je k nahlédnutí v Příloze č. 4.

Znění otázek bylo personalistům sděleno předem telefonicky a e-mailem při potvrzení termínu schůzky.³

2.2.4 Dotazníkové šetření

Před samotným zahájením dotazníkového šetření byla stanovena hlavní výzkumná otázka a několik dílčích výzkumných otázek.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaký je pohled uchazeče o pracovní místo na proces vyhledávání a výběr zaměstnanců?

Dílčí výzkumné otázky:

Otázka 1: *Kde respondenti získávají informace o volném pracovním místě?*

Otázka 2: *Z jakých zdrojů se uchazeči na volné pracovní místo hlásí nejvíce?*

Otázka 3: *Zaujala respondenty forma zpracování nabídky volného pracovního místa?*

Otázka 4: *Co vedlo respondenty k reakci na pracovní nabídku?*

Otázka 5: *Jak dlouho trvaly komunikační reakce ze strany společnosti?*

² SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 9788024735689.

³ SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 9788024735689.

Otázka 6: *Byli respondencům poskytnuty veškeré informace?*

Otázka 7: *Jaký dojem v respondencích byl vyvolán ze zástupců společnosti?*

Otázka 8: *Jaké metody výběru zaměstnanců respondenci absolvovali?*

Otázka 9: *Jak dlouho respondenci absolvovali výběrový pohovor?*

Otázka 10: *Co vedlo respondenty k přijetí pracovní nabídky?*

Složení otázek v dotazníku bylo sestaveno na základě poznatků získaných během vytváření literární rešerše této diplomové práce a na základě poznatků a informací získaných při osobních rozhovorech s personálními specialisty a vedoucím oddělení řízení lidských zdrojů.

Dotazník obsahuje 18 hlavních otázek a 5 identifikačních otázek uzavřeného typu s výběrem jedné odpovědi, kde byla pokryta dostačující škála možných odpovědí, které s výzkumnou problematikou souvisí. Tento typ otázek byl zvolen pro jeho kvalitnější vyhodnocení a přesnější výsledky.

Podle Jamese Borga byly v dotazníku použity tyto otázky:

- **Dichotomické otázky** s možností výběru pouze ze dvou odpovědí – v dotazníku této diplomové práce je obsaženo 7 otázek tohoto typu.
- **Polytomické otázky** s možností výběru z více variant odpovědi – v dotazníku této diplomové práce je obsaženo 9 otázek tohoto typu.
- **Škály** v dotazníku této diplomové práce jsou obsaženy v 7. otázkách.⁴

V úvodě dotazníku je uvedena prosba o spolupráci při jeho vyplňování, dále je uvedeno, pro jaké účely budou poskytnuté informace zpracovány společně s informací, že se jedná o zcela anonymní dotazník.

Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím webového portálu vplnto.cz a účastnili se ho respondenti, kteří byli přijati do společnosti ČEZ Distribuce, a.s. v období 1.4.2019 až 31.10.2019 a v době vyplňování dotazníku byli stále ve společnosti zaměstnáni. Dotazníkového šetření se neúčastnili zaměstnanci na pozici Top management, protože ve vybraném období nástupu, nebyl žádný zaměstnanec na tuto pozici přijat.

⁴ BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Přeložil Radek BLAHETA. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024748214.

Zjištěná data byla zpracována a následně byla přenesena do tabulek a výsečových grafů. V tabulkách byly uvedeny odpovědi respondentů v absolutní a relativní četnosti. Relativní četnost byla zároveň znázorněna ve výsečových grafech a slouží jako podklad pro odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Konkrétní vzor dotazníku je k nahlédnutí v Příloze č. 5.

2.2.5 Hypotézy

1. Existuje statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a jejich zdrojem (externista/internista).
2. Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a délkou výběrového řízení.
3. Existuje statisticky významná závislost mezi důvodem reakce na pracovní pozici a věkem.
4. Existuje statisticky významná závislost mezi věkem a pracovní pozicí.

Za pomoci testování statistických hypotéz je možné posoudit, jestli data získané dotazníkovým šetřením vyhovují předpokladu, který byl proveden ještě před testováním.

Statistická hypotéza je určitý předpoklad o rozdělení náhodných veličin. Stanovené hypotézy byly vypočítány pomocí Pearsonova testu dobré shody χ^2 a pomocí testu významnosti rozdílu dvou rozptylů, tzv. F-test.⁵

Kroky při testování hypotéz

- Formulace výzkumné otázky ve formě nulové a alternativní statistické hypotézy
- Zvolení přijatelné úrovně chyby rozhodování
- Volba testovacího kritéria
- Výpočet hodnoty testovacího kritéria
- Určení kritických hodnot testovacího kritéria
- Přijmutí nebo zamítnutí hypotézy H_0

⁵ NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742731.

- **F – test**

Předpoklad: jsou dány dva výběry o rozsazích n_1, n_2 s rozptylem S_1^2 a S_2^2 , vybrané ze dvou základních souborů s rozdělením.

Nulová hypotéza:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

Alternativní hypotéza:

$$H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Testovací kritérium:

$$F = \frac{\hat{\sigma}_1^2}{\hat{\sigma}_2^2} = \frac{n_1(n_1 - 1) s_1^2}{n_2(n_2 - 1) s_2^2}$$

Má Fisherovo-Snedecorovo rozdělení $F(n_1 - 1, n_2 - 2)$.

Závěr: Jestliže $F > F_{\text{krit}}$, zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme hypotézu H_A .

- **Pearsonův test dobré shody χ^2**

Předpoklady: Výsledky pozorování jsou rozříděny do k skupin a v každé skupině je zjištěná skupinová četnost f_{ej} . Uvažujeme určité rozdělení, které budeme považovat za model pro náš výběr. Pro každou třídu určíme teoretické, modelové, očekávané četnosti f_{oi} ($j = 1, \dots, k$).

Nulová hypotéze (H_0): Základní soubor má očekávané rozložení, tzn. Že četnost f_{ej} a f_{oi} se liší pouze náhodně.

Testové kritérium:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(f_{ej} - f_{oj})^2}{f_{oj}}$$

Tato veličina má Pearsonovo rozložení χ^2 s $v = k - s - 1$ stupni volnosti. Veličina s značí počet parametrů očekávaného rozložení odhadnutých na základě výběru.

Závěr: Jestliže $\chi^2 > \chi_p^{2(k-s-1)}$, zamítneme hypotézu H_0 ⁶

⁶ NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742731.

3 Teoretická východiska

V nadcházejících kapitolách a podkapitolách literární rešerše budou vysvětleny a objasněny pojmy z odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného nebo elektronického charakteru, zabývajícího se problematikou řízení lidských zdrojů.

3.1 Řízení lidských zdrojů

V tom nejobecnějším pojetí je možné na řízení lidských zdrojů nahlížet jako na nástroj, který slouží k tomu, aby byla instituce výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Předpokladem úspěšné instituce jsou zaměstnanci, kteří jsou ztotožnění s cíli a s vizí instituce a účelně tak přispívají k jejich dosahování. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů je možné tohoto ideálního stavu dosáhnout nebo se k němu alespoň přiblížit. Zaměstnance nestačí pouze adekvátně odměňovat za vykonanou práci, je třeba jim také dát prostor k rozvoji, seberealizaci a užívání jejich pracovního potenciálu. S tím úzce souvisí zvyšování pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, což je motivuje a vede k růstu jejich produktivity.⁷

Trend přenesení pravomoci se odráží i v organizačních strukturách firem, tím dochází ke změně od strmých k plochým organizačním strukturám. Redukce mezistupňů řízení diriguje ke zvyšování flexibility firmy. Působíště řízení činností se přibližuje místu jejich výkonu, čímž se urychluje komunikace a reakce na příchozí podněty. Vedoucí zaměstnanci získávají lepší přehled o tom, co řídí, a výkonní zaměstnanci chápou širší souvislosti vykonávané práce. Tento fakt zřetelně napomáhá ke zvyšování iniciativy a spokojenosti zaměstnanců.⁸

Následující Tabulka č. 1 odhaluje jednotlivé definice pojetí řízení lidských zdrojů dle vybraných autorů.

⁷ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

⁸ PRICE, Alan. Human resource management. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

Tabulka 1: Definování pojmu řízení lidských zdrojů dle vybraných autorů

Autor	Definování pojmu řízení lidských zdrojů
<i>Kociánová (2010)</i>	Řízení lidských zdrojů klade důraz na zájmy managementu, je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace.
<i>Koubek (2015)</i>	Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.
<i>Armstrong (2015)</i>	Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejceněnějšího, co organizace mají, lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.
<i>Mužik, Krpálek (2017)</i>	Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.1.1 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení

Ještě dříve, než budou popisovány další aspekty řízení lidských zdrojů, bude objasněn rozdíl mezi pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení, které jsou často zaměňovány. Jedná se přitom o dvě různá pojetí personální práce. Řízení lidských zdrojů předcházelo ve vývoji fázi personálního řízení.

Hlavní rozdíly, které odlišují řízení lidských zdrojů od personálního řízení, spočívají:

- ve strategickém přístupu k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- v orientaci na vnější faktory vytváření a fungování pracovní síly instituce,
- v personální práci, která se stává součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců a přestává být záležitostí odborných specialistů.

Personální řízení sice zahrnuje vykonání mnoha podstatných činností, jako je například vytváření dobrých vztahů na pracovišti nebo rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, ale jak vyplývá z výše uvedených rozdílů, tyto aktivity jsou uskutečňovány bez ohledu na celkovou strategii firmy. Personální řízení je v této koncepci především v kompetenci odborných specialistů a vedoucí zaměstnanci do něj zasahují jen v omezené míře. Tento

fakt je zřejmě největším negativem pojetí personálního řízení. Přestože vedoucí zaměstnanci ve srovnání s odbornými personalisty nedisponují srovnatelnými vědomostmi v oblasti způsobu personální práce, dokážou ze své pozice například nejlépe odhadnout případnou potřebu nových pracovních sil nebo případnou potřebu rozvoje a vzdělávání současných zaměstnanců atd.

Tato skutečnost bere v úvahu pojetí řízení lidských zdrojů a součástí práce vedoucích zaměstnanců se tak stávají i personální činnosti. Korektním řízením potenciálu zaměstnanců přispívají vedoucí zaměstnanci ke zlepšování efektivity a spokojenosti zaměstnanců. Úloha personalisty v organizacích tím ale nezaniká. Jak již bylo zmíněno výše, jejich význam spočívá zejména v zajišťování odbornosti a koordinace personálních činností.⁹

Základní funkce nositelů personální práce ve firmě jsou:

- **vrcholové vedení** – definuje základní strategické cíle a funkce personální práce ve firmě, je nositelem firemní kultury jako hlavního nástroje uplatňování personální strategie a politiky a v podobě manažera lidských zdrojů garantem plnění cílů strategického řízení lidských zdrojů,
- **specialisté v personálních činnostech (personalisté)** – jsou původci a ručitelé personálních procesů odvozených z firemní a personální strategie, poskytují metodickou, koncepční a koordinační pomoc pro liniový management a jsou jejich poradenským servisem a zároveň psychologickou podporou,
- **liniový manažer** – představuje rozhodující článek realizace personální práce ve firmě. Kromě realizační funkce má také rozhodovací a integrační funkci.¹⁰

Ne všechny organizace musí mít nutně vytvořenou pozici personalisty. Existuje hranice, kdy je účelné vytvořit pracovní místo personalisty na plný úvazek. V tomto ohledu jsou však názory autorů odlišné. Někteří uvádí, že firma s 30 – 40 zaměstnanci nemůže bez personalistů dobře fungovat. V praxi mnoho malých a středních firem personalistu vůbec nemá a řízení lidských zdrojů je plně v pravomoci majitele firmy nebo nejvyššího vedoucího zaměstnance. I v těchto

⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

¹⁰ Power of human resources. S.l.: Authorhouse, 2011. ISBN 978-1456786700.

případech je však nutné zajišťovat personální činnosti odborně a kvalitně. Malé a střední firmy jsou chybou nebo nedostatečnou personální prací ohroženy mnohem více než velké firmy. Odborný rozvoj majitele či vedoucích zaměstnanců v personální oblasti je proto velice důležitý. Pokud není v moci firmy zajistit alespoň základní personální činnosti, je možnost využít externí personální služby.

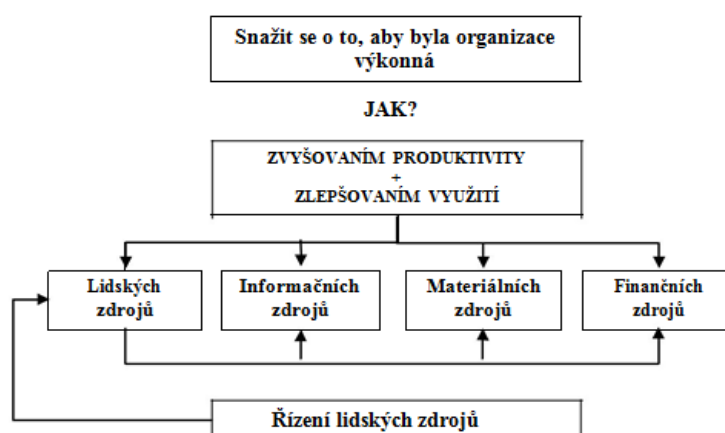
Nejčastěji je externě zajišťováno vyhledávání a výběr pracovníků, vzdělávání, rozvoj a mzdové účetnictví.¹¹

3.1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Hlavním posláním řízení lidských zdrojů je umožnit firmě, aby dosáhla stanovených cílů tím, že dává impulsy, intervnuje a nabízí managementu podporu ve všech záležitostech souvisejících s jejími pracovníky.¹²

Následné schéma znázorňuje způsob, jakým řízení lidských zdrojů spolurozhoduje o užívání zdrojů v instituci. Řízení lidských zdrojů se hlavně zaměřuje na rozvoj a využití pracovních sil, ale protože jsou to zaměstnanci, kteří rozhodují o využívání ostatních zdrojů, nepřímo se podílí také na zlepšování využití kapacit instituce. Tímto způsobem zajišťuje výkonnost organizace.

Obrázek 1: Všeobecná úloha řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2011

¹¹ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

¹² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obecně personalisté v organizaci působí jako:

- **stratégové** – vedou k rozvoji podnikových strategií a definují jednotné personální strategie, které napomáhají k dosažení strategických plánů firmy,
- **dodavatelé služeb** – zajišťují efektivní a nákladově efektivní služby liniovým manažerům v oblasti získávání zaměstnanců, rozvoje zaměstnanců, jejich motivování, odměňování, zdraví a bezpečnosti na pracovišti atd. Radí a pomáhají v dalších službách v oblasti personálních informací v řešení problémů týkajících se například pracovní disciplíny, stížností, rovných příležitostí a dalších možných aspektů pracovního práva,
- **interní konzultanti** – radí liniovým manažerům v oblasti personální politiky a pomáhají jim využívat nové personální procesy.¹³

Aby v instituci docházelo k naplňování stanovených personálních cílů, je nezbytné, aby byla pozornost věnována následujícím činnostem:

- generování a rozbor pracovních míst,
- personální plánování,
- vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- evaluace zaměstnanců,
- alokování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- aktivity zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a analyzování informací,
- vzdělávání zaměstnanců,
- průzkum trhu práce,
- personální informační systém,
- péče o zaměstnance,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- pracovní vztahy,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.¹⁴

¹³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁴ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Vzhledem k rozsahu personálních činností se tato práce zaměřuje pouze na proces vyhledávání a výběr zaměstnanců ve firmě. Je to klíčová aktivita řízení lidských zdrojů a má přímý dopad i na jiné činnosti personálního útvaru. To, jaké zaměstnance firma přijme, se později odrazí na potřebách vzdělávání, možnostech motivování k vysokým pracovním výkonům apod.¹⁵

3.1.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se vyskytuje ve více podobách a je na daných institucích, jaký přístup zvolí. Rozlišují se dva základní přístupy, tvrdý přístup a měkký přístup řízení lidských zdrojů.

- **Tvrdý přístup řízení lidských zdrojů**

Tvrdý přístup řízení přistupuje k lidským zdrojům jako ke kterémukoliv jinému zdroji. Přednostní jsou podnikatelské potřeby a záměry. Na potřeby zaměstnanců se bere bezvýznamný ohled, zaměstnanci jsou získáváni, rozmísťováni a uvolňováni tak, jak to vyžadují záměry a plány firmy. Zaměstnanci jsou vnímány jako každý jiný kapitál, do jehož rozvoje je třeba investovat, pokud chceme dosáhnout zisku.

- **Měkký přístup řízení lidských zdrojů**

Měkký přístup řízení zohledňuje důležitost kvality pracovních sil pro úspěšnost instituce, zaměstnanci jsou motivováni, vzdělávání a jejich pracovní potenciál je neustále rozvíjen. Se zaměstnanci je jednáno jako se zdrojem konkurenční výhody a jsou bráni spíše jako prostředek než jako předmět. Tento přístup řízení lidských zdrojů je orientovaný na získání "srdce a myšlení" zaměstnanců a jejich oddanost vzniká díky důvěře do nich vkládané. Je jim umožněna participace na rozhodování a jejich odpovědnost se tím adekvátně rozšiřuje. Důraz je také kladen na komunikaci se zaměstnanci, na poznání jejich názorů a na vytvoření důvěry v instituci, která je zaměstnává.¹⁶ Výzkumy ukazují, že i přesto, že je rétorika řízení lidských zdrojů instituce měkká, tak ve skutečnosti je tvrdá a

¹⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

zájmy instituce převažují nad zájmy lidí, kteří v instituci pracují. Přístupy se tedy spíš doplňují, než vzájemně odlišují.¹⁷

3.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Z dlouhodobého hlediska je možné personální práci definovat jako cílevědomou a aktivní podporu plnění hlavního cíle firmy, kterým je udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Všechny cíle v rámci řízení lidských zdrojů by měly být v souladu s celkovou strategií podniku a měly by ji podpořit. Současně by při určování personálních cílů měly být brány v úvahu i potřeby zaměstnanců s ohledem na udržení efektivity instituce.

Základní cíle personální práce jsou rozděleny podle oblastí, a to:

- **v rámci ekonomické oblasti:**

- ideální užití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem získat potřebný výkon instituce a její adaptaci na nároky okolí,
- zvýšení kvality fungování lidských zdrojů instituce,
- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu,
- vložení prostředků na rozvoj kreativity,
- udržení personálních nákladů instituce na optimální úrovni,
- realizace systému odměňování dle výkonu podněcujícího rozvoj aktivity a zvyšování schopností každého zaměstnance.

- **při utváření pracovního klimatu a v sociální oblasti:**

- uskutečnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro instituci,
- napomáhat při vlastní identifikaci s cíli instituce,
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvůrčímu přístupu při řešení problémů instituce,
- tvořit předpoklady pro spokojenost s pracovní pozicí, s náplní práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem instituce (zlidštění práce).¹⁸

¹⁷ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁸PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

Mezi sociálními a ekonomickými cíli existuje jenom zdánlivě konkurenční vztah. Z krátkodobého hlediska snížení personálních nákladů pozitivně ovlivní náklady podniku, tedy jeho výkonnost. Z dlouhodobého hlediska se ale sníží výkon instituce, a to v důsledku úbytku kvality fungování lidských zdrojů tzn., že pokud mluvíme o konkurenčním vztahu, tak pouze ve spojitosti s krátkým časovým obdobím. Ve spojitosti s dlouhým časovým obdobím vede zvyšování personálních nákladů k růstu výkonnosti podniku.

Je potřeba si uvědomit i opačnou závislost kromě vlivu personálních nákladů na výkonnost podniku, a to personální výdaje na výsledcích hospodářské činnosti. Nízká efektivita může vést k omezování těchto personálních výdajů, což vyvolává pokles spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonnosti. Jako možné řešení se uvádí užívání takových motivačních metod, které vytvářejí ty nejlepší předpoklady pro to, aby se zaměstnanci, management a vlastníci ztotožnili se společnými cíli podniku, na jehož výsledcích se musí podílet všichni zúčastnění.

Někteří autoři nerozlišují cíle v sociální a ekonomické oblasti, namísto toho stanovují tři souhrnnější cíle řízení lidských zdrojů, které považují za klíčové:

1. Zabezpečit, aby firma získala a udržela kvalifikované, oddané a angažované zaměstnance. To znamená anticipovat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil, rozvíjet důležité schopnosti zaměstnanců, jejich potenciál, užitečnost a zaměstnatelnost, tím, že jim budou nabízeny příležitosti k neustálému vzdělávání a rozvoji.
2. Zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců, a to zaváděním postupů, které zabezpečují oceňování a odměňování zaměstnanců za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za znalosti a schopnosti, které si osvojují.
3. Vytvářet takové podmínky, v rámci, kterých bude možné udržet produktivní a vyrovnané vztahy mezi managementem a zaměstnanci. Vytvořit takové prostředí, ve kterém bude rozvíjena týmová práce.¹⁹

¹⁹ ASWATHAPPA K. Human Resource Management 7/e. McGraw Hill Education Publishing, 2013. ISBN 978-1-25-902682-9.

3.1.5 Outsourcing personální práce

Smyslem outsourcingu vedlejších činností, tedy i personální práce, je zajištění vybraných činností z externích zdrojů, zpravidla lepších nebo levnějších. Outsourcing umožňuje organizacím zaměřovat se na své hlavní činnosti, které přímo přispívají k dosažení konkurenční výhody.

Existují tři hlavní důvody pro zadávání personálních činností externím institucím:

1. úspora nákladů,
2. koncentrace úsilí personalisty,
3. získání odbornějších služeb.

Externí konzultanti přinášejí svým klientům svou odbornost, analytické a diagnostické znalosti, znalost jiných organizací, nezávislost a objektivitu. To je hlavní rozdíl mezi nimi a interními konzultanty. Je však třeba dodat, že interní konzultanti mají na druhé straně výhodu v tom, že znají organizaci, její kulturu, lidi a politiku.²⁰

Organizace dnes poměrně často využívají externích služeb i v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců. Výhodou specializovaných externích personálních firem je velmi dobrá znalost trhu práce, cit pro talent a schopnost sladit potřeby společnosti s lidmi, které firma potřebuje. Personálně – poradenské subjekty specializované na vyhledávání, výběr a hodnocení lidského kapitálu se dělí na:

- **personálně – poradenské agentury**, které se specializují na vyhledávání vhodných kandidátů na nižší a střední pozice. Při vyhledávání pracují většinou s interními a externími databázemi a své kandidáty vyhledávají především zviditelněním nabídky na trhu,
- **tzv. executive search**, což představuje přímé vyhledávání pracovníků. Jde zejména o cílené vyhledávání a obsazování top manažerských a vysoce specializovaných pracovních pozic.²¹

²⁰ DINNEN, Mervyn a Matt ALDER. *Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees*. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0749479732.

²¹ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795643.

Následující tabulka obsahuje přehled kladů a záporů outsourcingu personálních činností. Přesto, že zajištění personálních prací externí firmou se setkává s určitými riziky, je outsourcing těchto činností v mnoha případech pro organizaci vhodným řešením.

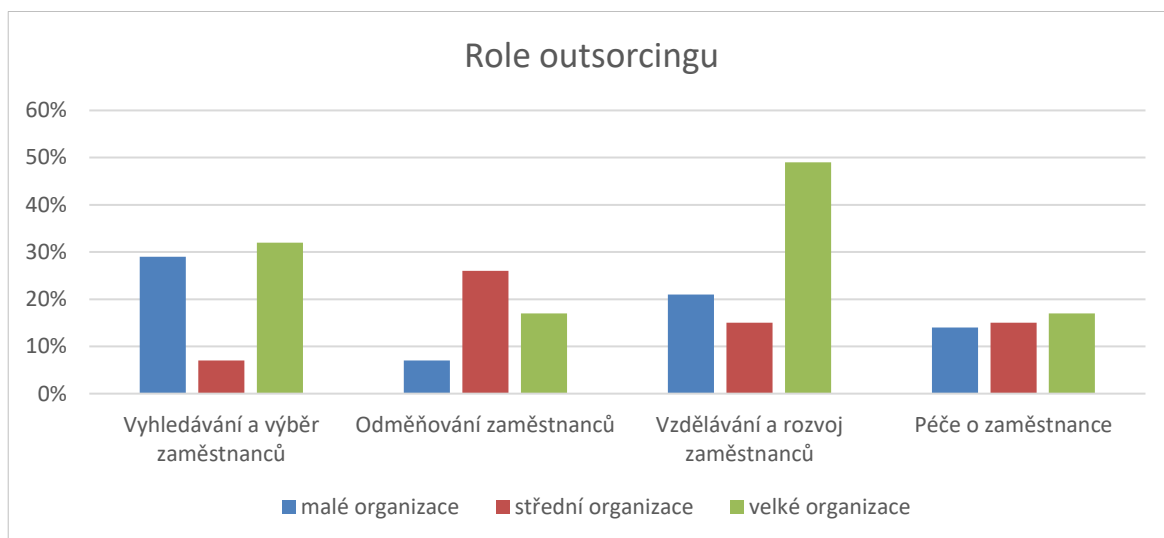
Tabulka 2: Výhody a nevýhody outsourcingu

Klady	Zápory
zajištění a udržení konkurenceschopnosti	závislost na poskytovateli služeb
zvýšení ekonomické výkonnosti	riziko krachu spolupráce
koncentrace zdrojů na hlavní předmět podnikání firmy	vliv okolního prostředí na podmínky spolupráce s poskytovatelem služeb
zajištění zdrojů pro zlepšení důležitých business procesů mimo hlavní předměty podnikání	nesplnění původních očekávání v oblasti snížení nákladů (zákazník nesprávně odhadne veškeré původně interní náklady)
v některých případech snížení nákladů a zvýšení výnosů, dosažení vyšší kvality poskytovaných služeb ve srovnání s činností prováděnou vlastními silami	z pohledu poskytovatele zpravidla nutná velmi dobrá znalost klienta, popř. jeho strategických cílů a plánů
zjednodušení manažerské práce	zákazník často kupuje službu, jejíž kvalitu předem nezná
zjednodušení (zploštění) organizační struktury firmy – strategie "lean managementu"	
poskytovatel služeb je v svém oboru flexibilnější než zadávající firma	
jednodušší plánování provozních nákladů	
sdílení rizika s poskytovatelem služeb	
odkrytí skutečných nákladů na aktivitu dodávanou externě	

Zdroj: Von Peter Speck, 2012, vlastní zpracování

Rozhodující odpovědnost za řízení lidských zdrojů v podniku mají manažeři, a to na všech stupních řízení, kteří přímo vedou a řídí ostatní zaměstnance v podniku. Jaké činnosti řízení lidských zdrojů jsou zajišťovány formou outsourcingu, je patrné z následného Grafu č. 1.

Graf 1: Role outsourcingu v řízení lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř, 2016, vlastní zpracování

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců představuje první fázi procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, jejichž cílem je oslovit potenciální kandidáty, informovat je o volném pracovním místě ve společnosti a vzbudit v nich zájem o toto místo se ucházet. Jedná se o velmi důležitou součást celého procesu, neboť vytváří okruh kandidátů, mezi nimiž si zaměstnavatel bude hledat toho ideálního.

Úspěch fáze vyhledávání zaměstnanců se hodnotí na základě dvou ukazatelů, a to množství a kvality uchazečů. Historicky bylo klíčovým kritériem zejména množství přijatých životopisů, ovšem v případě, že se jedná o životopisy, které neodpovídají základním kritériím pozice, práce s takovými profily zvyšuje neefektivitu celého náborového procesu – proto je kvalita přijatých životopisů – profilů dalším velmi relevantním ukazatelem. Z hlediska efektivity výběrového procesu se uvádí, že při pevně daných nákladech na vyhledávání je pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více koncentrovat na kvalitní provedení výběru.²² Následující Tabulka č. 3 odhaluje jednotlivé definice pojetí vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Tabulka 3: Definování pojmu vyhledávání zaměstnanců dle vybraných autorů.

Autor	Definování pojmu vyhledávání zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů
<i>Kociánová (2010)</i>	Vyhledávání zaměstnanců je klíčovou personální činností, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace.
<i>Dvořáková (2012)</i>	Vyhledávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.
<i>Koubek (2015)</i>	Vyhledávání zaměstnanců spočívá v poznávání a vyhledávání přijatelných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v instituci, nabízení těchto pracovních míst a jednání s uchazeči
<i>Šikýř (2016)</i>	Vyhledávání zaměstnanců je úvodní etapou obsazování volných pracovních míst a hlavním účelem je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů.
<i>Mužik, Krpálek (2017)</i>	Vyhledávání zaměstnanců je samostatný proces, jemuž předchází analýza a popis pracovního místa, a navazující výběr zaměstnanců v organizaci.

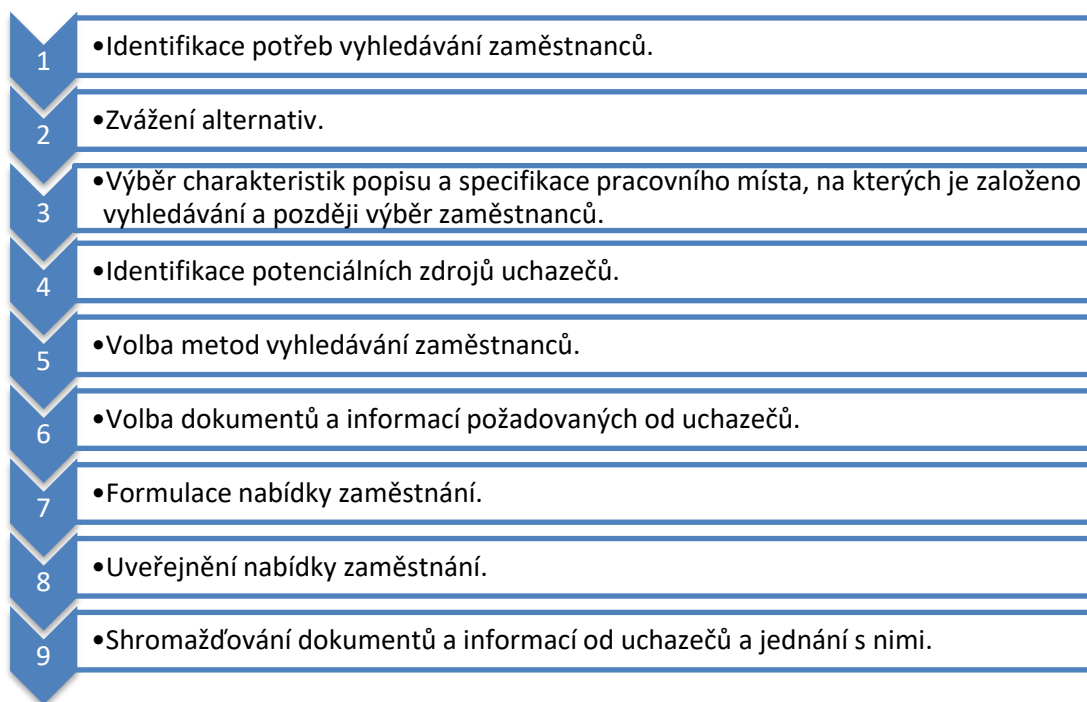
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců

Pro efektivní proces vyhledávání zaměstnanců je předpokládána dokonalá znalost jednotlivých pracovních míst, která je dosažena pomocí analýzy pracovních míst, a předvídání vytváření nebo uvolňování pracovních míst. Proces vyhledávání zaměstnanců je tvořen z jednotlivých kroků, které na sebe vzájemně navazují. Jednotlivé kroky a jejich návaznost, definované podle Josefa Koubka, jsou zobrazeny v Obrázku č. 2.²³

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

Obrázek 2: Proces vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015, vlastní zpracování

3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Zaměstnance lze vyhledávat dvojím způsobem – z vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů. Obě varianty mají své výhody a nevýhody a jejich aplikace by měla vždy odpovídat konkrétním potřebám a možnostem společnosti vzhledem k nově otevřené pozici.

- Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů, tzn. obsazování aktuálně volných pozicí zaměstnanci, kteří už pro společnost pracují, je většinou preferovanou variantou, neboť pozitivně působí nejen na rychlost a spolehlivost identifikace vhodného kandidáta, ale i na celé pracovní klima a kulturu ve společnosti.

Základní výhody interního náboru jsou následující:

- nižší náklady na výběr zaměstnanců (zaniká potřeba nákladné externí komunikace a interních kandidátů je zpravidla méně než externích, proto je celý proces efektivnější),

- rychlejší výběrový proces (lepší znalost interních kandidátů a jejich reálného pracovního chování má za následek snížení rizika nesprávného výběru, také se zvyšuje motivace a pracovní morálka zaměstnanců – společnost zaměstnancům nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu),
- zvýšení pracovní spokojenosti a jistoty (snížení fluktuace a stabilizace zaměstnanců),
- lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly,
- lepší využití zkušeností, které zaměstnanci získali ve společnosti,
- snížení nákladů a času na adaptaci a integraci zaměstnance – rychlejší nástupu fáze plné výkonnosti zaměstnance,
- zachování organizační kultury a její kontinuita.

Na druhé straně, obsazování pozic pouze z vnitřních zdrojů není vždy možné, resp. vykazuje i nevýhody, které za jistých okolností mohou výhody převažovat.²⁴

Základní negativní dopady interního výběru zaměstnanců jsou následující:

- absence nových nápadů a postřehů z externího prostředí,
- potřeba obsadit místo po povýšeném zaměstnanci,
- riziko demotivace interních kandidátů, kteří nebyli vybráni, případně zhoršení mezilidských vztahů mezi zaměstnanci, kteří si interně konkurují.

S cílem minimalizovat tlak mezi interními kandidáty je důležité realizovat nábor s co největší transparentností a s předem jasně stanovenými kritérii výběru. Navíc v syndikačním prostředí je nutné plně respektovat kolektivní smlouvu, která se často dotýká i problematiky vnitřního procesu výběru zaměstnanců.

Jak bylo výše uvedeno, možnost ucházet se o nově otevřená místa i interně má zásadní vliv na motivaci zaměstnanců, pracovní morálku a mnoho dalších personálních procesů, které musí být s politikou interního výběru plně integrované. Jedná se zejména o

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

kariérní plánování, hodnocení pracovníků, dlouhodobé plánování lidských zdrojů a komplexní systém vzdělávání v rámci společnosti.²⁵

- **Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

V případě, že společnost nedisponuje vhodným kandidátem na nově otevřenou pozici v řadách vlastních zaměstnanců, resp. z různých důvodů preferuje kandidáta "nezatíženého" vnitřní realitou společnosti, obrátí svou pozornost na vnější trh práce.

Hledání vhodného kandidáta externě vyžaduje podstatně více času a financí, jelikož společnost nekomunikuje s konkrétní ohraničenou skupinou zaměstnanců (jako je tomu v případě interního výběru), ale s prakticky neomezeným počtem aktivních či pasivních anonymních kandidátů na lokálním (a často i globálním) trhu. Ve srovnání s interním výběrem, kde zaměstnanci již detailně znají společnost, ve které pracují a ucházejí se o další uplatnění, v případě externího výběru zaměstnanců musí kromě samotné prezentace dané pozice společnost vyvinout ještě další úsilí na prezentování vlastní společnosti na trhu.

Externí výběr zaměstnanců ale vykazuje i řadu pozitiv, díky kterým se stává častou volbou při hledání pracovníků. Jedná se zejména o následující efekty a souvislosti:

- širší a rozmanitější okruh potenciálních uchazečů,
- "nová krev" – jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro společnost inspirací a vést k pozitivním změnám.

Vzhledem k tomu, že ve fázi "vyhledávání potenciálních kandidátů" při externím náboru společnost komunikuje s téměř neomezeným počtem anonymních kandidátů, stává se výběr správné metody a cílení komunikace ještě mnohem důležitějším než při interním výběru.

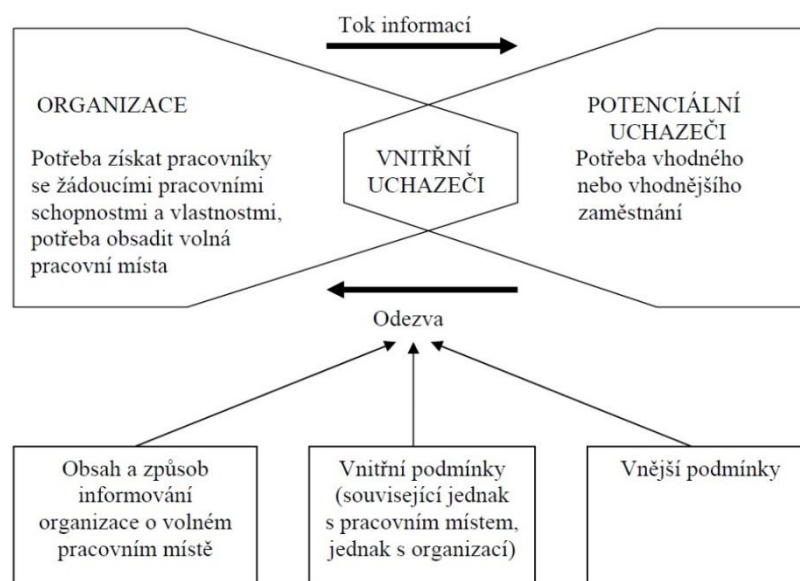
V případě špatného cílení komunikace totiž společnost riskuje, že obdrží velké množství reakcí s minimální relevancí, což celý proces výběru činí značně neefektivním.

²⁵ Sources of Recruitment of Employees [online]. [cit. 2018-07-02]. Dostupné z WWW: <http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/sources-of-recruitment-of-employees-internal-and-external-sources-recruitment/25954>

Jak je tedy zřejmé, volba metody vyhledávání profilů je klíčovou problematikou efektivní komunikace s externím trhem.²⁶

Schéma vztahu a podmínek při vyhledávání zaměstnanců zobrazuje následující Obrázek č. 3.

Obrázek 3: Schéma vztahu a podmínek při vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015

3.2.3 Standardní metody vyhledávání zaměstnanců

Mezi standardní metody vyhledávání zaměstnanců patří zejména místní vývěska, úřad práce, inzerce, účast na pracovních veletrzích, spolupráce s personálními agenturami, případně univerzitami a odbornými komorami.²⁷

Následující podkapitola je věnována stručnému popisu vybraných standardních metod vyhledávání zaměstnanců a úvaze nad jejich efektivitou.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

- **Místní vývěska**

Jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu, kdy je pracovní nabídka zveřejňována na vývěškách v rámci nebo v blízkosti pracoviště. Zpravidla jsou takové vývěsky umístěny na místech, kudy procházejí všichni zaměstnanci (např. vrátnice, jídelna, odpočívárna) a většina kolemjdoucích (např. recepce, vrátnice). Jedná se o metodu, která je stále ještě relativně intenzivně používána zejména u významných regionálních zaměstnavatelů, a to na vyhledávání zaměstnanců na manuální práce či nižší administrativní a technické pracovní funkce. Nabídka většinou odkazuje uchazeče na e-mailovou adresu personalisty, který přijímá životopisy na danou pozici, nebo umožňuje předání papírové formy životopisu, resp. vyplněného dotazníku v blíže specifikovaných prostorách (speciální schránka vytvořená pro tento účel, případně vrátnice apod.).

Výhodami inzerce na místní vývěsce jsou tedy určitě nízké náklady a zacílení na uchazeče o manuální pozice z daného regionu.

Naopak jistou nevýhodou je, že taková forma inzerce zasahuje pouze aktivní uchazeče o práci v daném regionu a prakticky zcela vynechává z komunikace zaměstnané, kteří změnu zvažují pouze pasivně, případně jsou z jiného regionu. Stejně je tato metoda nevhodná pro vyhledávání kvalifikovaných odborníků s praxí (obsazování manažerských pozic či míst specialistů), neboť takový okruh kandidátů zpravidla nečte vývěsky, je mobilní i napříč regiony a vyžaduje jinou formu komunikace. Navíc je tato metoda téměř nepoužitelná pro menší neznámé společnosti, které zatím nemají vybudovaný "image zaměstnavatele" na trhu, a tedy jejich vývěsky uchazeči pravidelně nekontrolují.

Komunikační kanál místní vývěsky tedy stále lze považovat za relevantní v případě velkých regionálních zaměstnavatelů a nižších manuálních a administrativních pozic, avšak s postupující dobou a internetovou gramotností se dá předpokládat, že tento kanál bude kontinuálně oslabovat na efektivitě.²⁸

- **Úřad práce**

Jednou z hlavních funkcí úřadů práce je funkce zprostředkování zaměstnání, kterou se rozumí činnost zaměřená na vyhledávání vhodného zaměstnání pro občana, který se o

²⁸ SIMONS, Rae a [EDITOR]. Human resource management: issues, challenges and opportunities. Oakville, Ont: Apple Academic Press, 2011. ISBN 978-1-926692-89-0.

práci uchází, a na vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, kteří hledají nové pracovní síly.²⁹

Komunikace ohledně volných pracovních míst prostřednictvím úřadu práce již není striktní povinností zaměstnavatele, ale stále zůstává dostupným kanálem komunikace s uchazeči o práci. Úřad práce by měl relevantní uchazeče, kteří jsou u něj zaregistrováni, informovat o nově otevřené pracovní příležitosti a ideálně je i připravit na pracovní pohovor. Reálná účinnost tohoto kanálu se ale hodnotí velmi těžko. Veřejně přístupné statistiky informují o počtu registrovaných nezaměstnaných, ale nedodávají informaci ohledně počtu reálně zprostředkovaných pracovních míst, které jsou k výpočtu efektivity klíčové. O výsledcích aktivit úřadů práce tedy existují pouze sekundární zdroje informací v podobě vyjádření různých nezaměstnaných a jejich osobních zkušeností s "pomocí" ze strany úřadů. Na internetových fórech a v odborných článcích převažuje kritika neefektivity úřadů práce a jejich porovnávání s aktivnějším přístupem personálních agentur.³⁰

Aktivní spolupráce s úřadem práce může být pro zaměstnavatele výhodná v případě masového nábory zaměstnanců na nižší manuální a administrativní pozice. Stejně při vstupu zahraničního investora na lokální trh a případné výstavbě výrobní kapacity může jistě úřad práce posloužit jako vhodný primární zdroj uchazečů na nenáročné základní pozice. Výhodou určitě zůstává i fakt, že náklady na zprostředkování uchazečů prostřednictvím úřadu práce jsou plně hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti.

V případě cílení kandidátů na specializovanější pozice je pochopitelně úřad práce pouze doplňkovým kanálem, protože okruh kandidátů registrovaných na úřadech práce je většinou limitován na osoby s nižší kvalifikací, nebo z nějakého důvodu jinak těžko umístitelné osoby. Navíc ve srovnání s personálními agenturami se k aktivnímu vyhledávání vhodných kandidátů staví úřad práce výrazně pasivněji.³¹

²⁹ Epravo [online]. [cit. 2018-07-02]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/povinnosti-zamestnavatele-vuci-uradum-prace-15545.html>

³⁰ ROTHARMEL, Frank T. *Strategic management*. Third edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2017]. ISBN 978-1259420474.

³¹ SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4407-0.

- **Inzerce v tisku, rozhlase, televizi**

Mezi další standardní kanály komunikace s uchazeči určitě patří uveřejnění inzerátu práce v tisku, rozhlase a televizi, přičemž dominantní roli mezi těmito médii historicky určitě zastává tisk. Zadání inzerce do tisku představuje tradiční způsob vyhledávání zaměstnanců, který dodnes využívá řada českých firem. Mnoho periodik má dokonce pravidelnou rubriku případně celou přílohu věnovanou zaměstnání a kariéře. Mezi celostátními periodiky lze zmínit například MF Dnes s přílohou Zaměstnání nebo Lidové noviny s přílohou Moderní kariéra. Lokální nabídky práce mohou být navíc inzerovány ve velkém počtu různých regionálních a lokálních titulů.

Tištěná média v nedávné minulosti patřila jednoznačně mezi zcela klíčové kanály komunikace mezi zaměstnavateli a potenciálními uchazeči a úspěšně přispívala k obsazování volných pozic, a to i přesto, že se jedná o relativně nákladnou metodu.³²

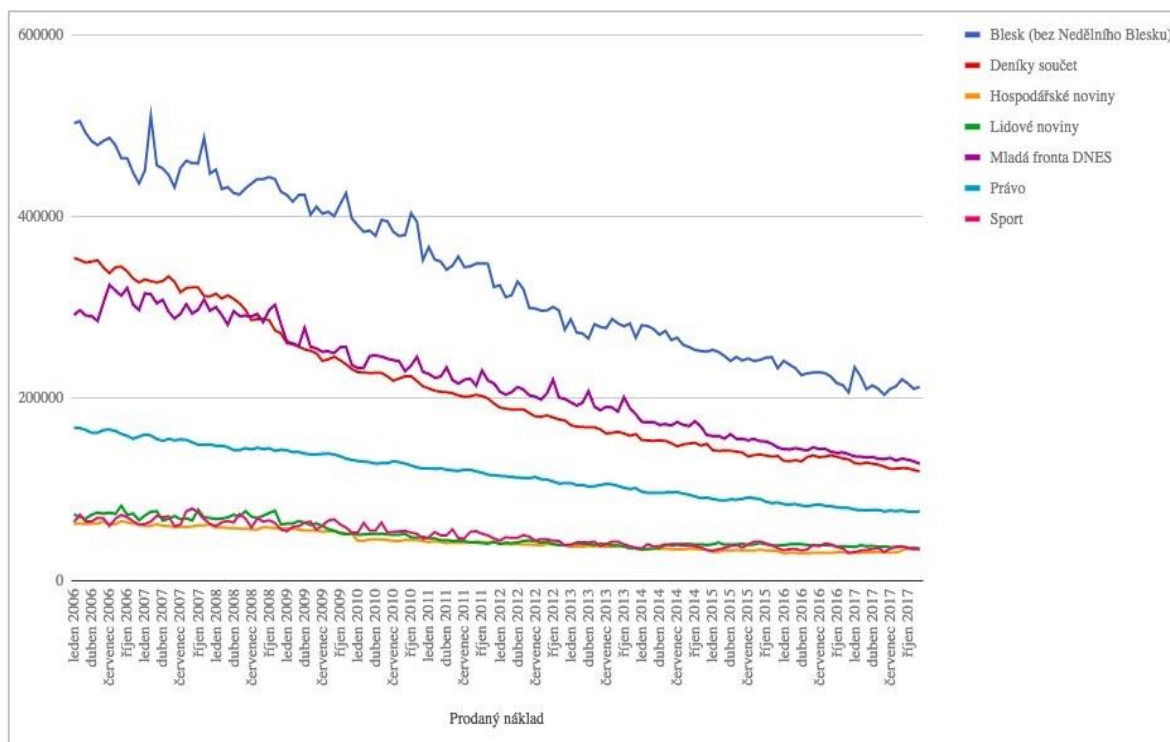
Při inzerování více pozic zároveň a případném opakovaném zveřejňování se náklady lineárně zvyšují. Faktor ceny tedy představuje jednu z hlavních limitací a nevýhod tištěné inzerce. Mezi další významné nevýhody určitě patří minimální flexibilita tohoto média. Inzerát je dostupný pouze ve dnech, kdy daný titul vychází, text nabídky nelze editovat a upravovat a inzerce je prakticky okamžitě zastaralá (životnost deníku, a tedy inzerce v deníku je prakticky pouze jeden den).

Nejpodstatnější nevýhodou je ale klesající čtenost tištěných médií, které jsou masivně "válcované" interaktivními médii. Dokonce i tak stabilní a úspěšné světové tituly jako Financial Times zaznamenávají výrazný propad prodeje tisků a vytvářejí digitální alternativy svých periodik. Tištěná média postupně ztrácejí svou pevnou základnu pravidelných čtenářů, inzerce v tisku zasahuje čím dál tím menší okruh uchazečů a tím pádem ztrácí svou relevanci.³³

Masivní úbytek prodaného nákladu tištěných médií, který zaznamenává Kancelář ověřování nákladu tisku ČR, znázorňuje Graf č. 2.

³² KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735412.

Graf 2: Přehled prodaných nákladů tištěných médií za rok 2006 až 2017



Zdroj: Nadační fond nezávislé žurnalistiky, 2019

V České republice možnost inzerovat v kariérních rubrikách využívají zejména regionální a lokální zaměstnavatelé, přičemž nejčastěji jsou inzerovány manuální pozice, případně pozice obchodních zástupců. Velké mezinárodní společnosti prakticky tištěnou inzerci pracovních pozic nevyužívají (s výjimkou výrobních závodů v regionech).

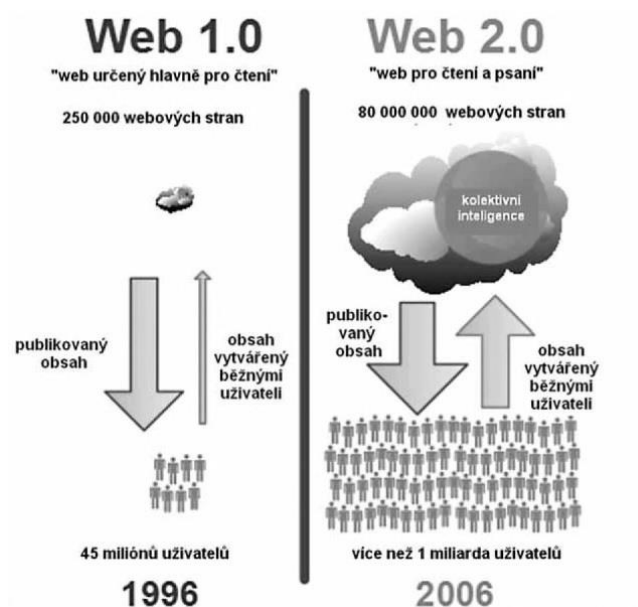
3.2.4 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců

Metod vyhledávání zaměstnanců je celá řada, od standardního inzerátu v tištěných médiích, spolupráce s personálními agenturami a executive search společnostmi, až po networking a doporučení zaměstnanců. Každá z těchto metod může být v daném kontextu tou nejsprávnější nebo naopak nejméně efektivní. Výběr komunikačního kanálu je podmíněn charakteristikám a preferencím konkrétní skupiny kandidátů.³⁴

³⁴ SNELL, Scott a George W. BOHLANDER. Managing human resources. 16th ed. Mason, OH: Cengage, c2013. ISBN 978-1-111-53282-6.

Tato kapitola je věnována výčtu a popisu metod vyhledávání zaměstnanců, které vznikly jako odpověď na nedávné změny na trhu práce a posun v chování a návycích uchazečů. Jedná se zejména o kanály, které se naplno začaly rozvíjet a používat po roce 2004, kdy došlo k výraznému technologickému posunu v oblasti internetové komunikace, a začala se takzvaná etapa Web 2.0. Web 2.0. je ustálené označení pro etapu vývoje webu, v níž byl pevný obsah webových stránek nahrazen prostorem pro sdílení a společnou tvorbu obsahu.³⁵

Obrázek 4: Porovnání hlavních vlastností web 1.0 a web 2.0



Zdroj: Slavík, 2012

Kapitola pochopitelně neobsáhne všechny možnosti vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím internetu, ale soustředí se na metody, které aktuálně vykazují největší náborový potenciál, a jejich používání se již osvědčilo několika společnostem. Bude se jednat zejména o kariérní stránky společnosti, sociální média, profesní sítě, okrajově RSS, virtuální reality, online hry a tzv. serious games.³⁶

³⁵ SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4054-6.

³⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

- **Korporátní kariérní stránky**

Prvotním záměrem každého uchazeče o zaměstnání je najít si informace o zaměstnavateli na jeho oficiálních korporátních stránkách. I v případě, že společnost používá jiné, progresivnější, metody (např. virtuální pracovní veletrhy nebo smart phone aplikace), ve finále si uchazeč stále ověří získané informace kliknutím na oficiální stránky, které se tak stávají "komunikační základnou", na kterou se odkazují všechny ostatní kanály.

Oficiální www stránky společnosti by proto měly neustále obsahovat aktualizované, dobře strukturované a atraktivně prezentované informace pro potenciální uchazeče.

Stejně jako si oddělení marketingu uvědomuje zásadní význam korporátních stránek společnosti pro dobrou externí komunikaci směrem k potenciálním zákazníkům a partnerům, i pro HR by měla být správa a aktualizace kariérní sekce korporátní www stránek základní prioritou.

Přestože je www prostor určitě prostorem neomezených možností, efektivní kariérní sekce korporátní stránky společnosti by měla respektovat několik hlavních zásad, a to zejména zásadu jednotnosti, jednoduchosti a konverze.³⁷

Zásada jednotnosti spočívá v sjednocení základního poselství komunikovaného organizací a v jednotném načasování cílené komunikace. Například v případě, že se společnost účastní kariérního veletrhu, kde čerstvým absolventem propaguje bohaté pracovní uplatnění s podporovaným vzděláváním a řízeným kariérním rozvojem, uchazeč, jehož tato zpráva zaujala, by měl stejné, ba ještě detailnější zprávy dočíst i na profesní stránce této společnosti, kde by měla být přímo i možnost zaslat společnosti svůj profil.

Další zásadou při tvoření struktury oficiální webové stránky společnosti by měla být jednoduchost. Pod vlivem změn na trhu práce se společnosti musí mnohem více snažit zaujmout potenciální kandidáty a získat si jejich přízeň. V tomto kontextu se již společnost nemůže spoléhat na to, že bude kandidát proaktivně "proklikávat" každou záložku stránky, aby našel možnost zaslat svůj životopis. V případě, že je stránka komplikovaná, nepřehledná a zahlcena nerelevantními informacemi, kandidát může velmi rychle ztratit trpělivost a obrátit svůj zájem ke společnosti, která mu informace prezentuje jednodušeji.

³⁷ KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735412.

Základním rysem www stránky společnosti by proto (z hlediska náboru) měla být možnost "prokliknout" se na kariérní záložku přímo z úvodního okna. V kariérní záložce by následně měly být všechny podstatné informace vždy uvedeny ve viditelné oblasti okna a v každém okně by měla figurovat možnost okamžitého zaslání profilu kandidáta společnosti.

V internetovém marketingu se úspěch měří prostřednictvím tzv. konverzního poměru. Konverzní poměr je dán poměrem počtu návštěv webu a počtu reálně uskutečněných žádoucích operaci (např. počet návštěvníků e-shopu k počtu reálně uskutečněných nákupů). V kontextu náboru je ultimátním cílem podání kandidatury uchazeče. Při tvorbě a navrhování kariérní stránky proto nestačí myslet jen na to, jak na stránku přilákat co nejvíce návštěvníků, ale na to, jak zajistit, aby co nejvíce kvalitních kandidátů reálně zaslalo společnosti svůj profil.³⁸

Efektivní využití kariérní stránky jako metody vyhledávání zaměstnanců lze ilustrovat na příkladu společnosti Škoda Auto. Společnost se zaměřila zejména na čerstvé absolventy a vytvořila tzv. mikrostránku, což je rozsahem malý web obsahující úzce zaměřené informace s názvem www.skoda-kariera.cz. Návštěvník stránky www.skoda-auto.cz má možnost „prokliknout“ se do sekce kariéra přímo z úvodního okna a následně okamžitě listovat v aktuálně otevřených pracovních příležitostech pro absolventy. Kromě samotného seznamu pozic kandidát určitě nepřehlédne náborové video, které nenuceným a velmi atraktivním způsobem prezentuje pozitivní atributy práce pro tuto společnost, a to zejména možnost kariérního růstu a mezinárodního uplatnění. Designové linie kariérního webu jsou velmi jednoduché, informace jsou logicky uspořádané a uchazeč se v nich relativně jednoduše orientuje. Kromě samotné možnosti ucházet se o konkrétní pozici, Škoda vytváří i prostor zaslat svůj životopis do firemní databáze bez návaznosti na konkrétní aktuální otevřenou roli. Navíc webová kampaň je podpořena i facebookovým profilem se stejným názvem. Výrazným pozitivem této kampaně je určitě i obsahová konzistentnost jednotlivých virtuálních kanálů (web, Facebook) a ostatních náborových aktivit (např. Škoda Days). Takto efektivně řízena kariérní sekce oficiálních stránek, která

³⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

splňuje zásady jednotnosti, jednoduchosti a konverze, má za následek, že společnost v loňském roce přivítala ve svých řadách několik set čerstvých absolventů.³⁹

- **Sociální sítě**

„Nemáme na výběr, ZDA zapojíme náš business do sociálních médií, otázka zní, jak dobře to uděláme.“

Erik Qualman, americký motivační řečník

Další, aktuálně velmi vyhledávanou a zároveň kontroverzní metodou vyhledávání zaměstnanců, jsou sociální sítě, jejichž role v nábore pracovních sil neustále roste. Termín sociální síť označuje internetovou platformu, která disponuje mnohými nástroji používanými určitou komunitou ke sdílení textů, fotek, videí, zájmů a vlastních myšlenek.

Sociální sítě umožňují svým uživatelům vytvořit si personalizované webové stránky, jejímž prostřednictvím může uživatel dát svým přátelům (nebo autorizovaným osobám) přístup k celé řadě informací o své osobě. Toto médium je založeno na přátelských vztazích a umožňuje poměrně jednoduše a rychle rozšiřovat a budovat cennou síť kontaktů uživatele.

Sociálních sítí existuje velké množství. Mezi nejznámější v současnosti patří Facebook, MySpace, Google + nebo Skyblog.

Koncept sociálních sítí jako nástroje na získávání zaměstnanců je vysvětlen na příkladu platformy Facebook (ostatní sociální sítě vykazují podobné znaky, vlastnosti a možnosti využití).⁴⁰

- **Facebook**

Podle portálu ebizmba.com byl Facebook v loňském roce třetí nejnavštěvovanější internetovou stránkou světa, a to hned po stránce Google a Yahoo.⁴¹

³⁹ Výroční zpráva Škoda 2017 [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

⁴⁰ Applications of social media and social network analysis. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015. ISBN 978-3-319-19002-0.

⁴¹ Ebizmba [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z: <http://www.ebizmba.com/>

Facebook byl založen v roce 2004 s vizí otevřenějšího a propojenějšího světa. Aktuálně má tato platforma téměř miliardu aktivních uživatelů, kteří jednou návštěvou této stránky stráví průměrně 20 minut času a kteří jejím prostřednictvím denně sdílejí přibližně 300 milionů fotek.⁴²

Podle informací zveřejněných na www.hrnews.cz má Facebookovou stránku více než třetina z první stovky zaměstnavatelů v Evropě, přičemž většina z nich má více než tisíc fanoušků (HR News, 2011) a to přesto, že používání Facebooku na náborové účely zůstává stále kontroverzní otázkou. Uživatelé často považují Facebookové prostředí za soukromý prostor, kde si nepřejí být kontaktováni ohledně jakýchkoliv pracovních záležitostí nevyjímaje pracovní nabídky.⁴³

Jak a kdy tedy využít sociální síť jako zdroj vyhledávání zaměstnanců a na co si případně při této metodě dát pozor? Základním kritériem výběru této metody stále zůstává otázka cílové skupiny, přičemž většina společností využívá sociální sítě zejména v případě nábory absolventů (tato situace se může samozřejmě časem změnit v závislosti na vývoji uživatelské základny dané sociální sítě). Facebook není primárně platformou sloužící k nábory, ale k udržování kontaktu s přáteli. Přesto může velmi dobře posloužit při budování povědomí o zaměstnavatelské značce a budování vztahů s potenciálními kandidáty, což může být v kontextu dnešního "boje o talenty" rozhodující konkurenční výhodou.

- **Profesní síť**

Profesní síť představují speciální podskupinu sociálních sítí, jejichž hlavním cílem je tzv. "Profession networking", tedy sdružování profesionálů. Uživatel si na síti vytváří svou identitu prostřednictvím svého profilu, který obsahuje jeho akademické zázemí, kariérní historii, případně další profesní specifika a následně si buduje síť kontaktů, které profesně zná a důvěřuje jim. Vytváří si tak jakousi virtuální databázi / komunitu spolužáků, kolegů, obchodních partnerů a oborových specialistů, se kterými může sdílet informace, kontakty, články, od kterých se může dále vzdělávat a na které se v případě profesní potřeby přímo obrací.

⁴² POSPÍŠILOVÁ, Marie. *Facebooková (ne)závislost: identita, interakce a uživatelská kariéra na Facebooku*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3306-0.

⁴³ Hrnews [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: www.hrnews.cz

Mezi největší profesionální sítě současnosti patří platformy LinkedIn, Viadeo, Plaxo a Xing, přičemž jednoznačně dominantní postavení má určitě LinkedIn, který bude použit i na ilustraci způsobu použití profesionálních sítí jako metody vyhledávání zaměstnanců v následujícím výkladu.⁴⁴

- **LinkedIn**

LinkedIn platforma byla oficiálně založena a veřejně zpřístupněna v roce 2003 s myšlenkou, že podstata úspěchu spočívá v poznání těch správných lidí. Aktuálně LinkedIn disponuje základnou cca 150 milionů uživatelů, z nichž přibližně třetina zastává pozici manažera, ředitele, vlastníka nebo vice-prezidenta. Typickým uživatelem LinkedIn je 35 až 49letý muž s nadprůměrnými příjmy a vysokoškolským vzděláním. Kategorie 13 až 17letých uživatelů představuje pouze 3 % LinkedIn populace. Největší zastoupení na LinkedIn mají administrativní pracovníci, technici (inženýři a informatiků) a obchodní profese.⁴⁵

Už na základě charakteristiky typického uživatele je zřejmé, že postavení a efektivita profesionální sítě LinkedIn v náboru jsou zásadně odlišné od postavení standardních sociálních sítí typu Facebook. Zatímco na Facebooku si uživatelé často nepřejí být kontaktováni ohledně pracovních záležitostí, LinkedIn je platformou, která slouží a je přímo přizpůsobena takovému typu komunikace. Publikováním svého akademického zázemí a pracovní zkušenosti si uživatelé velmi dobře uvědomují, že se dostávají do pozornosti náborových specialistů a head-hunterů, kteří s LinkedIn denně pracují a používají ho jako jeden z nejdůležitějších zdrojů informací o kandidátech na trhu.

Vzhledem k tomu, že LinkedIn je nástrojem generace 2.0, byl přímo vyvinut k vyhledávání kandidátů – škála funkcionalit, které LinkedIn náboráři nabízejí, je velmi široká a jejich popis by daleko převyšoval kapacitu této práce.⁴⁶

⁴⁴ NASH, Ron. The power of we: creating positive and collaborative classroom communities. West Palm beach, FL: Learning Sciences International, 2018. ISBN 9781943920266.

⁴⁵ ELAD, Joel. LinkedIn for Dummies, 5th edition. 5th edition. Indianapolis, IN: John Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-46993-3.

⁴⁶ ELAD, Joel. LinkedIn for Dummies, 5th edition. 5th edition. Indianapolis, IN: John Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-46993-3.

3.2.5 Další metody generace 2.0

Kariérní sekce korporátních internetových stránek společně se sociálními a profesionálními sítěmi představují základní a nejčastěji používané, avšak určitě ne jediné nástroje moderního vyhledávání zaměstnanců a budování zaměstnanecké značky. Jelikož technický pokrok nezadržitelně postupuje a každým dnem se vyvíjejí nové a nové aplikace a možnosti online reality 2.0, počet moderních metod vyhledávání zaměstnanců je prakticky neomezený. Tato podkapitola je věnována stručnému popisu dalších metod generace 2.0, které se začínají více a více prosazovat v náborových aktivitách.

- **Chatbot**

„Chatbot je software umělé inteligence, který dokáže simulovat konverzaci s uživatelem v přirozeném jazyce prostřednictvím aplikací pro zasílání zpráv, webů nebo mobilních aplikací“.⁴⁷

Protože chatbot funguje 24 hodin denně, hlavní výhodou pro personalisty je úspora času a zbavení se administrativy a rutiny, a tím pádem i snížení nákladů.

Chatbot je využíván, jako jedna z metod pro vyhledávání zaměstnanců, ve velkých společnostech, jako je ČEZ, Škoda Auto, Jablotron.⁴⁸

- **RSS zdroj**

Technologie RSS (Really Simple Syndication) významně zjednodušuje správu nástrojů 2.0. Hlavní myšlenkou RSS kanálu (také nazývaný RSS zdroj, stream nebo feed) je možnost získávat a zobrazovat informace pocházející z různých zdrojů a platforem na jednom jediném rozhraní (např. inteligentní telefon, vyhledávač, mailbox, sociální / profesionální médium apod.). V případě, že daná stránka nebo nástroj disponuje možností odběru zpráv ve formě RSS, uživatel, který chce být informován o aktualitách a novinkách dané stránky (např. nových pracovních místech) se nemusí denně stránkou proklikávat a zkoumat, jaké informace na ní přibyly, ale jednoduše se přihlásí k RSS a tyto zprávy mu sami chodí na zadané rozhraní, tzv. čtečku RSS.

⁴⁷ EXPERT SYSTEM. *Chatbot: What is a Chatbot? Why are Chatbots Important?* [online]. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z WWW: <https://expertsystem.com/chatbot/>

⁴⁸ FORBES SPECIÁL, umělá inteligence mění svět. Chatboti jsou do práce. Pomáhají firmám hledat talenty [online]. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z WWW: <https://umelainteligence.forbes.cz/lidske-zdroje>

Samotná RSS technologie přímo nepřispívá k aktivnímu vyhledávání kvalitních kandidátů nebo budování zaměstnanecké značky, avšak podporuje komunikaci směrem ke kandidátům a zvyšuje záruku, že si kvalitní kandidát zahlcen informacemi a pracovními nabídkami všimne právě zprávy o otevřené pozici ve společnosti, která mu umožnila RSS odběr.⁴⁹

- **Virtuální veletrhy práce**

Další zajímavý způsob vyhledávání zaměstnanců, který pohotově odpovídá na posun ve spotřebitelském chování zákazníka / kandidáta, technologický pokrok a internacionalizaci náborových aktivit, představují virtuální veletrhy práce.

Jedná se o paralelu k standardním (fyzickým) veletrhům práce, kdy se v předem definovaný čas setkávají potenciální zájemci o zaměstnání na jedné straně a představitelé společností na druhé straně a kde probíhají firemní prezentace, workshopy, případně přímo první preselekce a výběrová kola.

Virtuální veletrhy jsou v porovnání s fyzickými veletrhy flexibilnější a nelimitované aktuální geografickou polohou kandidáta, což je v dnešním globalizovaném světě velkou výhodou. Na druhé straně virtuální kontakt uchazeče a zaměstnavatele zřejmě nikdy plně nenahradí opravdový reálný pohovor, a tak by online veletrh neměl plně nahrazovat standardní výběrový proces.⁵⁰

- **Online hry**

Netradiční komunikační kanál k náborové kampani zvolila v roce 2010 francouzská pozemní armáda. Aby zasáhla svou komunikací mladé a bojovné / soutěživé mladé muže, armáda zveřejnila své náborové billboardy přímo v 7 atraktivních online hrách, jako NHL, NBA a Need for Speed. Inzerování náborové kampaně v online počítačových hrách je

⁴⁹ SAFKO, Lon. The social media bible: tactics, tools, & strategies for business success. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2012. ISBN 978-1-118-26974-9.

⁵⁰ Scott a SNELL, Shad S. MORRIS a George W. Bohlander. Managing human resources 16e. Cengage, c2016. ISBN 978-1-285-86639-0.

výborným příkladem efektivní segmentace kandidátského trhu a přizpůsobení metody vyhledávání kandidátů přímo na míru cílové skupině a její návykům.⁵¹

- "Serious games"

"Serious games" neboli "seriózní či vážné hry" jsou formou simulací a případových studií, které společnosti používají většinou v rámci své náborové strategie na univerzitách. Zřejmě nejznámější "hrou" tohoto typu v České Republice je aktuálně hra Reveal od společností L'Oréal. Jedná se o týmovou online hru, která simuluje reálné pracovní prostředí a úkoly v jednotlivých odděleních společnosti, a tak testuje strategické a manažerské předpoklady hráčů. Hra tohoto typu je oboustranně výhodná, kandidát má šanci lépe se zorientovat ve skutečných pracovních úkolech, rozpoznat prostředí konkrétních oddělení a vytvořit si tak lepší obrázek ohledně vlastního profesního směřování. Firma na oplátku získává cennou databázi kontaktů a informací týkajících se výkonů „hráčů“. Jedná se tedy o pomyslné poslední kolo hry.⁵²

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje druhou fázi procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci. Cílem je vybrat nejvíce vyhovujícího kandidáta, ucházejícího se o pracovní pozici, pomocí specifických metod výběru zaměstnanců. Jedná se o ne méně důležitou součást procesu, jako je fáze vyhledávání zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců je finančně i časově velmi náročný, ale z hlediska možných důsledků, které by mohly nastat v případě výběru špatného kandidáta, je vhodné procesu výběru zaměstnanců věnovat dostatek času i prostředků.⁵³

Následující Tabulka č. 4 odhaluje jednotlivé definice pojetí výběr zaměstnanců dle vybraných autorů.

⁵¹ SAFKO, Lon. *The social media bible: tactics, tools, & strategies for business success*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2012. ISBN 978-1-118-26974-9.

⁵² Reveal [online]. [cit. 2018-07-26]. Dostupné z WWW: <https://www.loreal.com/group/who-we-are/awards--recognitions/2011/«-reveal-by-l'oreal-»--top-com-d'or>

⁵³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Tabulka 4: Definování pojmu výběr zaměstnanců dle vybraných autorů.

Autor	Definování pojmu výběr zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů
<i>Kociánová (2010)</i>	Úkolem výběru zaměstnanců je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného místa a rozhodnout o uchazeči.
<i>Dvořáková (2012)</i>	Úkolem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o pracovní místo takové, kteří budou nejen výkonní, ale budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem.
<i>Koubek (2015)</i>	Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o pracovní místo bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v příslušné pracovní skupině i v organizaci.
<i>Šikýř (2016)</i>	Výběr zaměstnanců má za úkol rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání je nejvhodnější pro vykonání dané pracovní činnosti, odborný růst i funkční postup v organizaci.
<i>Mužík, Krpálek (2017)</i>	Výběr zaměstnanců je specifický proces, kdy personalista ze shromážděných nabídek uchazečů o pracovní místo rozpoznává toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat nastaveným kritériím obsazovaného místa.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

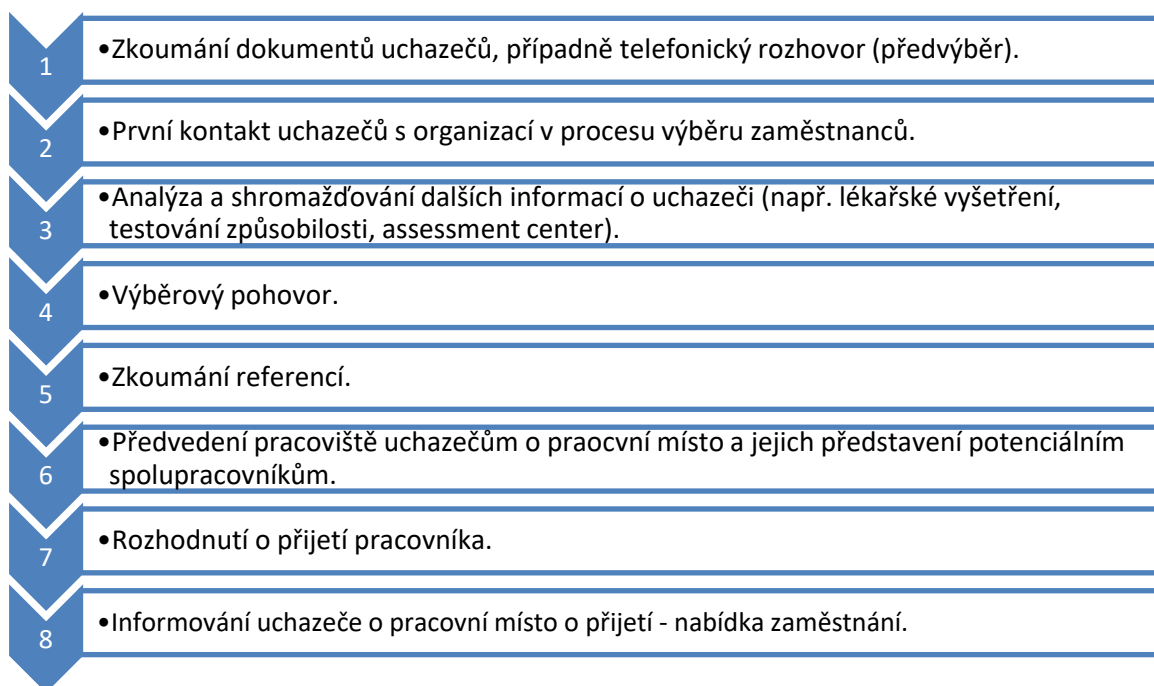
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců

Jedná se o proces navazujících jednotlivých kroků, které vedou k rozhodnutí, kterému z uchazečů o pracovní místo bude nabídnuto vykonávat požadovanou práci.⁵⁴

Možný postup jednotlivých navazujících kroků výběru zaměstnanců, podle Renaty Kociánové, jsou uvedeny v následujícím Obrázku č. 5.

⁵⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Obrázek 5: Kroky postupu procesu výběru zaměstnanců



Zdroj: Kociánová, 2010, vlastní zpracování

Ke krokům uvedených v Obrázku č. 5 je nutno zmínit, že se nejedná o jediný postup v procesu výběru zaměstnanců. Průběh procesu výběru zaměstnanců, respektive návaznost jednotlivých kroků, se může lišit například v tom, jestli bude výběrový pohovor následovat, nebo předcházet lékařskému vyšetření, testování způsobilosti, nebo třeba assessment centre. Proces výběru zaměstnanců se může také lišit, jestli je vybíráno z externích nebo interních zdrojů a podle toho se některé kroky realizují anebo nikoliv. Například v případě vybírání z interních zdrojů, nebude uchazečům předvedeno pracovní místo, protože uchazeči pracovní místo znají z dosavadního výkonu. Z důvodu vysoké finanční a časové náročnosti, celý výběrový proces, v mnoha případech ovlivňuje disponibilita finančních a časových prostředků.⁵⁵

3.3.2 Standardní metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi nejčastěji

⁵⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

používané metody patří předvýběr, výběrový pohovor, testy odborné způsobilosti, reference, assessment centrum, a těmto metodám budou věnovány nadcházející podkapitoly.

- **Předvýběr**

Předvýběr, nebo také analýza dokumentů uchazeče, probíhá na základě předložených informací a dokumentů uchazeče o pracovní místo. Nejčastěji se předkládá motivační dopis a životopis. Uchazeči o pracovní místo se vybírají podle stanovených požadavků na danou pozici, stanovených firmou.

Jedná se o základní metodu výběru zaměstnanců a zároveň o nejvíce používanou metodu při výběru zaměstnanců. Protože se v případě této metody nejedná o osobní kontakt, nedoporučuje se používat samostatně. Kandidát si může například nechat životopis vypracovat jinou osobou a může tak vzniknout nesoulad mezi dokumenty uchazeče a jeho reálnými dovednostmi a schopnostmi.

V posledních letech je převážně používán a očekáván od uchazečů strukturovaný životopis, který je logicky uspořádaný a přehledný. Přehled vzdělání a praxe je chronologicky uspořádaný a měl by obsahovat název organizace, pozici, nastínění pracovní pozice.⁵⁶

Průvodní dopis se z pravidla posílá jako součást strukturovaného životopisu a sděluje, proč je daný uchazeč právě tím pravým uchazečem o pracovní místo, kterého má firma přijmout. Hlavním cílem motivačního dopisu je vzbudit zájem u personalisty poznat uchazeče osobně. Text motivačního dopisu by měl být stručný, jasný, obsahovat informace které se nehodí do životopisu a také žádost o osobní schůzku.⁵⁷

- **Výběrový pohovor**

Jedná se o osobní setkání vhodného uchazeče o pracovní pozici s odpovědnými zástupci zaměstnavatele. Zástupci zaměstnavatele jsou většinou složeni z manažerů a personalistů. Protože výběrový pohovor umožňuje komplexní prozkoumání a posouzení

⁵⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁷ ORLITA, Vlastimil. *Jak získat vysněnou práci*. Ilustroval Eva ŠLOSAROVÁ. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0371-2.

odborné způsobilosti uchazeče, je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Hlavním cílem výběrového pohovoru je ověření údajů o uchazeči, posoudit způsobilost uchazeče, informovat o podmínkách zaměstnavatele, ale také zjistit představy a podmínky uchazeče o pracovní pozici.

Při výběrovém pohovoru používáme převážně tzv. strukturovaný výběrový pohovor, u kterého si předem nachystáme otázky, modelové odpovědi a jejich pořadí. Otázky, včetně pořadí, poté pokládáme všem uchazečům stejně a odpovědi hodnotíme na základě modelových odpovědí. Celý výběrový pohovor obvykle trvá 30 až 90 minut. Můžeme také použít nestrukturovaný výběrový pohovor, který se vyznačuje volným rozhovorem bez připravených otázek a stanovených cílů, nebo pouze rámcově stanovených cílů. Trvání výběrového pohovoru a otázky se odvíjí podle vývoje výběrového pohovoru.

Strukturovaný pohovor i nestrukturovaný pohovor může být veden metodou tzv. pohovor 1+1, kdy se jedná o výběrový pohovor jednoho uchazeče a jednoho tazatele anebo metodou, kdy se výběrového pohovoru účastní jeden uchazeč a více tazatelů. V tomhle případě se jedná o metodu výběrového pohovoru před komisí.⁵⁸

- **Testování způsobilosti**

Metoda testování odborné způsobilosti je používaná k ověření znalostí, dovedností, schopností, které jsou nezbytné k vykonávání dané práce. Všem kandidátům jsou vymezeny stejné otázky a úkoly, se stejným zadáním, které mají být splněny.

Testování způsobilosti zahrnuje:

- Test schopností – Test schopností, nebo také výkonový test, eliminuje subjektivní chyby na straně psychologa i jedince, který je předmětem testování. Testy schopností se mohou týkat paměti, tvořivosti, pozornosti, technického porozumění. Testování probíhá formou modelových situací, kdy uchazeč dostane úkol, který musí splnit v určitém čase, a přitom je sledován, jak se rozhoduje, jak pracuje s informacemi, nebo jak rozlišuje důležitost jednotlivých aspektů.

⁵⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

- Test inteligence – Jedná se o metodu měření mentální úrovně jedince. Základem testování jsou standardizované úkoly, na základě kterých, psycholog prověřuje numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť jedince, který je předmětem testování. Výsledky testovaného jedince jsou hodnoceny podle daných kritérií a jsou podkladem pro výpočet inteligenčního kvocientu (IQ).
- Test osobnosti – Jedná se o metodu v současnosti běžně využívanou, umožňující posoudit charakteristiku osobnosti jedince, který je předmětem testování. Testování probíhá pomocí dotazníku a z odpovědí jedince vyplývá celková osobnost a dílčí charakteristiky jedince.⁵⁹

Metoda testování je brána spíše jako doplňková, protože žádný test nezaručí, že bude vybrán vhodný kandidát.

- **Reference**

Referenční informace jsou získávány prostřednictvím osob, které uchazeče o zaměstnání znají. Jedná se převážně o osoby z předchozího zaměstnání. Hlavním smyslem referenčních informací je získat konkrétní informace a údaje o odborné způsobilosti, jaké byly v jeho předchozím zaměstnání úkoly, pravomoci a tak podobně.

Referenční informace jsou velmi důležité a mohou nám výrazně pomoci k výběru uchazeče, ale je nutné s těmito informacemi nakládat velmi opatrně, protože se jedná čistě o subjektivní názor dotazované osoby, který může být zkreslený. Reference získáváme z etických důvodů pouze se souhlasem uchazeče, nebo ho alespoň informujeme.⁶⁰

- **Assessment centrum**

Nejvýstižnější a nejsrozumitelnější definici assessment centra zformuloval český psycholog a řečník František Hroník, který tvrdí, že assessment centrum je časově

⁵⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁶⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů tzv. „nanečisto“, přičemž nemá jednoznačně správný výsledek. Multisituačností zde rozumíme takové situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a taky vlastního posouzení. Multisituačnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatelů, hodnotitelů naplňuje princip více očí, který je nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek. V podstatě jde o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založený na patřičné struktuře metod výběru zaměstnanců, a to zejména na řadě simulací typických pro manažerské pracovní činnosti, při kterých se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centra můžeme hodnotit pracovní výkon v manažerských zkušenostech. Assessment Centrum užívá metody, které zahrnují jak skupinové, tak i individuální úkoly. Uchazeči absolvují vhodně sestavenou sérii těchto úkolů a jsou přitom sledováni a posuzováni odborníky nebo zkušenými psychology. Výsledkem hodnocení uchazečů je relativně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu, protože se k posuzování užívá simulování příkladů pracovní náplně a řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů. Mimo úkoly, které musí uchazeči vyřešit, program assessment centra obsahuje také pohovory, testy osobnosti a testy schopností.⁶¹

Tabulka 5 zobrazuje příklad časového harmonogramu assessment centra:

Tabulka 5: Příklad časového harmonogramu assessment centra

Čas	Aktivita
8:30 – 9:00	Příchod
9:00 – 14:45	Přivítání a představení
	Psychologická příprava
	Představení společnosti a představení trainee programu
	Sebeprezentace kandidátů
10:45 – 11:00	Přestávka na kávu, čaj
11:00 – 11:50	Skupinové úlohy 1
11:50 – 12:30	Oběd
12:30 – 13:30	Skupinové úlohy 2
13:30 – 15:40	Pohovory + Třídění došlé pošty – Testy
15:40 – 16:00	Sebehodnocení kandidátů, ukončení AC
16:00 – 17:30	Zpracování výsledků
17:00 – 18:30	Závěrečné setkání hodnotitelů, hodnocení kandidátů, určení úspěšných

Zdroj: Tolley, Wood, 2011

⁶¹ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

- **Využití assessment centra**

Současná doba assessment centru přeje. Za posledních více než 50 let systematického používání metod assessment centra je dnes tato metoda aplikována ve velké míře.

V současnosti je assessment centrum jako způsob výběru zaměstnanců používána v následujících oblastech:

- Výběr při obsazování volných nebo nově vzniklých míst – můžeme vybírat ze zdrojů externích, zejména u nižších pracovních pozic a interních, jako podklad pro povýšení v organizační hierarchii nebo kombinovaných.
- Výběr do rozvojových programů – tento způsob se realizuje především u větších nadnárodních společností.
- Vytvoření týmu – účastní se ho zaměstnanci firmy a slouží pro zjišťování týmových rolí a vyladování týmu.
- Výběr při restrukturalizaci – assessment centrum zde slouží jako metoda tzv. outplacementu a pomáhá při rozhodování o tom, koho propustit a kterého zaměstnance si ponechat.⁶²

Assessment centrum má nejvhodnější uplatnění při výběru zaměstnanců na pozice, při kterých musíme výrazně eliminovat riziko špatného výběru, a to z důvodu možných velkých finančních ztrát nebo poškození společnosti. Jedná se zejména o:

- vysoké manažerské funkce,
- úzce specializované pozice,
- zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem (obchodní pozice, call centra).

Nejvyužívanější je v dnešní době assessment centrum v sektoru služeb banky, poradenské firmy a obchodní organizace.⁶³

⁶² TOLLEY, Harry a Robert WOOD. How to succeed at an ment centre: essential preparation for psychometric tests, group and role-play exercises, panel interviews, and presentations. 3rd ed., [rev.]. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0749462291.

⁶³ VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

- **Metody assessment centra**

Většina assessment center má za klíčový záměr využívat testy nebo simulace, které vycházejí z reálných situací a které se odehrávají při práci na dané pracovní pozici. Cílem je tedy poznat rozsah schopností konkrétního uchazeče a k tomu je třeba uspořádat assessment centra tak, aby každou z požadovaných schopností mohla sledovat pomocí více metod a situací.

1. Individuální modelové situace

V individuálních modelových situacích vystupuje posuzovaný sám nebo s figurantem a má podat co nejlepší individuální výkon. Modelové situace mohou být odlišné, může se jednat o hraní rolí, obtížné morální volby, ale také o prezentaci (například sebeprezentaci, prezentaci firmy atd.) nebo případně testy odborných schopností a dovedností. U výběrového assessment centra je často využíván i pohovor. Ten může mít nejčastěji formu standardizovaného nebo částečně standardizovaného interview nebo simulovat situaci motivačního rozhovoru se zaměstnancem. Při řešení individuálních modelových situací je často hodnocen nejen výsledek, ale i samotný postup řešení úkolů.

2. Skupinové modelové situace

Do tohoto typu modelových situací jsou řazeny takové situace, kterých se účastní minimálně dva uchazeči, kteří mají řešit zadaný úkol. Hodnotitelé se zaměřují především na sledování interpersonálních, výkonových, kognitivních charakteristik a reakcí na stres. Tyto skupinové modelové situace bývají nahrávány videokamerou, a to hlavně z důvodu přehledného vyhodnocování.

3. Psychodiagnostické metody

V assessment centru se uplatňuje široká škála psychodiagnostických metod, a to především z toho důvodu, že umožňují získat informace o uchazečových vlastnostech a charakteristikách a o jeho potenciálu, u kterého je možnost ho dále rozvíjet. Z vybraných metod je důležité složit kvalitní testovou baterii, jejíž výsledky budou následně odborně prezentovány.

Mezi nejpoužívanější psychodiagnostické metody se řadí:

- výkonové testy (Bourdon test, Zrcadlové kreslení, Test struktury inteligence, Hodnocení manažerských předpokladů aj.),
- projektivní testy (TAT nebo Test sémantického výběru),
- dotazníky (Learyho Test interpersonální diagnostiky, Cattelův osobnostní aj.),
- sociometrie – jedná se o metodu zaměřenou na zjišťování a analýzu vztahů v malých skupinách preferenčními volbami (např. sympatie a antipatie, zjišťování dynamických vztahů a další), přičemž tyto volby charakterizují také atmosféru ve skupině.⁶⁴

3.3.3 Moderní metody výběru zaměstnanců

I přesto, že metod výběru zaměstnanců je celá řada – od analýzy dokumentů uchazeče, přes nejpoužívanější metodu, kterou je výběrový pohovor až po složitější metodu jako je assessment centrum, vývoj moderních technologií, změny na trhu práce, tlak na úsporu času a financí zapříčinily vznik nových moderních metod výběru zaměstnanců. Vývoj moderních technologií, nebo změny na trhu práce nemají tedy v rámci procesu obsazování volných pracovních míst vliv pouze na vyhledávání zaměstnanců, ale také na výběr zaměstnanců.

Tato kapitola je věnována nejčastějším moderním metodám, které se již osvědčily několika společnostem.

- **Výběrový pohovor online**

V posledních letech mnoho firem stále více využívá výběrový pohovor ve formě video rozhovoru, který uskutečňují prostřednictvím aplikace Skype, Google Hangouts a jim podobným aplikacím. Hlavním důvodem využití této metody výběru zaměstnanců je úspora času a financí.

I přesto, že video rozhovor ušetří čas a finance firmě i uchazeči o zaměstnání, studie na univerzitě v Kanadském Ontariu uvádí, že nikdy nenahradí plnohodnotný osobní rozhovor, ale bude spíše doplňkový. Tamní vědci zjistili, že uchazeči o pracovní pozici,

⁶⁴ PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

kteří absolvovali video rozhovor, byli tazateli hodnocení hůře než uchazeči, kteří absolvovali osobní rozhovor. Na druhé straně uchazeči o pracovní pozici absolvující video rozhovor hodnotili své dotazující jako méně přitažlivé, osobní a kompetentní.⁶⁵

- **Hraní her na prolomení ledu**

Hraní her při výběrovém procesu vede k uvolnění atmosféry, kterou lze využít pro získání důležitých informací o uchazeči. Americká firma Halloween Costumes, hraje se svými uchazeči o pracovní pozici hru Jenga, kdy účastníci odebírají z věže dílky a s každým dílkem odpovídají na otázku, která otevírá diskusi a pomáhá tak účastníkům vzájemně se poznat.⁶⁶

- **Rapid-fire challenge**

Jedná se o zvláštní výběrový pohovor. Princip tkví v tom, že je uchazeči o pracovní místo, rychle za sebou, pokládáno mnoho netypických otázek. Jedná se například o otázky typu „Jaká je vaše oblíbená ryba? Kdybyste byl barva, jaká by to byla a proč?“. Hlavním cílem pokládání těchto otázek je, že uchazeč odhalí více sám sebe než při odpovědi na standardizované otázky, na které se může částečně připravit.⁶⁷

⁶⁵ Skip Skype [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z WWW: <https://www.businessnewsdaily.com/4834-video-skype-job-interview.html>

⁶⁶ 3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z WWW: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>

⁶⁷ 3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z WWW: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>

4 Vlastní práce

V teoretických východiscích této diplomové práce byl definován teoretický základ řízení lidských zdrojů a potom konkrétněji vyhledávání a výběr zaměstnanců. Na základě této části je vypracovaná vlastní část diplomové práce formou výzkumu ve zvolené společnosti.

4.1 Představení zkoumané společnosti

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: Intranet Skupiny ČEZ, 2019

Vybranou společností pro výzkum je společnost ČEZ Distribuce a.s., která je vlastněná jediným akcionářem, společností ČEZ a.s. Akciová společnost ČEZ Distribuce, a. s. byla založena projektem fúze, splynutím společností Středočeská energetická, Severomoravská energetika, Severočeská energetika, Východočeská energetika, Západočeská energetika, schváleným jediným akcionářem. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 1. října 2010 se základním kapitálem ve výši 60 miliard Kč.

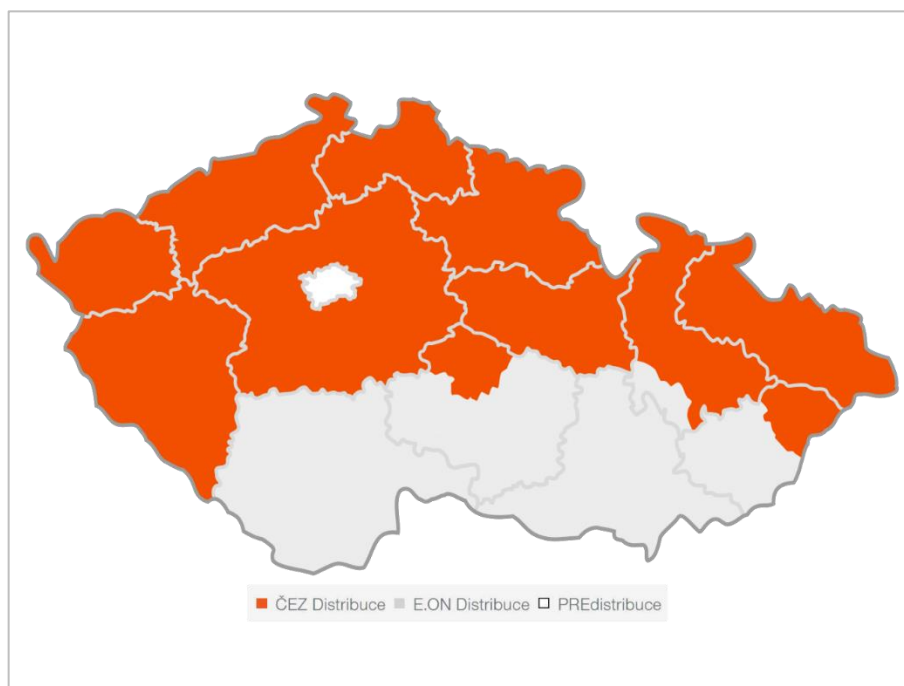
Tabulka 6: Akcionářská struktura společnosti ČEZ, a. s. podle typu subjektu

		Podíl na základním kapitálu	Podíl na hlasovacích právech
Právnícké osoby celkem		89,8 %	89,7 %
Z toho:	Česká republika	69,8 %	70,2 %
	ČEZ, a.s.	0,6 %	-
	Ostatní právnícké osoby	19,4 %	19,5 %
Fyzické osoby celkem		10,2 %	10,3 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

ČEZ Distribuce, a. s. je držitelem licence na distribuci elektřiny a je provozovatelem distribuční soustavy. Společnost působí na území krajů Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého, Středočeského, Libereckého, Královéhradeckého, Pardubického, Olomouckého, Moravskoslezského a částečně v kraji Zlínském a Vysočina. Hlavním posláním společnosti je distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám a stálé zvyšování kvality a spolehlivosti dodávky všem odběratelům.

Obrázek 7: Území provozovatelů distribučních soustav

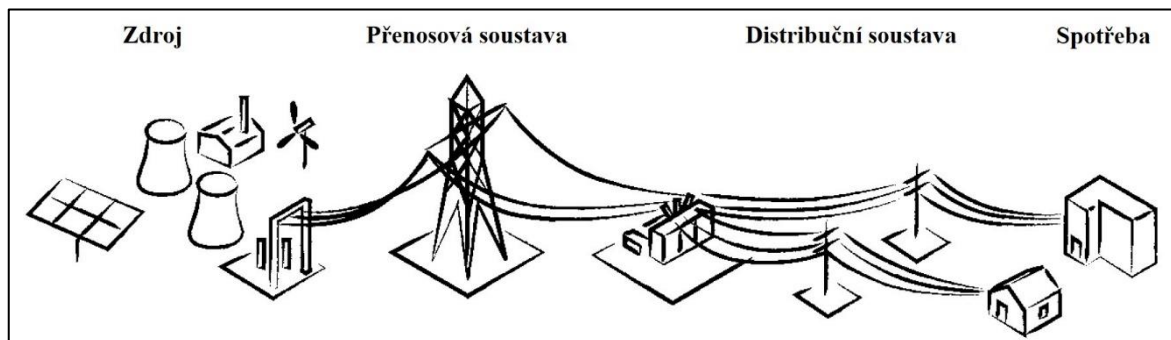


Zdroj: Intranet Skupiny ČEZ, 2019

4.1.1 Hlavní činností společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Hlavní činností společnosti ČEZ Distribuce a.s. je zajištění výkonné role správce aktiv distribuční soustavy na území Skupiny ČEZ a generování zisku z regulované činnosti distribuce elektrické energie.

Obrázek 8: Elektrizizační soustava



Zdroj: Intranet Skupiny ČEZ, 2019

Společnost spravuje majetek distribuční soustavy prostřednictvím technického dispečinku a společnost je sledována a vyhodnocována ukazateli týkající se spolehlivosti a kvality dodávky elektřiny a poskytovaných služeb.

Do vyhodnocení jsou zahrnuta všechna poruchová a plánovaná přerušení, ke kterým v průběhu roku došlo v distribuční soustavě společnosti. Do vyhodnocení se nezapočítávají přerušení v důsledku nepříznivých povětrnostních podmínek.

4.1.2 Hlavní cíle společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Hlavní cíl společnosti je spolehlivé provozování distribuční soustavy, vysoká kvalita služeb nabízených zákazníkům v oblasti distribuce elektrické energie a připojování k distribuční soustavě.

4.1.3 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Přehled vybraných ekonomických ukazatelů zobrazuje následující Tabulka č. 7, ze které je patrné, že v roce 2018 společnost dosáhla hospodářského výsledku po zdanění ve výši 7 669 mil. Kč, což představuje nejlepší výsledek od roku 2016.

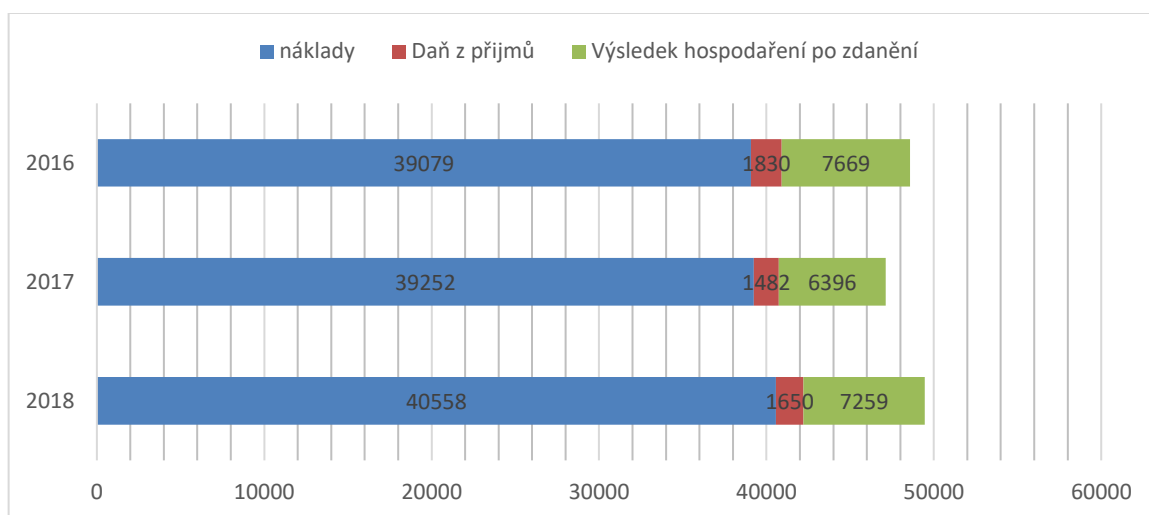
Graf č. 3 pak znázorňuje tvorbu výsledku hospodaření.

Tabulka 7: Vybrané ekonomické ukazatele

	Jednotka	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	mil. Kč	48 226	45 817	47 224
z toho: tržby z prodeje distribuce elektřiny	mil. Kč	48 022	45 627	47 025
Čistý zisk	mil. Kč	7 259	6 396	7 669
Celková aktiva	mil. Kč	141 280	140 223	143 664
Vlastní kapitál	mil. Kč	95 473	97 601	85 447
Čistý dluh	mil. Kč	11 250	13 001	26 447
Celkový dluh/celkový kapitál	%	18,71	17,51	30,31
Investice	mil. Kč	7 946	9 593	10 694

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Graf 3: Tvorba výsledku hospodaření (mil. Kč)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

4.1.4 Personalistika společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. zaměstnává k 31.12.2018 celkem 4561 osob a z toho je 290 vedoucích zaměstnanců a 4271 ostatních zaměstnanců. Celkově v roce 2018 nastoupilo do společnosti 350 osob a 221 osob vystoupilo, přičemž celkové mzdové náklady, v tom samém roce, byly 2 640 590 tis. Kč. Společnost poskytuje svým zaměstnancům také peněžní a nepeněžní plnění. V nepeněžní oblasti se jedná převážně o zkrácenou pracovní dobu a prodlouženou dovolenou nad zákonný nárok. V oblasti peněžního plnění se jedná převážně o příspěvek na penzijní a životní pojištění, osobní účet a stravování, za které celkem společnost vynaložila v roce 2018 částku 251 900 tis. Kč. Protože mezi klíčové kompetence zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. patří

především odborné znalosti a další kvalifikační předpoklady, společnost v roce 2018 vynaložila na vzdělání zaměstnanců celkem 22 000 tis. Kč.

Tabulka 8: Vývoj zaměstnanců a jím spojené vybrané náklady

	jednotka	2016	2017	2018
Fyzický počet zaměstnanců	počet	2 640	2807	4 561
Nástup osob do společnosti	počet	236	333	350
Výstup osob ze společnosti	počet	91	160	221
Mzdové náklady	tis. Kč	1 107 332	1 571 557	2 640 590
Náklady na peněžní plnění	tis. Kč	107 700	153 400	251 900
Náklady na vzdělání zaměstnanců	tis. Kč	7 300	12 000	22 000

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Dle pohlaví ve společnosti pracuje více mužů než žen. Konkrétně ve společnosti pracuje 3722 mužů a 839 žen.

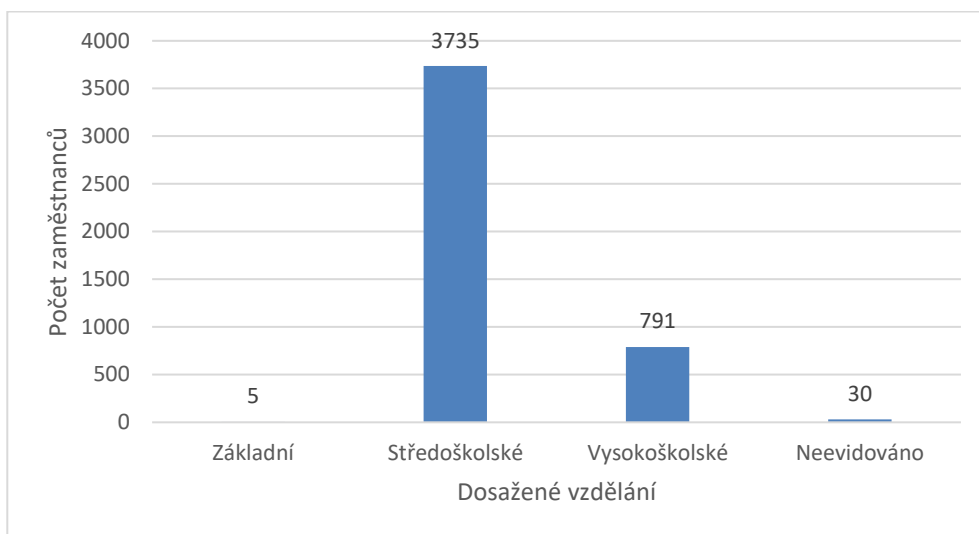
Tabulka 9: Složení zaměstnanců podle pohlaví k 31.12.2018

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muži	3722
Ženy	839

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Podle dosaženého vzdělání jsou ve společnosti zaměstnanci členěni do skupin se vzděláním základním, středoškolským, vysokoškolským a nevidovaným. Z grafu č. 4 je patrné, že drtivá většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání.

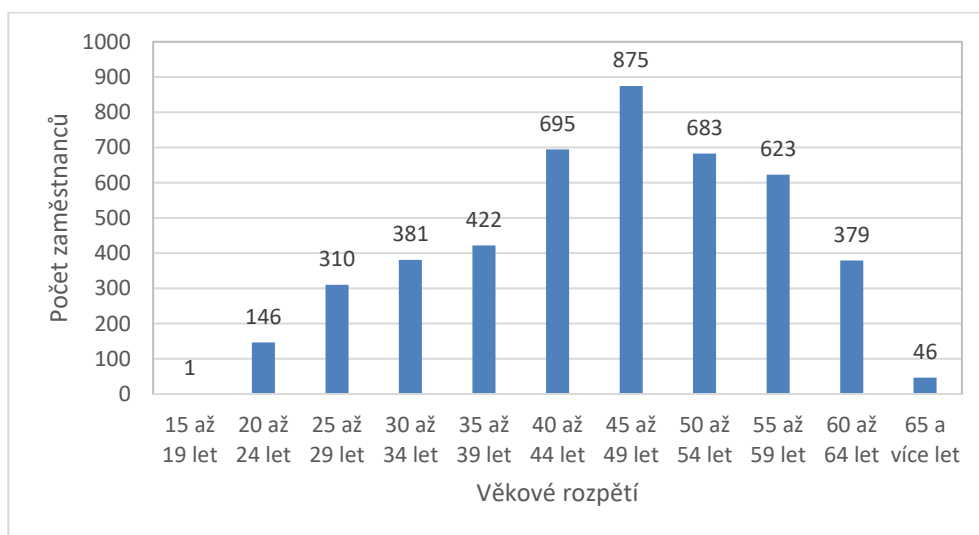
Graf 4: Složení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31.12.2018



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Dalším členěním ve společnosti je rozdělení zaměstnanců podle věku a je sledováno 11 intervalů věkového rozpětí. Z grafu č. 5 je patrné, že ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců ve věkovém rozpětí 45 až 49 let, konkrétně 875 zaměstnanců.

Graf 5: Složení zaměstnanců podle věku k 31.12.2018



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Dalším důležitým členěním zaměstnanců ve společnosti je členění podle pracovních vztahů, které jsou uvedeny v Tabulce č. 10.

Tabulka 10: Složení zaměstnanců podle pracovně právních vztahů k 31.12.2018

Pracovně právní vztah	Na dobu určitou	Na dobu neurčitou
Mimopracovní DPČ	121	0
Mimopracovní DPP	39	0
HPP	4140	421

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Společnost také velmi pečlivě analyzuje počty zaměstnanců odcházejících ze společnosti, díky čemuž si může společnost včas uvědomit, zda jsou nutná opatření ke stabilizaci pracovníků. Počet odchodů zaměstnanců ze společnosti je vyjádřen v Tabulce č. 11, která vyjadřuje tzv. míru fluktuace a míru dobrovolné fluktuace.

Tabulka 11: Míra fluktuace ve společnosti k 31.12.2018 (%)

Období	Míra fluktuace (%)	Míra dobrovolné fluktuace (%)
2016	4,63	2,19
2017	10,41	5,75
2018	4,91	1,98

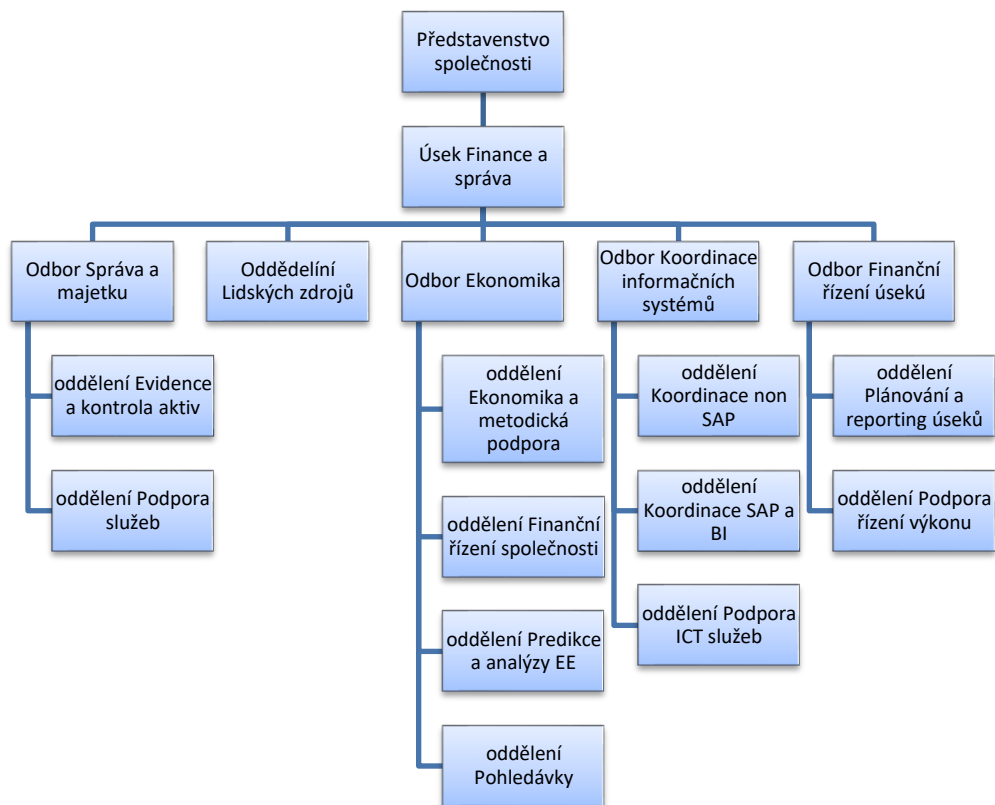
Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

4.1.5 Organizační struktura společnosti a útvar lidských zdrojů

Organizační struktura společnosti ČEZ Distribuce, a.s. je tvořena z představenstva společnosti, úseku, útvaru, odboru, oddělení a skupin.

Představenstvo společnosti je statutárním orgánem společnosti ČEZ Distribuce, a.s., řídí její činnost a jedná jejím jménem. Představenstvo společnosti je voleno a odvoláváno valnou hromadou, a je tvořeno čtyřmi členy, předsedou představenstva, místopředsedou představenstva a dvěma členy představenstva. Kontrolu nad představenstvem společnosti a výkonem podnikatelské činnosti vykonává dozorčí rada, která je tvořena pěti členy, předsedou dozorčí rady, místopředsedou dozorčí rady a třemi členy dozorčí rady. Z důvodu rozsáhlé struktury společnosti je v níže uvedené struktuře uveden pouze úsek Finance a správa, pod který spadá oddělení lidských zdrojů.

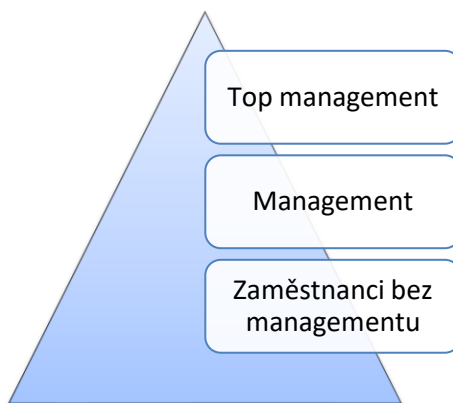
Obrázek 9: Organizační struktura úseku Finance a správa



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

Organizační strukturu podle kategorie zaměstnanců společnost rozděluje na Top management, management a zaměstnanec bez managementu, jak je uvedeno na Obrázku č. 10.

Obrázek 10: Struktura zaměstnanců podle kategorie zaměstnanců



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě interních informací společnosti, 2019

4.1.6 Personální činnosti

Personální činnosti ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. jsou zajišťovány především personalisty, mzdovými pracovníky, případně ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.

Vedoucí personálního oddělení je zodpovědný za celou personální agendu. Součástí týmu jsou personalisté.

Personální oddělení zajišťuje tyto personální činnosti:

- vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- spolupráce se středními a vysokými školami,
- spolupráce s ÚP a dalšími institucemi,
- personální administrativu, změny pracovních poměrů, přijímání a propouštění zaměstnanců,
- evidenci zaměstnanců a jejich údajů,
- zajišťování vstupních a periodických školení zaměstnanců.

Vedoucí oddělení mezd a benefitů je zodpovědný za mzdovou agendu. V tomto oddělení jsou zaměstnanci rozděleni na dvě specializace, Referent osobní a mzdové evidence a Koordinátor mezd a benefitů.

Oddělení mezd a benefitů zajišťuje tyto činnosti:

- realizaci benefitů,
- výpočet mezd,
- změny dat k pracovnímu vztahu,
- evidence osob zdravotně znevýhodněných,
- evidence pracovní doby,
- zdravotní péče,
- stravenky.

Na personálních činnostech ve společnosti spolupracují také vedoucí zaměstnanci. Za některé personální činnosti jsou plně zodpovědní a za některé jen částečně.

Jedná se o tyto personální činnosti:

- výběr zaměstnanců,
- vytváření pracovních úkolů,
- řízení pracovního výkonu,

- hodnocení zaměstnanců
- plánování lidských zdrojů.

Personální činnost jako BOZP, PO, školení řidičů a některé odborné školení jsou pro společnost zajišťovány formou outsourcingu. Většina těchto odborných školení pro zaměstnance je zajišťována ve spolupráci s VŠ, konkrétně nejčastěji s VŠB-TUO.

4.2 Současný stav vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

V nadcházející kapitole bude popsán proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. Kapitola je zpracována na základě informací získaných z hloubkového rozhovoru s vedoucím oddělení lidských zdrojů, který byl uskutečněn v kanceláři sídla společnosti v listopadu 2019. Smyslem rozhovoru bylo zmapovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců a jaké jsou při tom používány metody a zdroje.

4.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců

Ve společnosti se při vyhledávání zaměstnanců postupuje podle interních postupů na základě existující metodiky.

Za proces vyhledávání zaměstnanců je zodpovědný přidělený personální specialista, potažmo vedoucí oddělení lidských zdrojů. Personální specialisté mají přidělené své území působnosti, kde mají ve své kompetenci všechny obsazované pozice. Podle území je proces řízený z Prahy anebo Ostravy.

Proces vyhledávání zaměstnanců začíná požadavkem vedoucích zaměstnanců. Pracovní místo vzniká nejčastěji zřízením v organizační struktuře nebo odchodem zaměstnance do důchodu, uplynutím pracovní smlouvy, nebo přirozeným odchodem. Důležitou roli zde hrají vedoucí pracovníci, kteří spolupracují s personálními specialisty a poskytují popis a specifikace pracovního místa. K tomuto účelu personální specialista preferuje osobní schůzku s vedoucím pracovníkem, což umožňuje personalistovi pochopit náplň pracovní pozice, jaké odborné, kvalifikační a osobní předpoklady by měl uchazeč mít, zda bude uchazeč vyhledáván z interních nebo externích zdrojů a případný termín nástupu.

Úkolem personálního specialisty je zformulovat získané informace a požadavky do takové podoby inzerátu, aby měl každý uchazeč jasný přehled o dané pozici a pochopil, co je od něj očekáváno a co bude jeho pracovní náplní.

4.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Pokud to povaha volného pracovního místa a aktuální situace na trhu práce umožňuje, první se využívá vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů. Pokud je vyhledávání neúspěšné, začíná se vyhledávat z externích zdrojů. Tímto postupem je dodržována jedna ze zásad společnosti, kterou je zásada efektivního využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců.

4.2.3 Používané metody vyhledávání zaměstnanců

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. využívá pro vyhledávání zaměstnanců celou řadu metod. O tom, jaké metody pro vyhledávání zaměstnanců budou použity, rozhoduje vedoucí oddělení lidských zdrojů s personalistou, případně za spolupráce s vedoucím. Jaké metody vyhledávání budou využity, záleží na několika faktorech, jaké zdroje budou osloveny, jaké množství finančních prostředků je vyhrazeno a o jaké pracovní místo se jedná.

- Inzerce na intranetu společnosti

V případě vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů společnost primárně využívá inzerci na intranetu společnosti, v rubrice kariéra. Do intranetu má přístup každý zaměstnanec společnosti pod přiděleným přihlašovacím účtem.

- Interní databáze kandidátů

Společnost si vede databázi všech vhodných kandidátů z ukončených výběrových řízení, kteří se o práci ve společnosti již v minulosti ucházeli, ale nebyli na danou pozici vybráni. Pokud společnost zjistí, že některý z těchto kandidátů splňuje předpoklady pro výkon práce na volném pracovním místě, personální specialista kontaktuje kandidáta s pozvánkou na pracovní pohovor.

- **Doporučení zaměstnanci společnosti**

Společnost se snaží vyhledávat zaměstnance prostřednictvím doporučení od stávajících zaměstnanců. Jde o velmi oblíbenou a používanou metodu, která přináší výhodu oběma stranám.

Společnost získá kontakt na kvalitního pracovníka, protože stávající zaměstnanec doporučí pouze kvalitního a vhodného pracovníka, aby neztratil dobrou pověst ve společnosti.

Na oplátku stávající zaměstnanec dostane za doporučení odměnu ve výši 5000 Kč. Zaměstnanec dostane odměnu po uplynutí 3. měsíčního zapracování doporučeného zaměstnance.

- **Vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím Chat botu**

Společnost ČEZ je jedna z prvních společností v České republice, která využívá software Chat bot pro komunikaci se zájemci o pracovní místo. Chat bot ve společnosti ČEZ se jmenuje ČEZBot a zájemcům o pracovní místo pomáhá vyhledat výhodnou pracovní pozici na základě zadaných informací zájemce, jako je obor, kraj nebo vzdálenost autem od místa bydliště. Software je zájemci o pracovní místo velmi využívaný a kladně hodnocený, stejně tak pracovníky HR.

Protože chatbot funguje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, hlavní výhodou pro personalisty je úspora času a zbavení se administrativy a rutiny, a tím pádem i snížení nákladů.

- **Inzerce na korporátních kariérních stránkách společnosti**

Jednou z nejvíce používaných metod vyhledávání zaměstnanců a zároveň jednou ze základních metod vyhledávání zaměstnanců ve společnosti je inzerce na kariérních stránkách společnosti. Kariérní stránky společnosti jsou pro celou Skupinu ČEZ a odkazují na webovou stránku www.kdejinde.cz. Na těchto kariérních stránkách zveřejňuje společnost všechny volné pracovní pozice a jsou zde uveřejněny všechny pracovní pozice z celé skupiny ČEZ.

Pokud uchazeče zaujme daná nabídka práce, může rovnou kontaktovat personálního specialistu, přiděleného podle území prostřednictvím formuláře, anebo může

komunikovat prostřednictvím ČEZbotu, který je online k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

- **Inzerce prostřednictvím pracovních portálů**

Nejvíce používanou metodou pro vyhledávání zaměstnanců společnosti je inzerce prostřednictvím pracovních portálů. Společnost výhradně využívá pracovní portály job.cz a práce.cz. Oba tyto pracovní portály jsou zpoplatněné.

- **Přímé oslovení jedince**

Metodu přímého oslovení jedince velmi často využívají vedoucí zaměstnanci. Tato metoda je používána převážně u pozic, kde jsou nutné specifické dovednosti zaměstnance. Vyhlédnutý pracovník je osloven s nabídkou pracovního místa. Výhodou metody je, že je osloven vhodný kandidát. Nevýhodou jsou vysoké finanční požadavky osloveného kandidáta, protože se o něj jeví zájem, může zvyšovat své finanční a nefinanční požadavky. Další nevýhodou může být možný konflikt se společností, ze které pracovník přechází.

- **Vývěsky v podniku**

Součástí interního vyhledávání zaměstnanců jsou vývěsky, které představují tabule umístěné poblíž recepcí a informují o aktuálních volných pracovních pozicích.

- **Tištěná inzerce**

Tištěnou inzerci v novinách a časopisech společnost nevyužívá. Výjimkou jsou tištěné inzerce ve školních novinách a časopisech. Cílem je propagace zaměstnání ve společnosti ČEZ Distribuce, zvýšit povědomí o společnosti mezi studenty a získat tak talenty v oboru.

- **Spolupráce se SŠ a VŠ**

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. také spolupracuje se středními a vysokými školami. Jedním z nejvýznamnějších programů je tzv. „Program Prokopa Diviše“, který se zaměřuje na střední školy se zaměřením na elektro. Program je realizován od roku 2016 a je do něj zapojeno 10 partnerských škol. Hlavní náplní programu je motivovat studenty k dobrým studijním výsledkům a dalšímu studiu nad rámec školní docházky.

Vyhodnocování probíhá celý školní rok a v měsíci květen jsou z každé školy vybráni tři nejlepší žáci, kteří získají finanční ohodnocení. Ve školním roce 2018/2019 bylo do programu zapojeno 1326 studentů.

Společnost nabízí také studentům vysokých škol spolupráci při zpracování bakalářských a magisterských prací.

Spolupráce se středními a vysokými školami významně napomáhá vyhledávat talenty v daném oboru a šířit povědomí o společnosti mezi studenty.

- **Veletrhy pracovních příležitostí**

Společnost se pravidelně účastní veletrhů pracovních příležitostí, které jsou organizovány v průběhu celého roku. Hlavním cílem účasti na veletrzích pracovních příležitostí je propagace zaměstnání ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s. Společnost ročně absolvuje zhruba 15 pracovních veletrhů. Jedná se například o pracovní veletrh iKariéra ČVUT, veletrh t-fórum TU Liberec, nebo veletrh Klíč k příležitostem.

- **Inzerce na sociálních sítích**

Společnost využívá možnost inzerce na sociálních sítích jen zřídka a tuto metodu vyhledávání zaměstnanců používá spíše jako druhotnou. K inzerci na sociálních sítích se společnost rozhodne až v případě, že nezafungují ostatní zmíněné metody vyhledávání zaměstnanců. Nastane-li situace, kdy se společnost rozhodne pro inzerci pracovních míst na sociálních sítích, tak inzeruje na vlastních profilech sociálních sítí Facebook a Instagram.

- **Shrnutí využívaných metod pro vyhledávání zaměstnanců**

Všechny uvedené metody pro vyhledávání zaměstnanců se používají na všechny typy obsazovaných pozic v závislosti na faktorech uvedených v úvodu této kapitoly. Výjimkou jsou Top manažerské pozice, pro které se nevyužívá žádná z výše uvedených metod. Pro vyhledávání zaměstnanců na Top manažerské pozice se najímá společnost s profesionálními head huntery, kteří se zabývají vyhledáváním talentů.

4.2.4 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců plynule navazuje na proces vyhledávání zaměstnanců. Výběr zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy společnost disponuje dostatečným množstvím přihlášených zájemců o pracovní místo.

Při výběru zaměstnanců se postupuje podle interních postupů na základě existující metodiky.

Za proces výběru zaměstnanců je zodpovědný personální specialista s vedoucím zaměstnancem.

Po ukončení vyhledávání zaměstnanců probíhá předvýběr uchazečů ve spolupráci personálního specialisty s vedoucím zaměstnancem a rozhoduje se, kdo bude pozván k pohovoru. Současně se stanovuje termín a místo konání pohovoru.

Uchazeči o pracovní místo, kteří byli vybráni k pracovnímu pohovoru, jsou personálními specialisty telefonicky kontaktováni a ti ověří, jestli má uchazeč stále o pracovní pozici zájem. Následně je jim poslána pozvánka k pohovoru prostřednictvím e-mailu. Uchazečům, kteří nebyli zařazeni do výběrového pohovoru, je zaslána informace o ukončení účasti ve výběrovém řízení.

Pohovory zpravidla probíhají v prostorách budoucího pracoviště, aby uchazeč měl představu, kde by vykonával práci. Pohovory jsou většinou jednokolové a v ojedinělých případech dvoukolové a trvají v rozmezí 30 až 90 minut.

Po ukončení všech pohovorů zhodnotí personální specialista a vedoucí pracovník jednotlivé uchazeče. Následně si vedoucí zaměstnanec nechá prostor pro vyhodnocení nejlepšího uchazeče. Personální specialista má doporučující hlas.

Konečný výběr uchazečů závisí vždy na vedoucím zaměstnanci, který své rozhodnutí konzultuje s personálním specialistou. V případě, že personální specialista vybraného kandidáta nedoporučí a vedoucí zaměstnanec i přesto svoji volbu uskuteční, přechází riziko nevhodného výběru na stranu vedoucího zaměstnance.

Následně vedoucí zaměstnanec informuje personálního specialistu o výběru nejlepšího uchazeče a ten informuje uchazeče s konkrétní pracovní nabídkou. Vybranému uchazeči se nechává zpravidla 5 dní na rozmyšlenou. Nevybraní uchazeči jsou vždy informováni o výsledku výběrového řízení osobně nebo e-mailem.

Jakmile uchazeč nabídku přijme, začíná proces nástupu.

4.2.5 Metody výběru zaměstnanců

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. využívá pro výběr zaměstnanců v drtivé většině předvýběr a jednokolový výběrový pohovor. V ojedinělých případech na žádost vedoucího pracovníka, nebo pokud se jedná o zvlášť specifickou pozici, společnost využívá další metody výběru zaměstnanců.

- **Předvýběr**

Jedná se o základní metodu výběru zaměstnanců, kterou společnost používá v každém výběrovém procesu.

Základním dokumentem, který je požadován společností od uchazečů o pracovní místo, je strukturovaný životopis a na základě jeho prozkoumání se rozhodne, kdo postoupí do výběrového pohovoru.

Zkoumání a analýzu strukturovaných životopisů provádí personální specialista a hodnotí, zda uchazeč odpovídá požadavkům uvedených v inzerátu. Důraz se klade především na vzdělání, odborné znalosti a praxi.

Jsou-li údaje obsažené v životopise v souladu s předpokládanými požadavky na pracovní pozici, jsou tito uchazeči, po konzultaci s vedoucím pracovníkem, kontaktováni. V průběhu telefonického rozhovoru si personální specialista s uchazečem o pracovní místo domluví termín osobního výběrového pohovoru.

- **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je ve společnosti používán v každém výběrovém procesu a používá se jednokolový výběrový pohovor a v ojedinělých případech dvoukolový na žádost vedoucího pracovníka. Výběrové pohovory jsou vedeny jednotně a platí pro ně zásada minimálně čtyř „očí“. Výběrového pohovoru se účastní personální specialista, vedoucí pracovník a případně budoucí kolega a zpravidla probíhají v prostorách budoucího pracoviště.

Průběh jednokolového výběrového pohovoru začíná přivítáním a snahou o zpříjemnění atmosféry. V úvodu je personálním specialistou představena společnost ČEZ Distribuce, a.s. a blíže představena a charakterizována nabízená pracovní pozice včetně souvisejících benefitů, případně doplněna o další informace od vedoucího pracovníka. Dále je ke slovu puštěn uchazeč o pracovní místo, který má vlastními slovy shrnout svůj životopis. Tím se ověřuje pravdivost informací uvedených v životopise, ale také

komunikační schopnosti uchazeče. V průběhu pohovoru jsou uchazeči pokládány otázky, s čím se v předchozím zaměstnání setkal a jaké má zkušenosti. Jedná-li se o absolventa, je dotazován na znalosti získané při studiu v rámci oboru nabízené pracovní pozice.

V závěru výběrového pohovoru je uchazeč dotazován na představovanou výši mzdy a případný datum nástupu. Poté je nechán prostor pro případné dotazy.

Po zodpovězení případných dotazů je uchazeči sděleno, kdy se dozví výsledek výběrového pohovoru.

Personální specialista informuje kandidáta o výsledku a konečném rozhodnutí z pravidla do 5 pracovních dnů.

U dvoukolového výběrového pohovoru je postup stejný jako u jednokolového, jen s tím rozdílem, že se více a konkrétněji probírají znalosti a zkušenosti uchazeče a pohovor je rozdělen do více dnů. Dvoukolový pohovor se používá pouze u zvlášť specifických pracovních míst

- **Assessment centrum a testování způsobilosti**

Tyto dvě metody výběru zaměstnanců společnost využívá pouze ve výjimečných případech jako je výběr zaměstnanců na TOP manažerské pozice a zvlášť specifická pracovní místa s vysokou odpovědností. Obsazování těchto pracovních míst je velmi výjimečné, díky minimální fluktuaci, která je jedním z hlavních cílů společnosti. V případě použití těchto metod společnost najímá agenturu s odborníky vykonávající tyto metody. Zodpovědnost za výběr zaměstnanců, v těchto případech, přebírá najatá agentura.

4.2.6 Rozhovor s personalisty společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Polostrukturovaný rozhovor se dvěma profesně nejstaršími personalisty byl proveden s cílem zjistit jejich odborný pohled na proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a se zjištěním, kde případně vidí prostor pro zlepšení.

Z rozhovorů vyplynulo, že je nutné vynakládat velké úsilí při vyhledávání zaměstnanců kvůli velmi složité situaci na pracovním trhu, která je zapříčiněna nízkou mírou nezaměstnanosti.

Za nejefektivnější metody vyhledávání zaměstnanců personalisté považují vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím internetové inzerce, doporučení a přímé

oslovení společnosti. Za velmi přínosnou považují také spolupráci se středními a vysokými školami, a to převážně při hledání nových talentů v oboru.

V rámci procesu výběru zaměstnanců ve společnosti dominuje jednokolový výběrový pohovor, který personalisté považují za dostačující a efektivní. Aby byl jednokolový výběrový pohovor dostatečně efektivní, musí mu předcházet důkladná příprava na daný pohovor jak ze strany personalisty, tak ze strany vedoucího pracovníka.

Vedoucí pracovníci jsou ze strany personalistů velmi kladně hodnoceni a jejich spolupráci považují za klíčovou v celém procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci znají mnohem více do detailu náplň volné pracovní pozice, což při výběru velmi napomáhá. Účast vedoucích zaměstnanců na pracovním pohovoru je velmi důležitá, uchazeč může poznat svého případného vedoucího a ten může sdělit detaily, které mohou být klíčové i pro rozhodování uchazeče.

Co se týče procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců, jsou tyto procesy dobře a systematicky nastaveny. Personalisté vidí významný prostor ve zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců, kde by uvítali aktivní zapojení zaměstnanců s praxí při propagaci jednotlivých volných pracovních míst. Aktivní zapojení zaměstnanců s praxí by také pomohlo budování employer brandu.

4.3 Dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Další výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s procesy vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a získat tak pohled ze strany uchazeče o pracovní místo. Na základě vyhodnocených výsledků mohou být navržena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti procesů.

Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi zaměstnanci společnosti ČEZ Distribuce, kteří do společnosti nastoupili mezi obdobími od 1.4.2019 do 31.10.2019 a v době vyplňování dotazníku byli stále ve společnosti zaměstnáni. Dotazníkového šetření se neúčastnili zaměstnanci na pozici Top management, protože ve vybraném období nástupu, nebyl žádný zaměstnanec na tuto pozici přijat.

Dotazník byl vytvořen a realizován online prostřednictvím serveru vplnto.cz. Dotazník se žádostí o vyplnění byl zaslán elektronicky 132 zaměstnancům a celkem byl vyplněn 108 respondenty. Návratnost dotazníku tedy činí 82 %.

Dotazník byl distribuován pouze zaměstnancům, tedy uchazečům o pracovní místo, kteří v rámci výběrového řízení byli přijati. Je tedy nutné vzít v úvahu, že výsledky dotazníkového šetření mohou být mírně pozitivně zkreslené.

Dotazník byl zcela anonymní a jeho vyplnění zabralo v průměru 5 minut.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Proces vyhledávání zaměstnanců

Následující otázky 1 až 8 jsou zaměřeny na proces vyhledávání zaměstnanců.

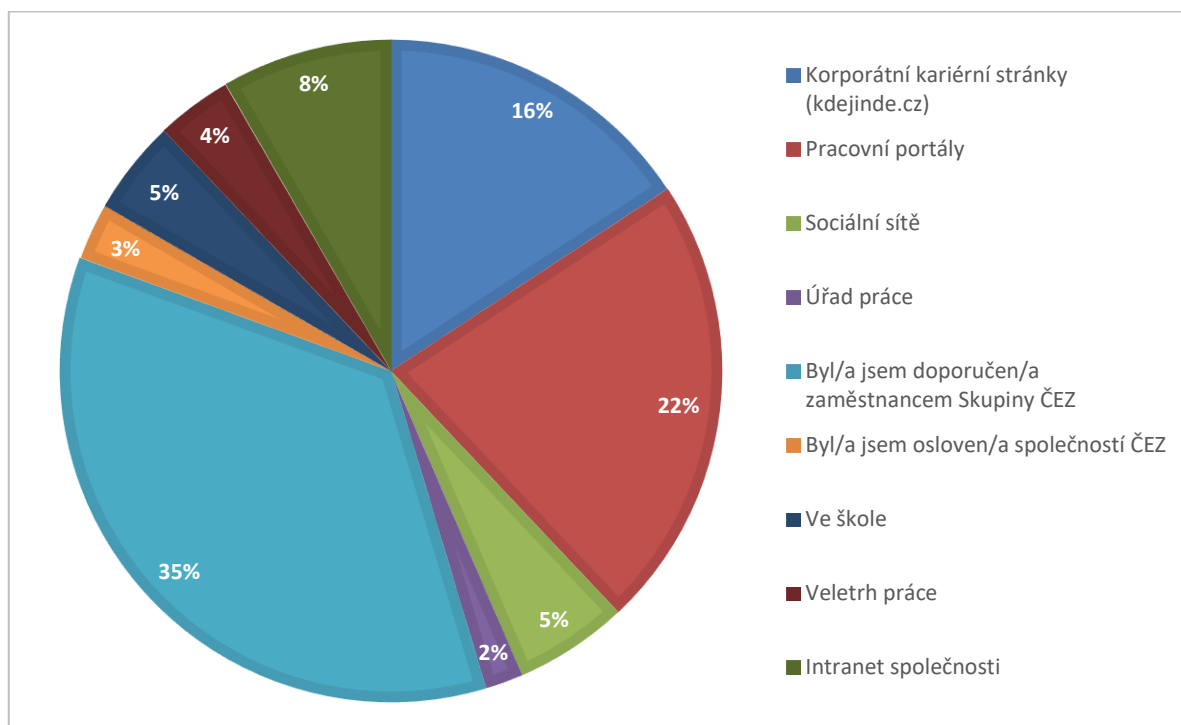
Otázka č. 1: *Kde jste se dozvěděl/dozvěděla o pracovní nabídce ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.?*

Tabulka 12: Výsledky otázky č. 1

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Korporátní kariérní stránky (kdejinde.cz)	17	16 %
Pracovní portály	24	22 %
Sociální sítě	6	5 %
Úřad práce	2	2 %
Byl/a jsem doporučen/a zaměstnancem Skupiny ČEZ	38	35 %
Byl/a jsem osloven/a společností ČEZ	3	3 %
Ve škole	5	5 %
Veletrh práce	4	4 %
Školní noviny/časopis	0	0 %
Intranet společnosti	9	8 %
Vývěska v podniku	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 6: Informační zdroj volného pracovního místa (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti se nejčastěji o nabídce volného pracovního místa dozvídají na základě doporučení od zaměstnanců Skupiny ČEZ. Jedná se o 35 % respondentů. Lze konstatovat, že metoda vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím doporučení od stávajících zaměstnanců je relativně spolehlivou metodou a odměna 5000Kč stávajícímu zaměstnanci za doporučení je motivující. Nejedná se však o jedinou využitelnou metodu, celkem 22 % respondentů reagovalo na pracovní nabídku na pracovních portálech a 16 % na korporátních kariérních stránkách.

Z dotazníkového šetření je také zřejmé, že 5 % respondentů bylo osloveno ve škole a 4 % na veletrhu práce.

Žádný z respondentů se nedozvěděl o volné pracovní nabídce ve společnosti ze školních novin nebo časopisů a z vývěsky v podniku.

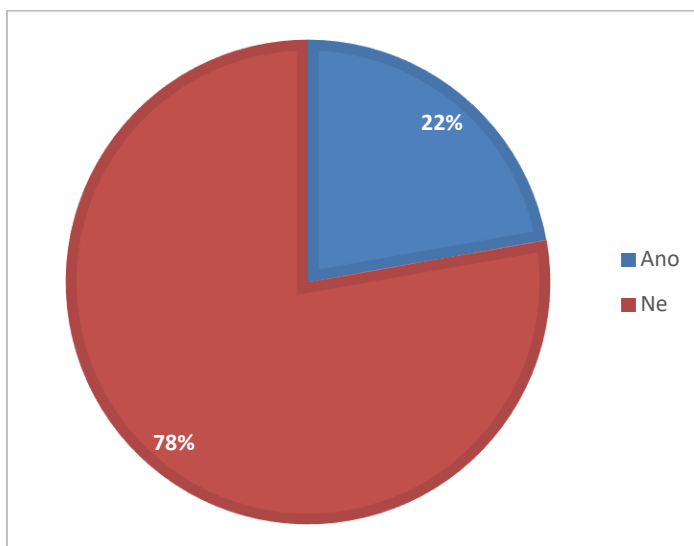
Otázka č.2: *Používal/a jste pro prvotní komunikaci se společností ČEZBot dostupný na kariérních stránkách kdejinde.cz?*

Tabulka 13: Výsledek Otázky č. 2

Odpořed'	Absolutní řetnost	Relativní řetnost
Ano	24	22 %
Ne	84	78 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového řetření, 2019

Graf 7: Použití řEZBotu ke komunikaci se společností (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového řetření, 2019

Z Grafu ř. 7 je patrné, ře 22 % respondentů používalo k prvotní komunikaci se společností řEZBot dostupný na kariérních stránkách kdejinde.cz.

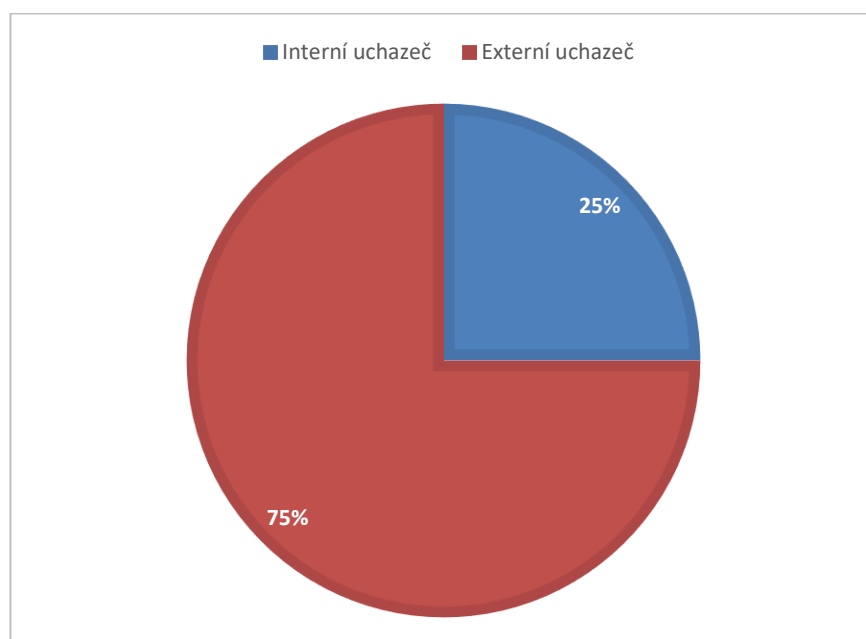
Otázka ř.3: *Na pracovní pozici jste se hlásil/a jako?*

Tabulka 14: Výsledky Otázky ř. 3

Odpořed'	Absolutní řetnost	Relativní řetnost
Interní uchazeř	27	25 %
Externí uchazeř „z venku“	81	75 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového řetření (2019)

Graf 8: Zdroj uchazečů (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Z grafu č. 8 je patrné, že 75 % respondentů se hlásilo na volnou pracovní pozici jako externí uchazeč a 25 % respondentů se hlásilo na volnou pracovní pozici jako interní uchazeč.

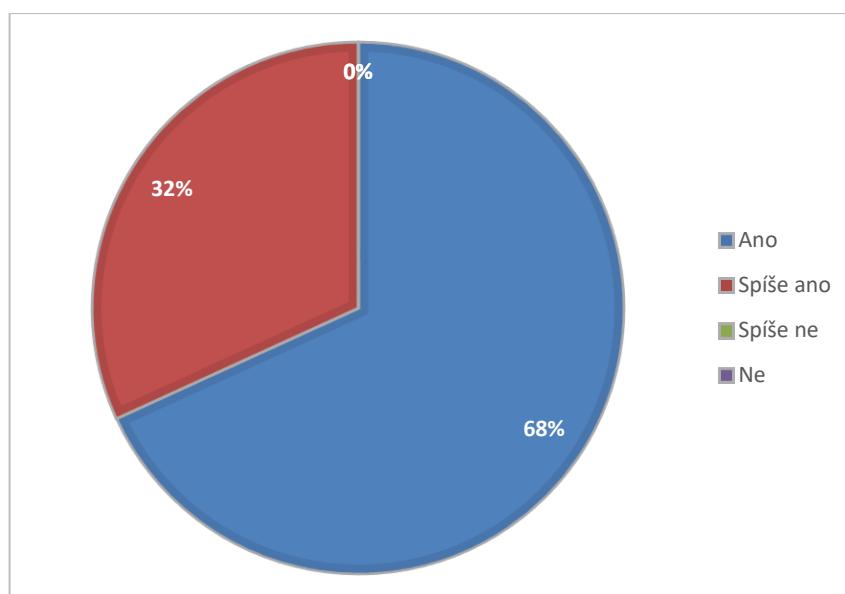
Otázka č. 4: *Byly informace v pracovní nabídce (inzerátu) dostatečné a srozumitelné?*

Tabulka 15: Výsledky Otázky č. 4

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	75	68 %
Spíše ano	33	32 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 9: Úplnost a srozumitelnost informací v pracovním inzerátu (%).



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Velmi pozitivně lze hodnotit obsah informací v pracovním inzerátu. Celkem 68 % respondentů hodnotí informace v inzerátu zcela dostatečné a srozumitelné a 32 % respondentů je hodnotí spíše dostatečné a srozumitelné. Žádný z respondentů nehodnotil obsah informací v pracovním inzerátu jako nedostatečné anebo spíše nedostatečné.

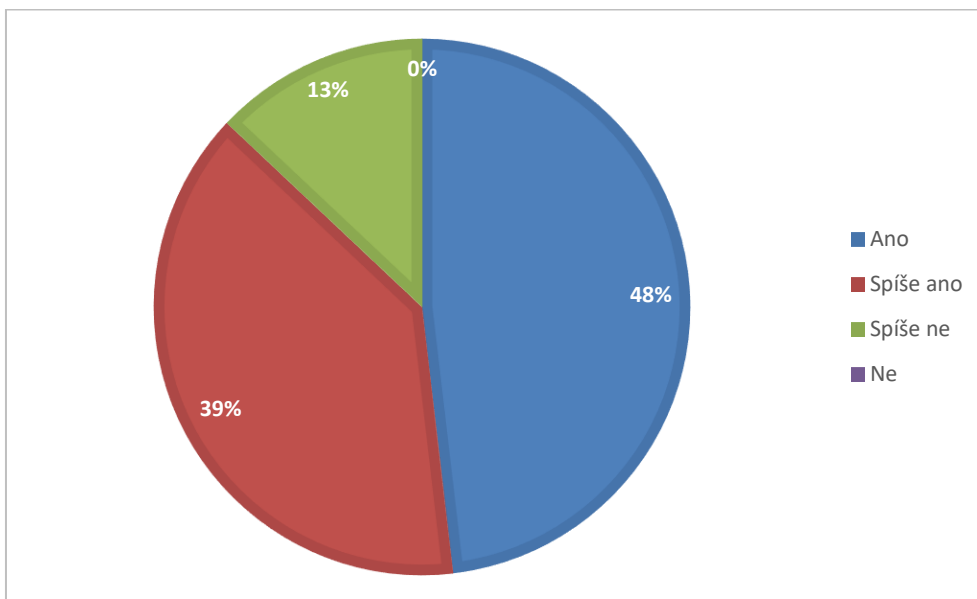
Otázka č.5.: Zaujala Vás forma zpracování pracovního inzerátu?

Tabulka 16: Výsledky Otázky č. 5

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	52	48 %
Spíše ano	42	39 %
Spíše ne	14	13 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 10: Forma zpracování pracovního inzerátu (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Velmi pozitivně lze hodnotit také formu zpracování pracovního inzerátu. Celkem 48 % respondentů forma inzerátu zcela zaujala a 39 % respondentů spíše zaujala. Forma inzerátu spíše nezaujala 13 % respondentů a žádného z respondentů forma inzerátu nezaujala.

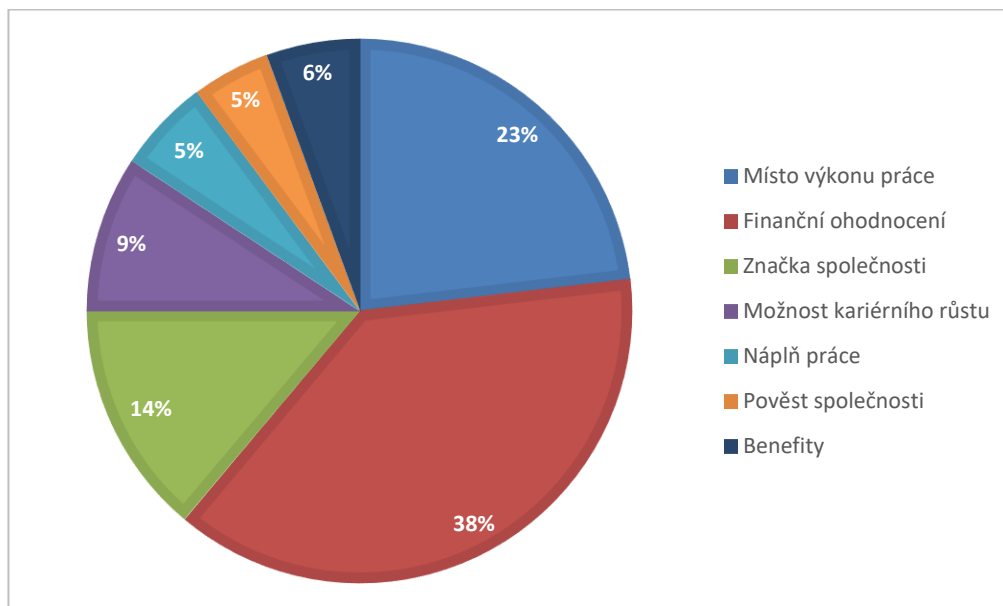
Otázka č. 6: *Co Vás zaujalo, že jste reagoval na pracovní nabídku (inzerát)?*

Tabulka 17: Výsledky Otázky č. 6

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Místo výkonu práce	25	23 %
Finanční ohodnocení	41	38 %
Benefity	6	6 %
Značka společnosti	15	14 %
Možnost kariérního růstu	10	9 %
Náplň práce	6	5 %
Pověst společnosti	5	5 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 11: Důvod reakce na pracovní inzerát (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Jedním z důležitých bodů pro společnost je, z jakých důvodů se uchazeči o volné pracovní místo ucházejí. Jestli má společnost přednosti, které by mohla využívat a v kterých oblastech by se měla rozvíjet.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro uchazeče o zaměstnání je nejdůležitější finanční ohodnocení, které zvolilo 38 % respondentů a které následuje místo výkonu práce (23 %) a značka společnosti (14 %). Nejméně respondentů zvolilo jako důvod reakce na pracovní inzerát benefity (6 %), náplň práce (5 %) a pověst společnosti (5 %).

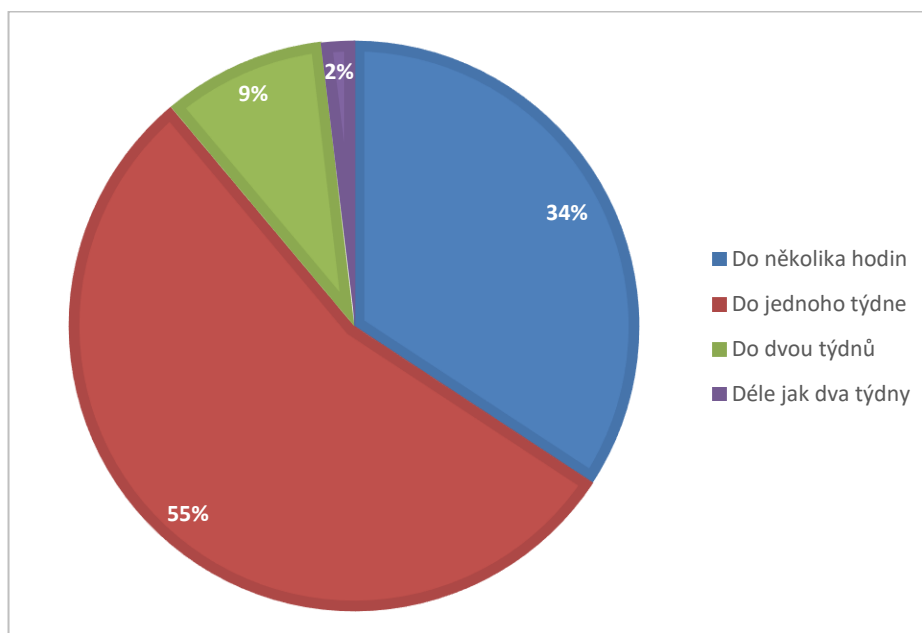
Otázka č.7: *Po jak dlouhé době, po odeslání žádosti o pracovní místo, jste byl/a kontaktován/a zástupcem společnosti ČEZ Distribuce, a. s.?*

Tabulka 18: Výsledky Otázky č. 7

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do několika hodin	37	34 %
Do jednoho týdne	59	55 %
Do dvou týdnů	10	9 %
Déle jak dva týdny	2	2 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 12: Rychlost reakce zástupce společnosti na odpověď uchazeče (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 12 je patrné, že zástupci společnosti se snaží reagovat na odpovědi uchazečů o volné pracovní místo do jednoho týdne. Celkem 55 % respondentům se zástupce společnosti ozval do jednoho týdne a 34 % respondentům se zástupce společnosti ozval do několika hodin. Je to zejména z toho důvodu, že pokud jsou uchazeči o volné pracovní místo vhodnými kandidáty, je nutné je oslovit co nejdříve, aby mezi tím neodešli ke konkurenci.

Celkem 9 % respondentům bylo odpovězeno zástupcem společnosti do dvou týdnů a 2 % respondentů v čase delším než dva týdny.

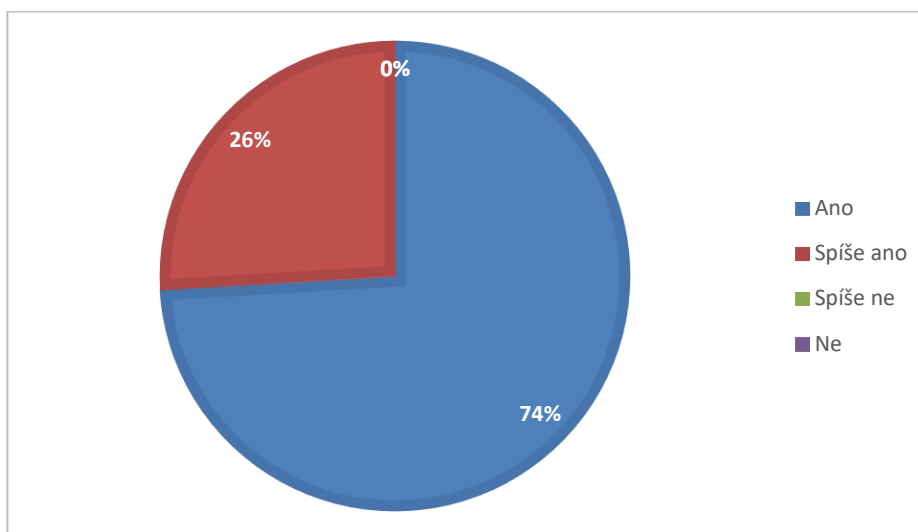
Otázka č. 8: *Obdržel/a jste pozvánku na výběrový pohovor se všemi podstatnými informacemi?*

Tabulka 19: Výsledky Otázky č. 8

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	80	74 %
Spíše ano	28	26 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 13: Úplnost informací týkajících se pozvánky na pracovní pohovor (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Velmi pozitivně lze hodnotit úplnost informací obsahující pozvánka na pracovní pohovor. Celkem 74 % respondentu obdrželi pozvánku se všemi podstatnými informacemi a 26 % obdrželo pozvánku spíše se všemi podstatnými informacemi.

Žádný z respondentů neobdržel pozvánku bez podstatných informací.

Proces výběru zaměstnanců

Následující otázky číslo 9 až 17 jsou zaměřeny na proces výběru zaměstnanců.

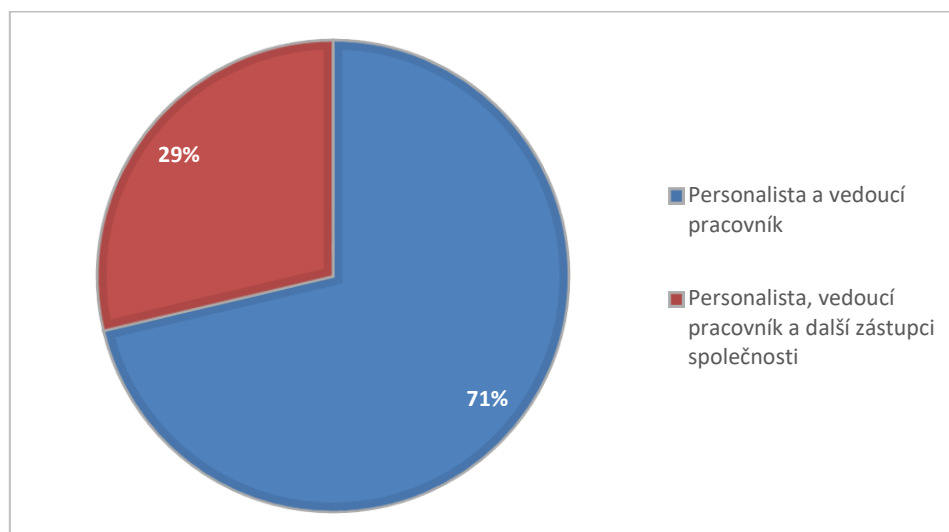
Otázka č. 9: *Výběrového pohovoru se účastnil/a*

Tabulka 20: Výsledky Otázky č. 9

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Personalista a vedoucí pracovník	77	77 %
Personalista, vedoucí pracovník a další zástupci společnosti	31	23 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 14: Účast zástupců společnosti na výběrovém pohovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Otázka č. 9 potvrdila, že většina (71 %) výběrových pohovorů je realizována za účasti personálního specialisty a vedoucího zaměstnance a pouze v 29 % je výběrový pohovor realizován za účasti personálního specialisty, vedoucího zaměstnance a dalších zástupců společnosti.

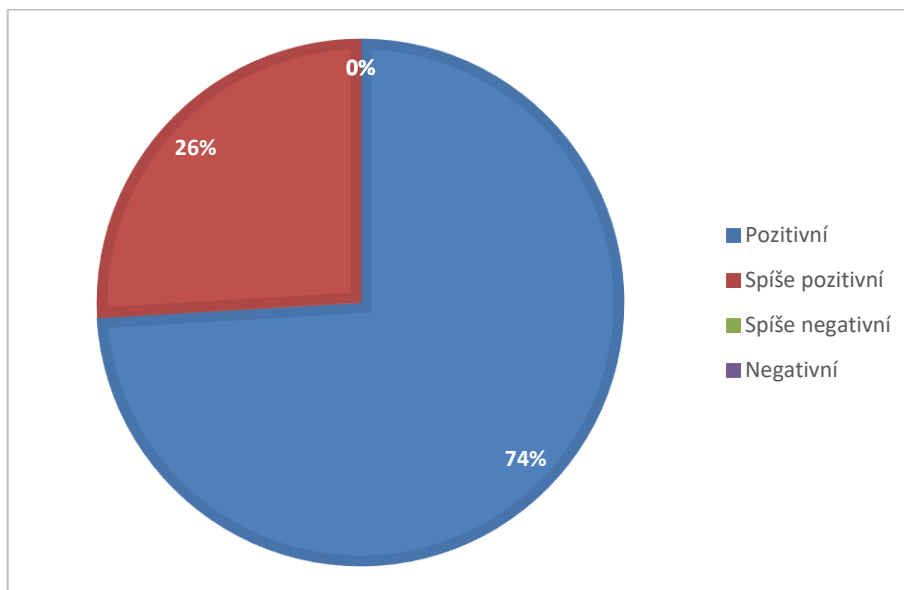
Otázka č. 10: *Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání personalisty během výběrového pohovoru?*

Tabulka 21: Výsledky Otázky č. 10

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pozitivní	80	74 %
Spíše pozitivní	28	26 %
Spíše negativní	0	0 %
Negativní	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 15: Dojem ze setkání s personalistou během výběrového pohovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 15 vyplývá, že profesionalita ze strany personálních specialistů je velmi vysoká. Celkem 74 % respondentů uvedlo, že personální specialista v nich zanechal pozitivní dojem a v 26 % respondentů zanechal spíše pozitivní dojem.

Personální specialista nenechal v žádném z respondentů negativní, ani spíše negativní dojem.

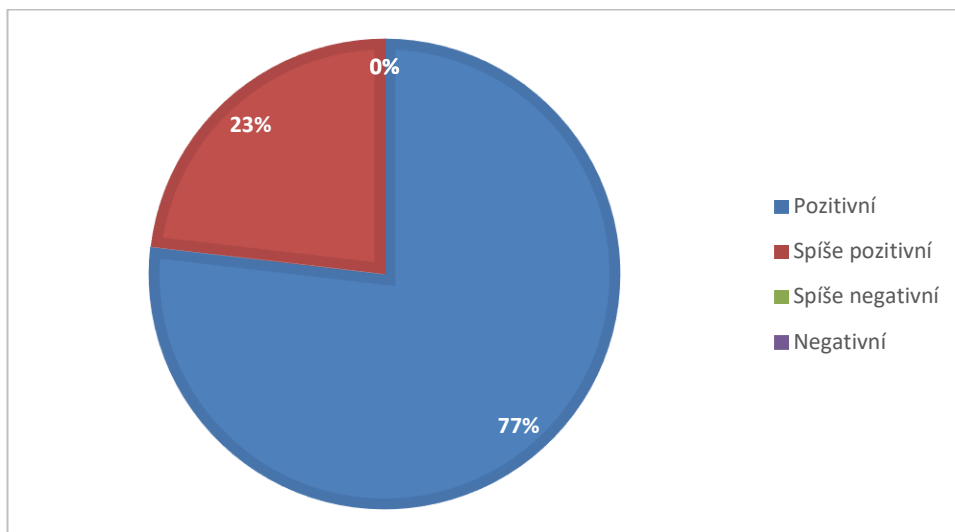
Otázka č. 11: *Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání vedoucího pracovníka během výběrového pohovoru?*

Tabulka 22: Výsledky Otázky č. 11

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pozitivní	83	77 %
Spíše pozitivní	25	23 %
Spíše negativní	0	0 %
Negativní	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 16: Dojem ze setkání s vedoucím pracovníkem během výběrového pohovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

V téměř stejném duchu vnímají respondenti vedoucího pracovníka na účasti při výběrovém pohovoru jako personálního specialistu. Celkem 77 % respondentů uvedlo, že vedoucí pracovník v nich zanechal pozitivní dojem a ve 23 % respondentů zanechal spíše pozitivní dojem.

Vedoucí pracovník nenechal v žádném z respondentů negativní dojem.

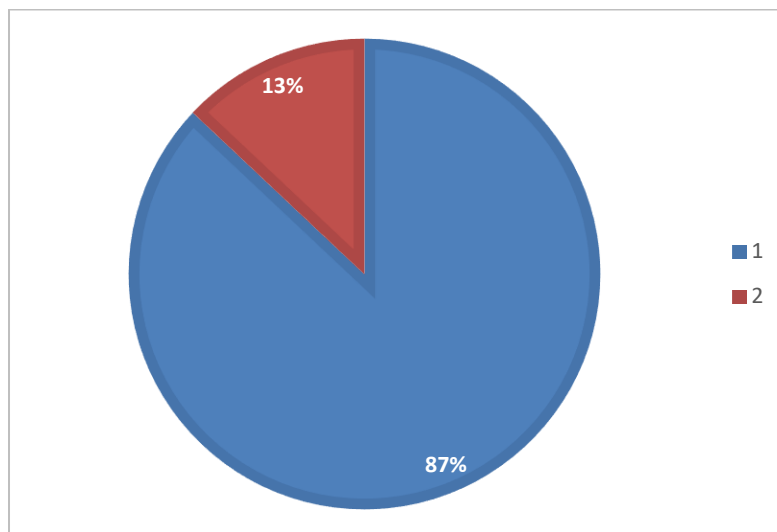
Otázka č. 12: *Kolika koly výběrového pohovoru jste prošel/a?*

Tabulka 23: Výsledky Otázky č. 12

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	94	87 %
2	14	13 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 17: Počet absolvovaných kol výběrového pohovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Otázka č. 12 potvrdila, že většina výběrových pohovorů je pouze jednokolová a ve výjimečných případech dvoukolová. Z grafu č. 16 vyplývá, že 87 % respondentů absolvovalo jedno kolo výběrového pohovoru a pouze 13 % absolvovalo dvě kola výběrového pohovoru.

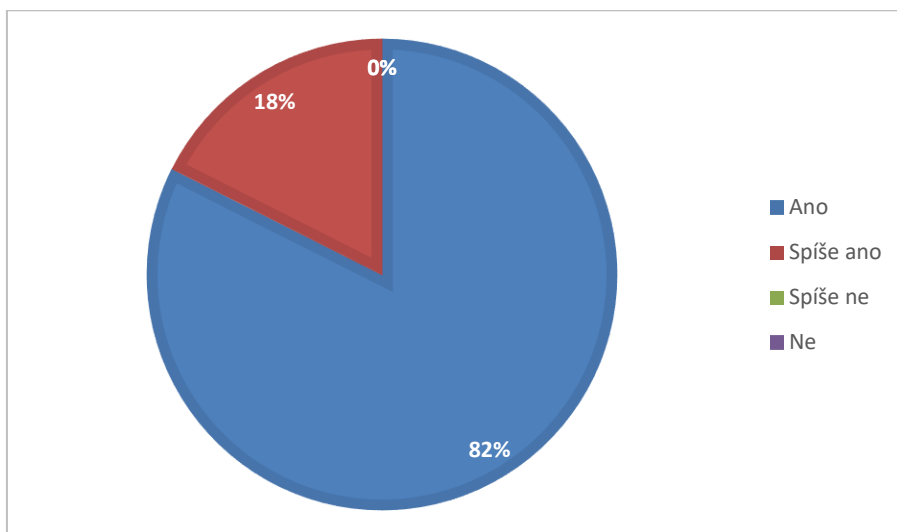
Otázka č. 13: *Bylo vám v rámci výběrového pohovoru odpovězeno na všechny otázky?*

Tabulka 24: Výsledky Otázky č. 13

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	89	82 %
Spíše ano	19	18 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 18: Odpověď na všechny otázky v rámci výběrového pohovoru ze strany společnosti (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Otázka č. 13 potvrzuje připravenost a profesionalitu personálních specialistů a vedoucích zaměstnanců při výběrovém pohovoru.

Celkem 82 % respondentů uvedlo, že jim bylo odpovězeno na všechny otázky v rámci výběrového pohovoru a 18 % respondentů uvedlo, že jim bylo spíše odpovězeno na všechny otázky v rámci výběrového pohovoru.

Žádnému z respondentů nebylo nezodpovězeno na otázky v rámci výběrového pohovoru.

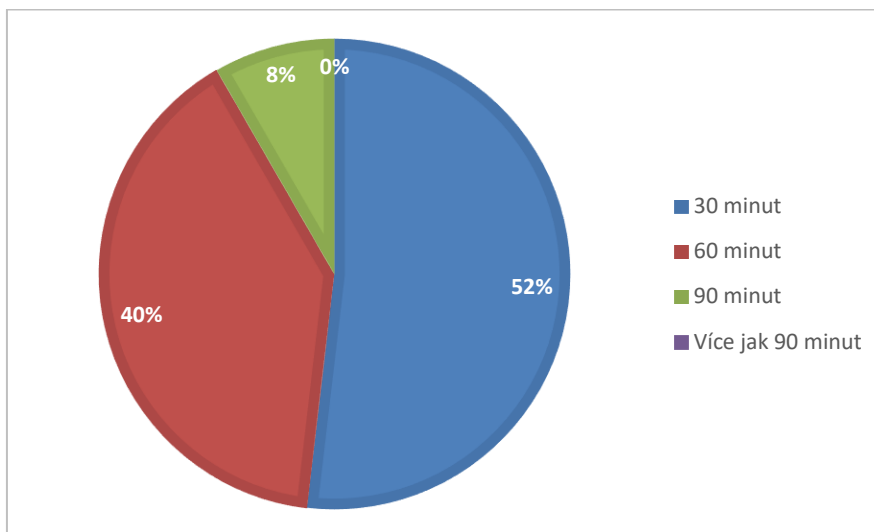
Otázka č. 14: *Jak dlouho výběrový pohovor trval?*

Tabulka 25: Výsledky Otázky č. 14

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
30 minut	56	52 %
60 minut	43	40 %
90 minut	9	8 %
Více jak 90 minut	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 19: Délka výběrového pohovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 19 je patrné, že výběrový pohovor ve většině případů trvá maximálně jednu hodinu a v ojedinělých případech hodinu a půl.

Žádnému z respondentů netrval výběrový pohovor déle jak hodinu a půl.

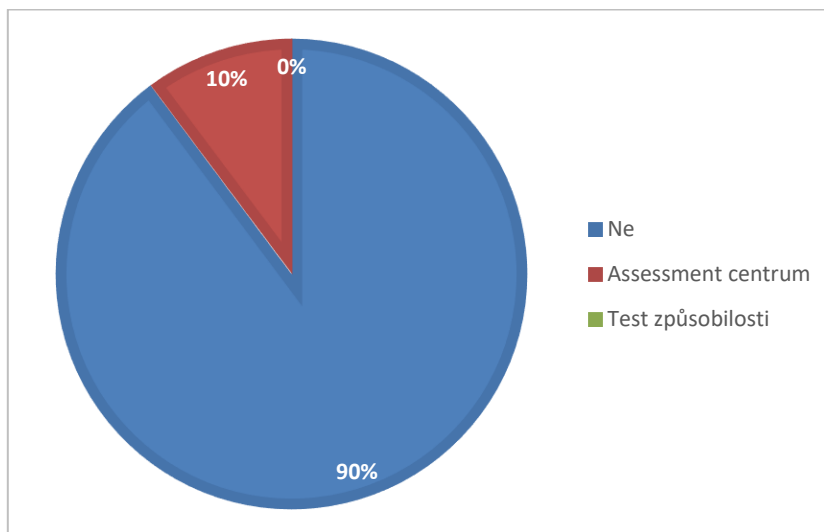
Otázka č. 15: *Absolvoval/a jste i jinou výběrovou metodu, v rámci výběrového procesu, než výběrový pohovor?*

Tabulka 26: Výsledky Otázky č. 15

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	97	90 %
Assessment centrum	11	10 %
Test způsobilosti	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 20: Účast na jiných výběrových metodách než Výběrový pohovor (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Otázka č. 15 potvrzuje, že většina výběrových řízení ve společnosti je prováděna pouze metodou výběrového pohovoru a ve výjimečných případech metodou assessment centra nebo testů způsobilosti.

Celkem 90 % respondentů se zúčastnilo pouze výběrového pohovoru a 10 % respondentů se zúčastnilo výběrového pohovoru a assessment centra.

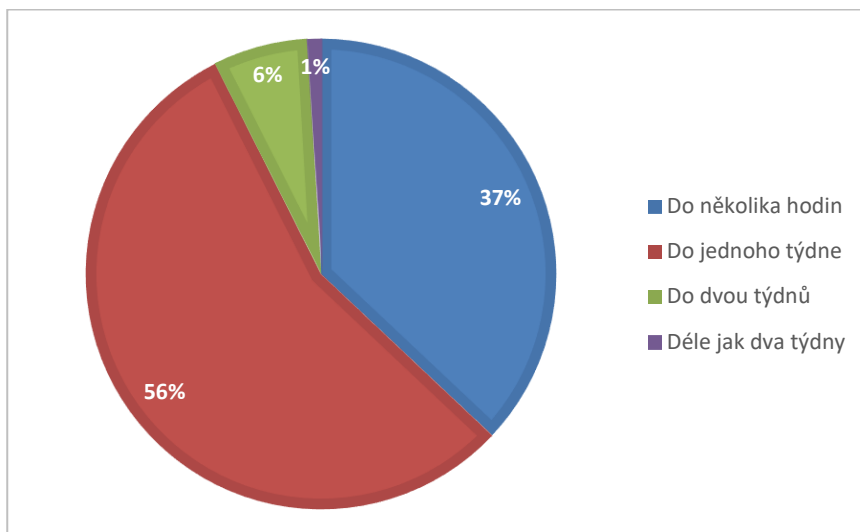
Otázka č. 16: *Po jak dlouhé době jste byl/a informován/a zástupcem společnosti ČEZ Distribuce, a.s. o přijetí na pracovní pozici?*

Tabulka 27: Výsledky Otázky č. 16

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do několika hodin	40	37 %
Do jednoho týdne	60	56 %
Do dvou týdnů	7	6 %
Déle jak dva týdny	1	1 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 21: Rychlost reakce zástupce společnosti s výsledkem osobního rozhovoru (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Společnost se snaží kontaktovat uchazeče s výsledkem v co nejkratší době, podobně jak je to u Otázky č. 7, která se zabývá rychlostí kontaktování uchazeče, který projevil zájem o volné pracovní místo.

Celkem 56 % respondentů bylo kontaktováno s výsledkem výběrového pohovoru do jednoho týdne a 37 % pouze do několika hodin.

Do dvou týdnů bylo kontaktováno 6 % respondentů a po více jak dvou týdnech byly kontaktovány s výsledkem výběrového pohovoru 1 % respondentů.

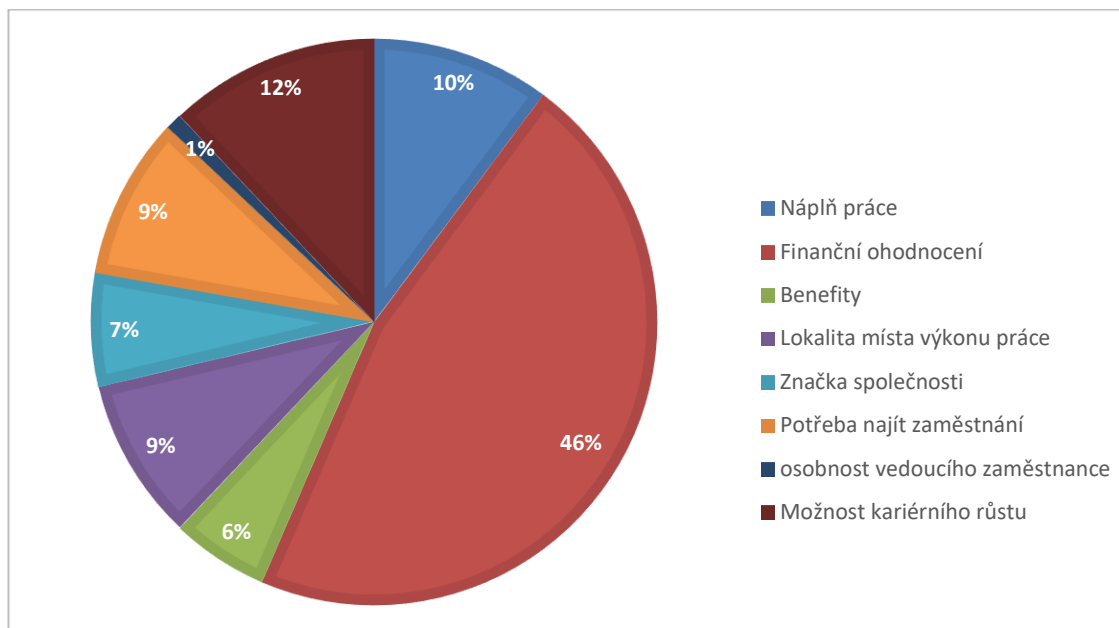
Otázka č. 17: *Co Vás přesvědčilo k přijetí pracovní nabídky od společnosti ČEZ Distribuce, a.s.?*

Tabulka 28: Výsledky Otázky č. 17

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Náplň práce	11	10 %
Finanční ohodnocení	50	46 %
Benefity	6	6 %
Lokalita místa výkonu práce	10	9 %
Značka společnosti	7	7 %
Potřeba najít zaměstnání	10	9 %
Osobnost vedoucího zaměstnance	1	1 %
Možnost kariérního růstu	13	12 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 22: Důvod přijetí pracovní nabídky (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Jak je uvedeno v teoretické části, také uchazeči o volné pracovní místo se rozhodují, zda do dané společnosti chtějí nastoupit, nebo nikoliv. I zde je pro společnost důležité, z jakých konkrétních důvodů se uchazeči rozhodnou pracovní nabídku přijmout. Jestli má společnost přednosti, které by mohla využívat a v kterých oblastech by se měla rozvíjet.

Nejvíce respondentů, celkem 46 %, uvedlo důvod přijetí pracovní nabídky finanční ohodnocení, 12 % respondentů uvedlo možnost kariérního růstu, ale také velmi významným důvodem je náplň práce, kterou uvedlo 10 % respondentů a lokalita místa výkonu práce, kterou uvedlo jako důvod přijetí pracovní nabídky celkem 9 % respondentů.

Nejméně respondentů (1 %) uvedlo osobnost vedoucího zaměstnance.

Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců

Následující Otázka č. 18 je zaměřena na spokojenost s celkovým procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

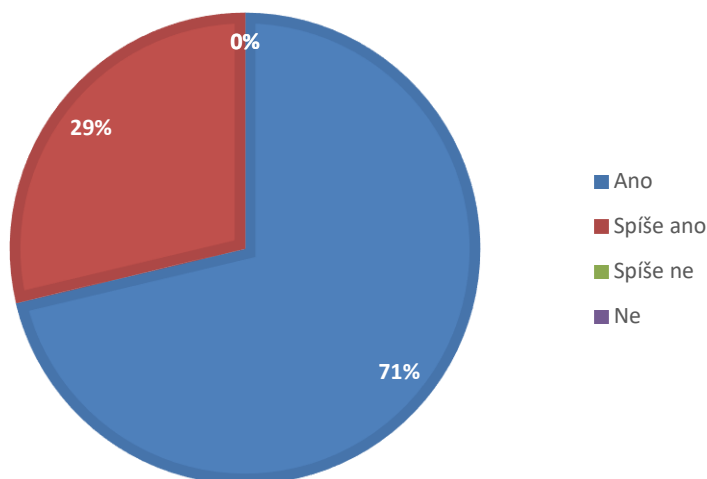
Otázka č. 18: *Byl/a jste spokojený/á s celým výběrovým procesem na volné pracovní místo?*

Tabulka 29: Výsledky Otázky č. 18

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	77	71 %
Spíše ano	31	29 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 23: Spokojenost respondentů s celým výběrovým procesem (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 23 je patrné, že 71 % respondentů bylo s výběrovým procesem spokojeno a 29 % spíše spokojených. Žádný z respondentů nebyl s výběrovým procesem nespokojený nebo spíše nespokojený. Lze konstatovat, že celý výběrový proces na volné pracovní místo ve společnosti je uchazeči vnímán pozitivně.

Identifikace respondentů

Posledních pět analytických otázek v dotazníku mělo za cíl identifikovat respondenty. Identifikace začíná otázkou č. 19, která měla za úkol zjistit podíl mužů a žen přijatých do společnosti v období 1.4.2019 až 31.10.2019.

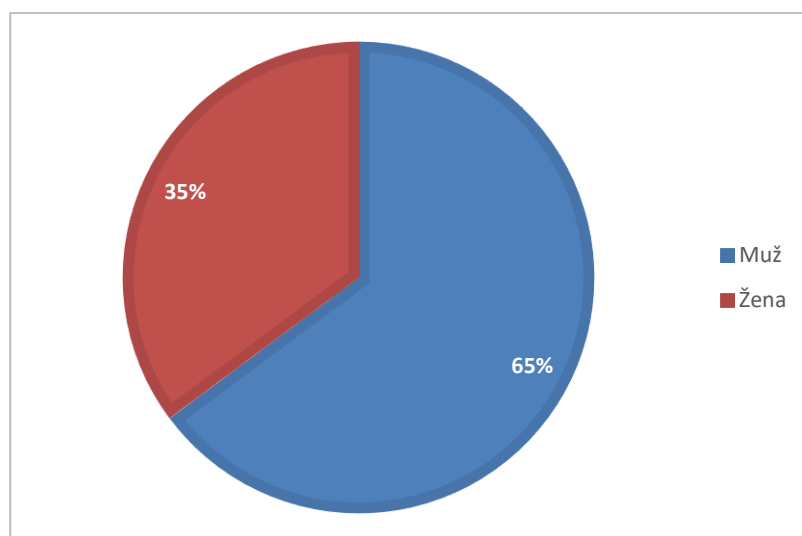
Otázka č. 19: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 30: Výsledky Otázky č. 19

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	70	65 %
Žena	38	35 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 24: pohlaví respondentů (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Z grafu č. 24 je patrné, že 65 % respondentů je mužského pohlaví a 35 % ženského.

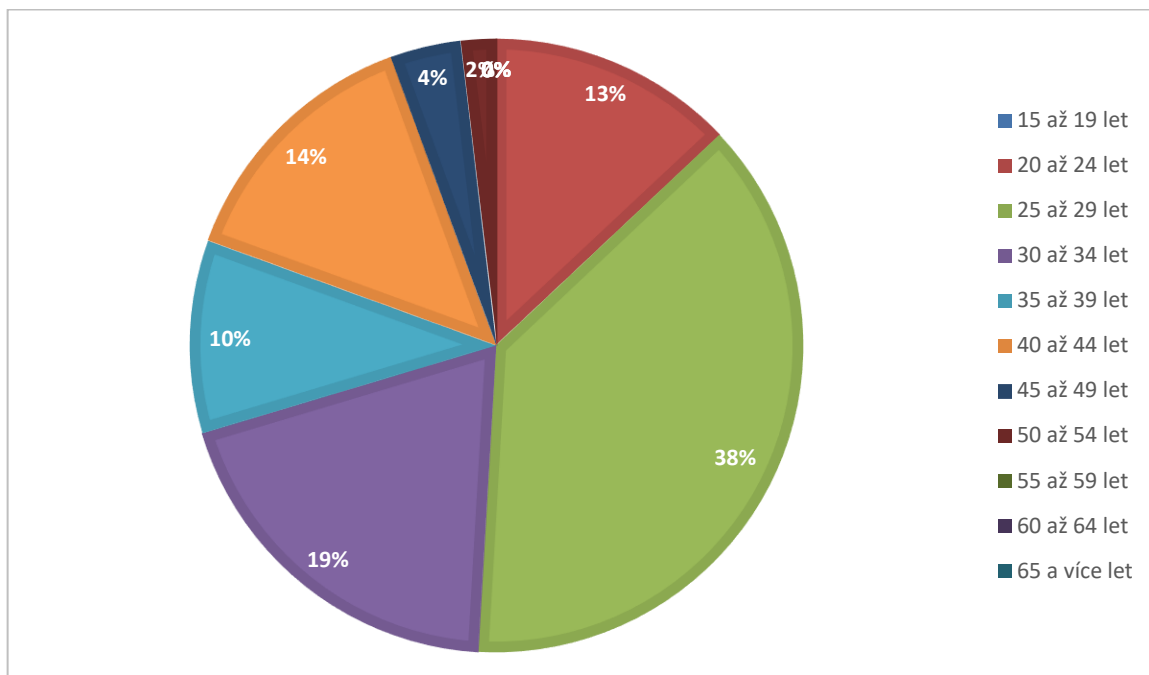
Otázka č. 20: Jaký je Váš věk?

Tabulka 31: Výsledky Otázky č. 20

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
15 až 19 let	0	0 %
20 až 24 let	14	13 %
25 až 29 let	41	38 %
30 až 34 let	21	19 %
35 až 39 let	11	10 %
40 až 44 let	15	14 %
45 až 49 let	4	4 %
50 až 54 let	2	2 %
55 až 59 let	0	0 %
60 až 64 let	0	0 %
65 a více let	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 25: Věk respondentů (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Cílem 20. otázky bylo zjistit zastoupení respondentů v rámci věkové struktury. Nejvíce respondentů bylo v rozmezí 25 až 29 let, celkem se jedná o 38 % respondentů, a tedy i přijatých zaměstnanců. Naopak nejméně respondentů, a tedy i přijatých zaměstnanců, bylo v rozmezí 50 až 54 let, jedná se celkem o 2 %. V rozmezí 15 až 19 let, 60 až 64 let a 65 a více let v daném období nikdo nenastoupil.

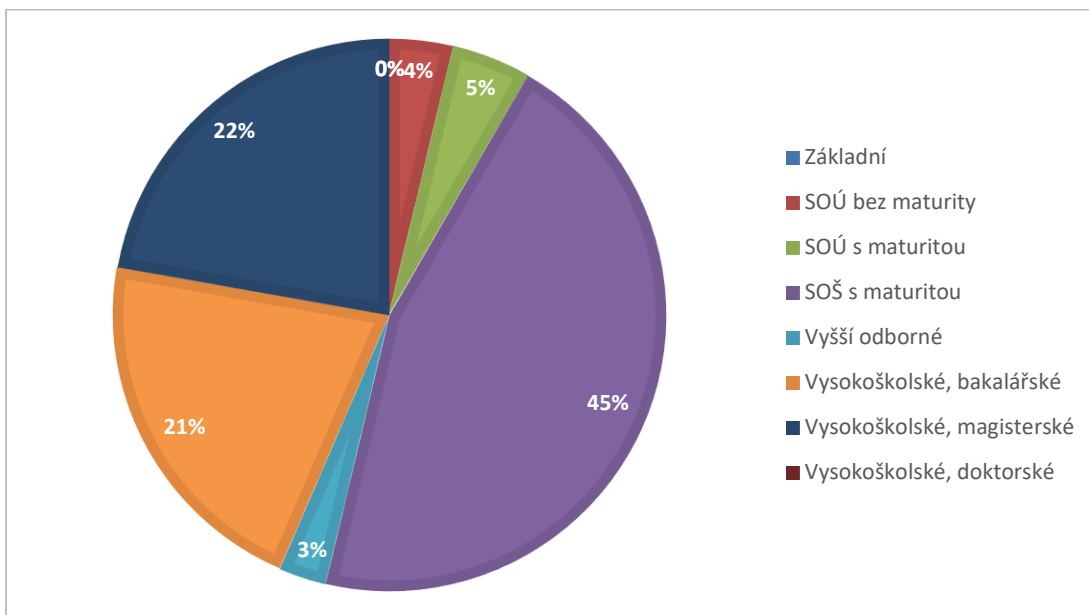
Otázka č. 21: *Jaké je vaše nejvyšší vzdělání?*

Tabulka 32: Výsledky Otázky č. 21

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0 %
SOÚ bez maturity	4	4 %
SOÚ s maturitou	5	5 %
SOŠ s maturitou	49	45 %
Vyšší odborné	3	3 %
Vysokoškolské, bakalářské	23	21 %
Vysokoškolské, magisterské	24	22 %
Vysokoškolské, doktorské	0	0 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Z Grafu č. 26 je na první pohled patrné, že nejvíce respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední odbornou školu s maturitou. Jedná se celkem o 45 % respondentů. Druhý největší počet respondentů má nejvyšší dovršené vzdělání vysokoškolské, magisterské. Nejmenší počet respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odborné, jedná se celkem o 3 %.

Žádný z respondentů neuvedl nejvyšší dosažené vzdělání základní a vysokoškolské doktorské.

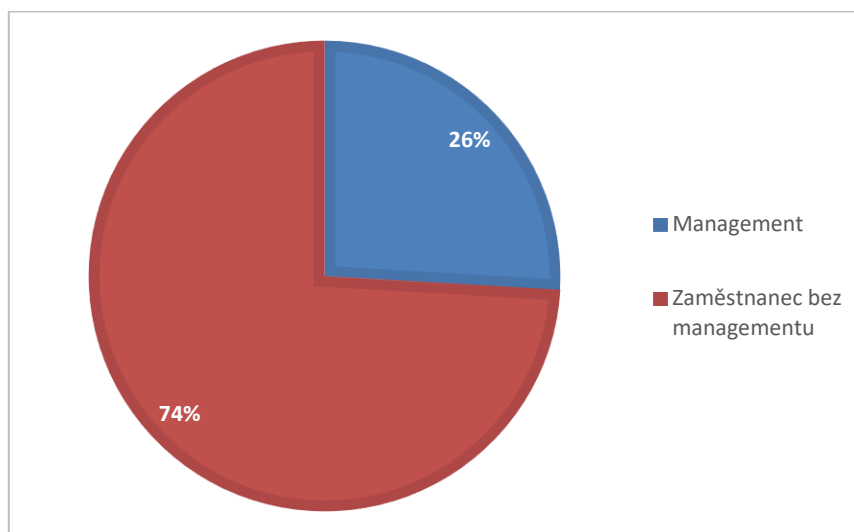
Otázka č. 22: *Na jaké pozici pracujete?*

Tabulka 33: Výsledky Otázky č. 22

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Management	28	26 %
Zaměstnanec bez managementu	80	74 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Graf 27: Pracovní zařazení respondentů (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 27 je patrné, že 74 % respondentů je v pracovním zařazení bez managementu a 26 % respondentů je v pracovním zařazení s managementem.

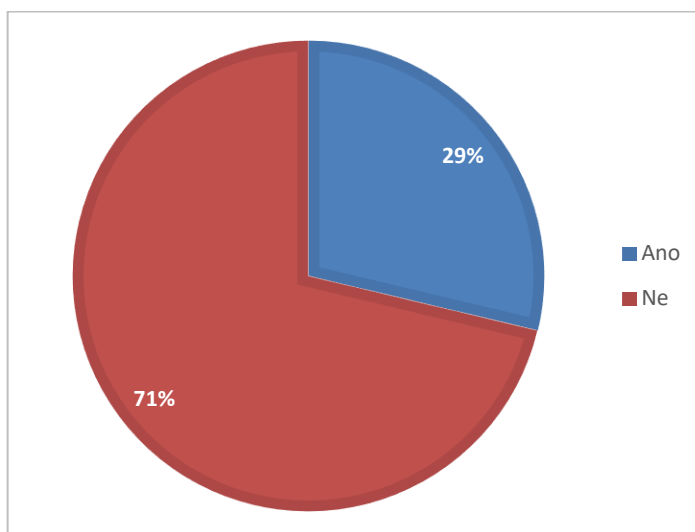
Otázka č. 23: *Nastoupil/a jste do zaměstnání jako absolvent?*

Tabulka 34: Výsledky Otázky č. 23

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	29 %
Ne	81	71 %

Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření (2019)

Graf 28: Nástup respondenta do zaměstnání jako absolvent (%)



Zdroj: Autor práce, zpracováno na základě dat z dotazníkového šetření, 2019

Z Grafu č. 28 je patrné, že 29 % respondentů nastoupilo do společnosti jako absolvent a 71 % respondentů nenastoupilo do společnosti jako absolvent.

4.3.2 Zhodnocení stanovených výzkumných otázek

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ČEZ Distribuce, a.s. vyplynulo, že nejvíce respondentů se o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím doporučení zaměstnance Skupiny ČEZ, jedná se přesně o 35 % respondentů. Dalším velmi významným informačním kanálem jsou pracovní portály, které se zároveň řadí ve společnosti mezi nejvíce využívané metody vyhledávání zaměstnanců. Touto formou se o volném pracovním místě dozvědělo 22 % respondentů. Významný podíl respondentů (16 %) se také dozvěděl o volném pracovním místě prostřednictvím korporátních kariérních stránek kdeinde.cz.

O profesionalitě personalistů vypovídá, že většinu respondentů zaujala forma nabídky volného pracovního místa a velmi pozitivně hodnotí také poskytování veškerých informací ze strany personalistů. To vše podtrhuje pozitivní dojem, který byl vyvolán personalisty a vedoucími pracovníky u všech respondentů.

Největší podíl respondentů (40 %) přesvědčilo k reakci na pracovní nabídku finanční ohodnocení. Lze tedy konstatovat, že výše finančního ohodnocení je ve společnosti dobře nastavena a je pro uchazeče o pracovní místo atraktivní. Dalším významným důvodem k reakci respondenta na volné pracovní místo je místo výkonu

práce, které zvolilo 23 % respondentů, o čemž vypovídá dobrá dopravní dostupnost do zaměstnání.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina uchazečů o volné pracovní místo absolvuje pouze výběrový pohovor. Celkem 90 % respondentů absolvovalo výběrový pohovor a 10 % respondentů absolvovalo výběrový pohovor a assessment centrum.

K přijetí pracovní nabídky vedl nejvíce respondentů stejný důvod jako při reakci na volnou pracovní pozici. Jedná se o finanční ohodnocení, které zvolilo 46 % respondentů, dále náplň práce, místo výkonu práce a kariérní růst. Tyto důvody zvolilo celkem 32 % respondentů.

V rámci komunikace personalisty a uchazeče o volné pracovní místo bylo zjištěno, že 37 % respondentů bylo odpovězeno do několika hodin a 56 % bylo odpovězeno do jednoho týdne. Na první pohled může být patrné, že se jedná o pozitivní výsledek, ale 7 % respondentů bylo odpovězeno po době delší než jeden týden.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů hodnotí proces vyhledávání a výběru zaměstnanců velmi pozitivně. Celkem 71 % respondentů bylo zcela spokojeno a 29 % spíše spokojeno.

4.3.3 Výsledky hypotéz

Hypotéza č. 1

Existuje statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a jejich zdrojem (externista/internista).

H₀: Závislost mezi věkem respondentů a jejich zdrojem (externista/internista) není statisticky významná.

H_A: Závislost mezi věkem respondentů a jejich zdrojem (externista/internista) je statisticky významná.

Výpočet charakteristik pro normální rozložení			
i	věk	Interní	externí
1	20-24	2	12
2	25-29	8	33
3	30-34	7	14
4	35-39	4	7
5	40-44	4	11
6	45-49	2	10
suma		27	87
rozptyl		5,25	72,91667
směrodatná odchylka		2,29128785	8,539126
odhad rozptylu		5,45192308	73,76453

$F_{13,530029} > F_{krit} 1,62474838$

F překročilo F_{krit} , tudíž mezi rozptyly je statisticky významný rozdíl.

Podle F-testu zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme hypotézu H_A s hladinou významnosti 5 %.

Závislost mezi věkem respondentů a jejich zdrojem (externista/internista) je statisticky významná, na hladině významnosti 5 %.

Hypotéza č. 2.

Existuje statisticky významná závislost mezi pohlavím respondentů a délkou výběrového řízení.

H_0 : Závislost mezi pohlavím respondentů a délkou výběrového řízení není statisticky významný.

H_A : Závislost mezi pohlavím respondentů a délkou výběrového řízení je statisticky významný.

Výpočet charakteristik pro normální rozložení				
i	Muži	četnost	Ženy	četnost
1	30 minut	21	30 minut	22
2	60 minut	43	60 minut	13
3	90 minut	6	90 minut	3
suma		70		38
rozptyl		230,888889		60,22222222
směrodatná odchylka		15,1950284		7,760297818
odhad rozptylu		234,235105		61,84984985

$F 3,787157 > F_{\text{krit}} 1,647164$

F překročilo F_{krit} , tudíž mezi rozptyly je statisticky významný rozdíl.

Podle F-testu zamítáme tedy hypotézu H_0 a přijímáme hypotézu H_A s hladinou významnosti 5 %.

Závislost mezi pohlavím respondentů a délkou výběrového řízení je statisticky významná, na hladině významnosti 5 %.

Hypotéza č.3

Existuje statisticky významná závislost mezi důvodem reakce na pracovní pozici a věkem.

H_0 : Závislost mezi důvodem reakce na pracovní pozici a věkem není statisticky významná.

H_A : Závislost mezi důvodem reakce na pracovní pozici a věkem je statisticky významná.

i	věk	třídní znak x_i	f_i	$x_i \cdot f_i$	$(x_i - M)^2 \cdot f_i$
1	20-24	22	14	308	1298,21674
2	25-29	27	41	1107	878,772291
3	30-34	32	21	672	2,88065844
4	35-39	37	11	407	317,249657
5	40-44	42	15	630	1613,16872
6	45-49	47	4	188	944,993141
7	50-54	52	2	104	829,903978
		N=	108	3416	5885,18519

Střední hodnota (expected) $E = 31,62962963$

Rozptyl $\sigma^2 = 54,34959828$

Výběrová směrodatná odchylka $S = 7,372218002$

i	věk	f_{ej}	f_{oi}	TK
1	20-24	14	10,04541	1,556812748
2	25-29	41	19,05189	25,28461084
3	30-34	21	23,06534	0,1849362
4	35-39	11	17,82625	2,613992699
5	40-44	15	8,794314	4,379026491
6	45-49	4	2,768774	0,547504439
7	50-54	2	0,556113	3,748897473

Testové kritérium $\chi^2 = 38,31578089$

Kritická hodnota $\chi^2(k-s-1) = 19,67513757$

f_{ej} – četnost experimentální

f_{oi} – četnost očekávaná

Hodnota stupně volnosti je zpravidla počet současně pozorovaných náhodných veličin, podle kterých je testové kritérium založeno, snížený o počet jiných odhadovaných charakteristik

$X^2 38,315778 > \chi^2(k-s-1) 19,67514$

Testové kritérium je větší jak testová hodnota, zamítáme hypotézu H_0 .

Závislost mezi důvodem reakce na pracovní pozici a věkem je statisticky významná, podle Pearsonova testu dobré shody a hladiny významnosti 0,05.

Hypotéza č.4

Existuje statisticky významná závislost mezi věkem a pracovní pozicí.

H_0 : Závislost mezi věkem a pracovní pozicí není statisticky významná.

H_A : Závislost mezi věkem a pracovní pozicí je statisticky významná.

Střední hodnota (expected) $E = 31$

Rozptyl $\sigma^2 = 65,87277$

Výběrová směrodatná odchylka $S = 8,116204$

Testové kritérium $\chi^2 = 41,46603$

Kritická hodnota $\chi^2(k-s-1) = 15,50731$

$\chi^2 41,46603 > \chi^2(k-s-1) 15,50731$

Testové kritérium je větší jak testová hodnota, zamítáme hypotézu H_0 .

Závislost mezi věkem a pracovní pozicí je statisticky významná, podle Pearsonova testu dobré shody a hladiny významnosti 0,05.

4.4 Návrh řešení

Na základě provedených rozhovorů, analýz procesů a realizování dotazníkového šetření byly zjištěny tyto hlavní skutečnosti:

- Minimální zapojení zaměstnanců do procesu vyhledávání zaměstnanců.
- Omezené nástroje při inzerci volných pracovních míst.
- Nedostatečné využívání profesní sítě LinkedIn.
- Omezené nástroje při výběru zaměstnanců.
- Dlouhá komunikační odezva uchazeči o volné pracovní místo.
- Neexistence rozdílného používání vyhledávacích a výběrových metod podle pracovní pozice.

- **Zapojení zaměstnanců do procesů vyhledávání zaměstnanců**

Hlavní posun, který by pomohl procesu vyhledávání zaměstnanců, je aktivní zapojení zaměstnanců z praxe. Jednalo by se o zapojení zaměstnanců do vyhledávacích aktivit jako tzv. ambasadorů. Hlavním úkolem těchto ambasadorů by byla prezentace dané volné pozice přímo zaměstnancem, který má v nabízené pozici praxi a může tak mnohem více zaujmout a přilákat více uchazečů o pracovní místo. Díky svým zkušenostem a praxi z konkrétní pozice může potenciálním uchazečům předávat mnohem zajímavější informace o volné pracovní pozici.

- **Zavedení nových metod při vyhledávání zaměstnanců**

Ve společnosti je velmi dobře vybudovaná spolupráce se středními a vysokými školami, díky které se daří vyhledávat talenty s předpokladem budoucích expertů v daném oboru. Společnost by se měla v současné době zaměřit také na stávající pracovní trh, který je velmi složitý a komplikovaný kvůli nízké míře nezaměstnanosti a nedostatku odborníků. Společnost by měla být schopna více oslovovat již zaměstnané lidi s praxí.

Řešením je reklama v regionálních tiscích, kterou společnost nevyužívá, reklama v regionálních rádiích, kterou společnost využívá velmi zřídka, anebo profesní sítě, které společnost taktéž využívá velmi zřídka.

- **Aktivní využívání profesní sítě LinkedIn**

V současné době jsou ve společnosti, v rámci internetu, nejvíce používány sociální sítě Facebook a Instagram, prostřednictvím kterých je informována veřejnost o novinkách ve společnosti a oblasti energetiky.

Velmi významným nástrojem personalistů je profesní síť LinkedIn, prostřednictvím které lze vyhledávat a vybírat velké množství potencionálních zaměstnanců a především odborníků. I přesto, že společnost účet na profesní síti LinkedIn má založený, téměř ho nevyužívá. Návrhem řešení je tedy dostatečně proškolit personalisty s funkcemi této profesní sítě a aktivně ji využívat při vyhledávání zaměstnanců.

- **Zavedení nových metod výběru zaměstnanců.**

I přesto, že personální specialisté ve společnosti kladně hodnotí jednoduchost výběrových metod, kterou je převážně jednokolový výběrový pohovor a ve velmi ojedinělých případech absolvování AC, je ve společnosti prostor pro využití nových, moderních výběrových metod.

Ve společnosti se nejvíce nabízí prostor pro využití moderní metody výběrového pohovoru online, o kterém je více uvedeno v teoretické části této diplomové práce. Hlavním pozitivem by byla úspora času personálních specialistů, a tím pádem i úspora financí a v neposlední řadě odstranění rutiny, které může „oživit“ pracovní nasazení personalistů. Personalisté by takto ušetřený čas mohli vynaložit např. na vyhledávání zaměstnanců na profesní síti LinkedIn.

Aplikace této moderní metody výběru zaměstnanců není pro společnost zvlášť nákladná, veškerou techniku a licencované aplikace společnost vlastní a má k dispozici. Náklad připadá pouze na případné proškolení.

- **Zkrácení komunikační odevzy s uchazečem o volné pracovní místo**

I přesto, že z dotazníkového šetření této diplomové práce vyšlo, že většina uchazečů o pracovní místo byla společností kontaktována do pár hodin, nebo jednoho týdne, není tento stav ideální. Z dotazníkového šetření také vyšlo, že 11 % respondentů bylo kontaktováno více jak po jednom týdnu. Tohle zjištění může být velmi zásadní z hlediska úspěšnosti získání odborného pracovníka, převážně v době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti.

Navrhovaným řešením je více dbát na rychlou odezvu uchazeči o volné pracovní místo, případně zřídit pracovní pozici, která bude mít tuto administrativu na starost.

Cílem tohoto návrhu je, aby většině uchazečů o pracovní místo bylo odpovězeno do několika hodin.

- **Rozdělení používaných metod vyhledávání a výběru zaměstnanců podle typu pozice**

Protože se ve společnosti nerozlišuje výběr metod pro vyhledávání a výběr zaměstnanců podle pracovní pozice, personalisté jsou často přetíženi kvůli aplikaci metod, které nejsou pro danou pozici dostatečně efektivní.

Navrhovaným řešením je stanovit zvláště nejefektivnější metody vyhledávání a výběru zaměstnanců pro pozice s managementem a pro pozice bez managementu a tyto metody primárně používat podle dané pozice. Personalisté tak budou mít více času věnovat se efektivním metodám a dalším procesům.

5 Závěr

Každá společnost by si měla být vědoma toho, že schopní a motivovaní zaměstnanci jsou hlavním předpokladem úspěchu a prosperity podniku, jelikož napomáhají k dosažení cílů společnosti. Lidské zdroje lze tedy považovat za nejdůležitější zdroj, kterým společnost disponuje. A proto se tato diplomová práce zabývá nejdůležitějšími procesy celé fáze obsazování volných pracovních míst, kterými je vyhledávání a výběr zaměstnanců.

Prostřednictvím výzkumu je objasněn proces vyhledávání a výběru zaměstnanců a především to, jaké společnost používá metody a zdroje pro vyhledávání a výběr zaměstnanců. V rámci celého výzkumu je ve společnosti zjištěno, jaký pohled na zkoumané procesy mají personalisté a zaměstnanci.

Na základě vyhodnocených dat výzkumu a zmapování procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti je navrženo několik opatření, které pomohou oba procesy zefektivnit.

Prvním opatřením je zapojení zaměstnanců do výběrových procesů jako tzv. ambasadorů, kteří propagují určité volné pracovní místo, ve kterém mají praxi. Jedná se o opatření, které velmi zefektivní vyhledávání zaměstnanců. Dalším opatřením z hlediska

procesu vyhledávání zaměstnanců je aktivní využívání regionálních rádií a tisku a dále také, zkoumanou společností, velmi opomíjenou profesní sítí LinkedIn. Všechny tři tyto metody výrazně pomohou vyhledat odborníky na trhu práce.

Z hlediska výběru zaměstnanců je navržena moderní metoda výběru zaměstnanců, kterou je výběrový pohovor online. Tato metoda není pro společnost výrazně nákladná a personalistům ušetří mnoho času, který mohou využít pro jiné personální aktivity a společnosti se tak sníží náklady.

Dalším opatřením je více se zaměřit na odpovídání uchazečům o pracovní místo, aby všem uchazečům bylo odpovězeno v rámci několika hodin a společnost tak měla více šancí, oproti konkurenci, získat ty nejlepší pracovníky.

Posledním opatřením je používat metody vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě jejich efektivnosti vůči dané volné pracovní pozici. Personalisté tak budou mít více času věnovat se efektivním metodám a dalším procesům.

Navržená opatření pomohou společnosti ČEZ Distribuce, a. s. zefektivnit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, aniž by společnost zatížila vysokými náklady.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Knižní zdroje

Applications of social media and social network analysis. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015. ISBN 978-3-319-19002-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASWATHAPPA K. Human Resource Management 7/e. McGraw Hill Education Publishing, 2013. ISBN 978-1-25-902682-9.

BORG, James. *Umění přesvědčivé komunikace: jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých*. 3., rozš. vyd. Přeložil Radek BLAHETA. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024748214.

DINNEN, Mervyn a Matt ALDER. *Exceptional talent: how to attract, acquire and retain the very best employees*. New York: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0749479732.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELAD, Joel. LinkedIn for Dummies, 5th edition. 5th edition. Indianapolis, IN: John Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-46993-3.

FROUZ, Jan a Olga VINDUŠKOVÁ. *Čtení a psaní odborného textu v environmentálních vědách*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 9788024638157.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795643.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 9788024714578.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735412.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

NASH, Ron. *The power of we: creating positive and collaborative classroom communities*. West Palm beach, FL: Learning Sciences International, 2018. ISBN 9781943920266.

NEUBAUER, Jiří, Marek SEDLAČÍK a Oldřich KŘÍŽ. *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742731.

ORLITA, Vlastimil. *Jak získat vysněnou práci*. Ilustroval Eva ŠLOSAROVÁ. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0371-2.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

POSPÍŠILOVÁ, Marie. *Facebooková (ne)závislost: identita, interakce a uživatelská kariéra na Facebooku*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3306-0.

Power of human resources. S.l.: Authorhouse, 2011. ISBN 978-1456786700.

PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

ROTHAERMEL, Frank T. *Strategic management*. Third edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2017]. ISBN 978-1259420474.

SAFKO, Lon. *The social media bible: tactics, tools, & strategies for business success*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2012. ISBN 978-1-118-26974-9.

Scott a SNELL, Shad S. MORRIS a George W. Bohlander. *Managing human resources* 16e. Cengage, c2016. ISBN 978-1-285-86639-0.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 9788024735689.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-4407-0.

SIMONS, Rae a [EDITOR]. *Human resource management: issues, challenges and opportunities*. Oakville, Ont: Apple Academic Press, 2011. ISBN 978-1-926692-89-0.

SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. Praha: Grada, 2012. *Pedagogika (Grada)*. ISBN 978-80-247-4054-6.

SNELL, Scott a George W. BOHLANDER. *Managing human resources*. 16th ed. Mason, OH: Cengage, c2013. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOLLEY, Harry a Robert WOOD. *How to succeed at an ment centre: essential preparation for psychometric tests, group and role-play exercises, panel interviews, and presentations*. 3rd ed., [rev.]. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0749462291.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

6.2 Internetové zdroje

Ebizmba [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: <http://www.ebizmba.com/>

Epravo [online]. [cit. 2018-07-02]. Dostupné z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/povinnosti-zamestnavatele-vuci-uradum-prace-15545.html>

EXPERT SYSTEM. *Chatbot: What is a Chatbot? Why are Chatbots Important?* [online]. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z WWW: <https://expertsystem.com/chatbot/>

FORBES SPECIÁL, umělá inteligence mění svět. Chatboti jsou do práce. Pomáhají firmám hledat talenty [online]. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z WWW: <https://umelainteligence.forbes.cz/lidske-zdroje>

Hrnews [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: www.hrnews.cz

Reveal [online]. [cit. 2018-07-26]. Dostupné z WWW: <https://www.loreal.com/group/who-we-are/awards---recognitions/2011/«-reveal-by-l'oréal-»--top-com-d'or>

Skip Skype [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z WWW: <https://www.businessnewsdaily.com/4834-video-skype-job-interview.html>

Sources of Recruitment of Employees [online]. [cit. 2018-07-02]. Dostupné z WWW: <http://www.yourarticlelibrary.com/recruitment/sources-of-recruitment-of-employees-internal-and-external-sources-recruitment/25954>

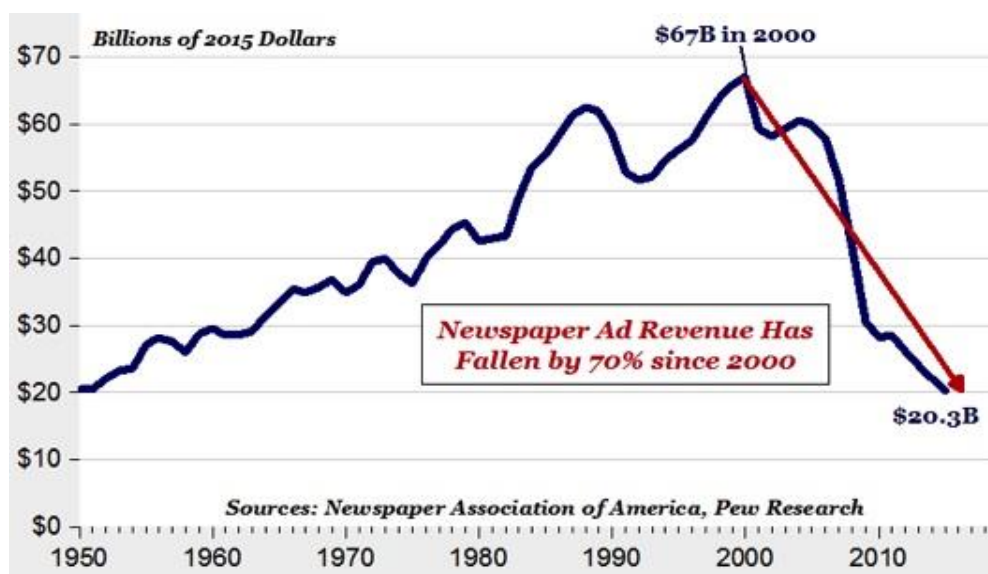
Výroční zpráva Škoda 2017 [online]. [cit. 2018-07-24]. Dostupné z WWW: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

3 Unique Hiring Techniques to Find the Right Person for the Job [online]. [cit. 2019-08-05]. Dostupné z WWW: <https://www.entrepreneur.com/article/226475>

7 Přílohy

Příloha 1: Vývoj z příjmu z reklamy a inzerce v tištěných médiích v USA, 1950–2015 (v mil. USD)	115
Příloha 2: Ocenění nejlepších studentů v motivačním programu Prokopa Diviše	115
Příloha 3: Stánek společnosti ČEZ Distribuce, a.s. na veletrhu pracovních příležitostí.....	116
Příloha 4: Záznam o provedení polostrukturovaného rozhovoru	117
Příloha 5: Dotazníkové šetření.....	118

Příloha 1: Vývoj z příjmu z reklamy a inzerce v tištěných médiích v USA, 1950–2015 (v mil. USD)



Zdroj: Righ Mind, 2016

Příloha 2: Ocenění nejlepších studentů v motivačním programu Prokopa Diviše



Zdroj: Intranet Skupiny ČEZ, 2019

Příloha 3: Stánek společnosti ČEZ Distribuce, a.s. na veletrhu pracovních příležitostí



Zdroj: Intranet Skupiny ČEZ, 2019

Polostrukturovaný rozhovor

Téma: Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Otázky pro respondenta

Záznam o provedení polostrukturovaném rozhovoru

Datum a místo realizovaného rozhovoru:	
Jméno informanta:	
Věk:	
Pracovní pozice:	
Délka rozhovoru:	
Poznámky:	
Zajímavosti:	

Vyhledávání zaměstnanců:

1. Jak hodnotíte současnou situaci na trhu práce ve vztahu k vyhledávání zaměstnanců?
2. Jaké metody vyhledávání zaměstnanců ve společnosti jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
3. Jsou procesy vyhledávání zaměstnanců ve společnosti dle vašeho názoru systematicky nastavené? Jak byste je zhodnotil?
4. Kde vidíte prostor pro zlepšení v rámci činností vyhledávání zaměstnanců? Jaké změny plánujete do budoucna?

Výběr zaměstnanců:

5. Jaké metody výběru zaměstnanců ve společnosti jsou dle Vašeho názoru nejefektivnější?
Jsou procesy výběru zaměstnanců ve společnosti dle vašeho názoru systematicky nastavené?
Jak byste je zhodnotil?
6. Kde vidíte prostor pro zlepšení v rámci činností výběru zaměstnanců? Jaké změny plánujete do budoucna?

Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti ČEZ Distribuce, a.s.,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je identifikovat a zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, u každé otázky lze vybrat pouze jednu odpověď. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere maximálně 5 minuty.

Získané informace z dotazníkového šetření budou použity v rámci mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas!

Viktor Effenberger

Student Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze a zaměstnanec společnosti ČEZ ESCO, a.s.

Proces vyhledávání zaměstnanců

Následující otázky 1 až 8 jsou zaměřeny na proces vyhledávání zaměstnanců.

1. Kde jste se dozvěděl/dozvěděla o pracovní nabídce ve společnosti ČEZ Distribuce, a.s.?

Korporátní kariérní stránky (kdejinde.cz)

Pracovní portály

Sociální sítě

Úřad práce

Byl/a jsem doporučen/a zaměstnancem Skupiny ČEZ

Byl/a jsem osloven/a společností ČEZ

Ve škole

Veletrh práce

Školní noviny/časopis

Intranet společnosti

Vývěska v podniku

2. Používal/a jste pro prvotní komunikaci se společností ČEZBot dostupný na kariérních stránkách kdejinde.cz?

Ano

Ne

3. Na pracovní pozici jste se hlásil/a jako?

Interní uchazeč

Externí uchazeč „z venku“

4. Byly informace v pracovní nabídce (inzerátu) dostatečné a srozumitelné?

Ano

Spíše ano

Spíše ne
Ne

5. Zaujala Vás forma zpracování pracovního inzerátu?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

6. Co Vás zaujalo, že jste reagoval na pracovní nabídku (inzerát)?

Místo výkonu práce
Finanční ohodnocení
Benefity
Značka společnosti
Možnost kariérního růstu
Náplň práce
Pověst společnosti

7. Po jak dlouhé době, po odeslání žádosti o pracovní místo, jste byl/a kontaktován/a zástupcem společnosti ČEZ Distribuce, a.s.?

Do několika hodin
Do jednoho týdne
Do dvou týdnů
Déle jak dva týdny

8. Obdržel/a jste pozvánku na výběrový pohovor se všemi podstatnými informacemi?

Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

Proces výběru zaměstnanců

Následující otázky číslo 9 až 17 jsou zaměřeny na proces výběru zaměstnanců.

9. Výběrového pohovoru se účastnil/a

Personalista a vedoucí pracovník
Personalista, vedoucí pracovník a další zástupci společnosti

10. Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání personalisty během výběrového pohovoru?

Pozitivní
Spíše pozitivní
Spíše negativní
Negativní

11. Jaký dojem ve Vás zanechalo jednání vedoucího pracovníka během výběrového pohovoru?

Pozitivní
Spíše pozitivní
Spíše negativní
Negativní

12. Kolika koly výběrového pohovoru jste prošel/a?

- 1
- 2

13. Bylo vám v rámci výběrového pohovoru odpovězeno na všechny otázky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak dlouho výběrový pohovor trval?

- 30 minut
- 60 minut
- 90 minut
- Více jak 90 minut

15. Absolvoval/a jste i jinou výběrovou metodu, v rámci výběrového procesu, než výběrový pohovor?

- Ne
- Assessment centrum
- Test způsobilosti

16. Po jak dlouhé době jste byl/a informován/a zástupcem společnosti ČEZ Distribuce, a.s. o přijetí na pracovní pozici?

- Do několika hodin
- Do jednoho týdne
- Do dvou týdnů
- Déle jak dva týdny

17. Co Vás přesvědčilo k přijetí pracovní nabídky od společnosti ČEZ Distribuce, a.s.?

- Náplň práce
- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Lokalita místa výkonu práce
- Značka společnosti
- Potřeba najít zaměstnání
- Osobnost vedoucího zaměstnance
- Možnost kariérního růstu

Následující otázka č. 18 je zaměřena na celkovou spokojenost s procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

18. Byl/a jste spokojený/á s celým výběrovým procesem na volné pracovní místo?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Identifikace

19. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž

Žena

20. Jaký je Váš věk?

15 až 19 let

20 až 24 let

25 až 29 let

30 až 34 let

35 až 39 let

40 až 44 let

45 až 49 let

50 až 54 let

55 až 59 let

60 až 64 let

65 a více let

21. Jaké je vaše nejvyšší vzdělání?

Základní

SOÚ bez maturity

SOÚ s maturitou

SOŠ s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské, bakalářské

Vysokoškolské, magisterské

Vysokoškolské, doktorské

22. Na jaké pozici pracujete?

Management

Zaměstnanec bez managementu

23. Nastoupil/a jste do zaměstnání jako absolvent?

Ano

Ne