

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o.

Bakalářská práce

Pavla HOLEČKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Pavla Holečková**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat konkrétní metody a procesy které se využívají při náboru a výběru zaměstnanců. V teoretické části práce budou popsány základní pojmy personalistiky a analyzovány jednotlivé personální činnosti. Praktická část bude zaměřena na personální činnosti vybraného podniku. Empirický výzkum bakalářské práce bude zaměřen na zhodnocení výběrového řízení pracovníků ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o. s návrhy na zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Získávání a výběr zaměstnanců
3. ČEZ Energetické produkty, s.r.o.
4. Analýza náborového procesu podniku
5. Shrnutí a návrhy na zlepšení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
5. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2021

Pavla Holečková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2021

Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 16. 12. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.12. 2021

Děkuji Ing. Kateřina Kulhavá, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a věcných připomínek. Děkuji také celému personálnímu oddělení ČEZ Energetické produkty, s.r.o. za spolupráci a poskytnutí cenných rad a informací během vypracovávání bakalářské práce.

Obsah

Úvod	9
1 Personální práce	11
1.1 Vývoj personální práce	12
2 Personální činnosti	13
2.1 Činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců	15
3 Získávání zaměstnanců	18
3.1 Podmínky pro získávání zaměstnanců	19
3.2 Zdroje získávání zaměstnanců	19
3.3 Metody získávání zaměstnanců	21
4 Výběr zaměstnanců	24
4.1 Proces výběru zaměstnanců	24
4.2 Kritéria výběru zaměstnanců	25
4.3 Metody výběru zaměstnanců	26
4.4 Jiné metody výběru zaměstnanců	28
4.5 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	29
5 ČEZ Energetické produkty, s.r.o.	30
5.1 Představení organizace	30
5.2 Personální činnost a práce v podniku	30
5.3 Výběr zaměstnanců	31
6 Empirický výzkum	35
6.1 Cíl empirického výzkumu	35
6.2 Interpretace výsledků	36
6.3 Vyhodnocení výzkumu	51
7 Návrhy na zlepšení	55
Závěr	57

Seznam literatury.....	59
Seznam obrázků a tabulek.....	61
Seznam příloh	62

Seznam použitých zkratek a symbolů

THP	Technicko-hospodářský pracovník
ČEZ EP	ČEZ Energetické produkty, s.r.o.
ČEZ	České energetické závody, a.s.

Úvod

Kvalita lidských zdrojů v organizaci značně ovlivňuje její kompletní chod. Organizace může být výkonná pouze tehdy, když dokáže tyto lidské zdroje správně opatřit a zabezpečit. Lidské zdroje tvoří zaměstnanci, kteří pracují v organizaci samostatně a podílejí se tak na dosahování vybraných cílů organizace. Proto je správnému výběru uchazeče přikládána velká váha a tento výběr s sebou přináší určitou odpovědnost.

Téma bakalářské práce bylo vybráno, na základě toho, že právě nábor a výběr zaměstnanců je zásadní personální činností, která vede k dosažení nezbytných cílů organizace. Je proto velmi potřebné si tyto personální činnosti a procesy definovat a podrobně představit. Procesu výběru a získávání zaměstnanců by se měl věnovat značný zájem a pozornost. Veškeré organizace by se proto měly snažit zkvalitnit své metody používané při těchto personálních činnostech.

Cílem teoretické části je popsat jednotlivé personální činnosti, které jsou pro nábor a výběr zaměstnanců důležité. V teoretické části budou popsány pojmy personální práce a personální činnosti, které předcházejí získávání a výběru zaměstnanců jako jsou analýza pracovních míst a personální plánování. Následně bude popsáno získávání zaměstnanců, jaké jsou důležité podmínky pro získávání a jaké zdroje a metody se pro získávání zaměstnanců využívají a aplikují. Bude také popsán výběr zaměstnanců, kde bude specifikován proces výběru, kritéria a metody výběru. Mezi nejčastější metody patří například výběrový rozhovor, využití assessment center a testy pracovní způsobilosti. A v závěru teoretické části bude popsána konečná fáze výběru zaměstnanců.

Úvod praktické části bude tvořit charakteristika organizace ČEZ Energetické produkty, s.r.o., základní informace o organizaci a popis personální činnosti. Bude zde detailně popsán jejich proces získávání a výběru zaměstnanců, postup při obsazování volného pracovního místa, jak ze zaměstnanců podniku, tak formou otevřeného výběru. V další části bude popsána analýza výběru respondentů, metoda sběru dat a popis empirického výzkumu práce. Nakonec budou popsány a zpracovány výsledky výzkumu.

Cílem praktické části bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců s uskutečněným výběrovým řízením v organizaci. Bude sledována spokojenost

s organizací a atmosférou při řízení a spokojenost s poskytnutými informacemi. Výzkum bude proveden pomocí kvantitativní metody, pomocí dotazníku. Na základě výzkumu bude vytvořen návrh na možná zlepšení výběrového řízení organizace.

1 Personální práce

Pojmem personální práce se rozumí personální řízení, které se zaměřuje na zaměstnance, a právě správné personální řízení je jedno z klíčových nástrojů pro řízení organizace. Cílem personální práce je využít veškerého potencialu pracovníků a také investic, které jsou do těchto pracovníků vloženy pro dosažení úmyslů a záměrů organizace. Hlavním úkolem personální práce je zkvalitňovat stránky lidských zdrojů v podniku a starat se o ně. Personální práce se v podniku realizuje prostřednictvím různých činností, o které se stará především personální útvar a jejich pracovníci. Pro správné fungování personální práce je důležitá vhodná organizační struktura a uspořádání, jelikož personální práce je vázaná na velikosti podniku a jeho struktuře.

Podle Koubka (2015) personální práce tvoří část řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací setkává, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální práce podle Kociánové (2010) představuje část řízení, která se zabývá zaměstnanci. Dá se definovat jako jedna z oblastí řízení systému podniku. Personální řízení je také činnost orientovaná na zaměstnance, která je zprostředkována personalisty nebo personálními útvary. A v poslední řadě je personální řízení součástí práce všech vedoucích pracovníků v podniku.

Koubek (2015) uvádí čtyři hlavní zdroje, které jsou potřeba shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat k fungování jakékoliv organizace. Těmito zdroji jsou materiální zdroje, kterými rozumíme stroje a jiná zařízení, materiál a energii. Dále jsou to finanční zdroje, které jsou součástí aktiv neboli majetku organizace, jsou to peněžní prostředky podniku, kapitál a další finanční zdroje. Lidské zdroje tvoří zaměstnanci a vedení podniku. A poslední jsou informativní zdroje.

1.1 Vývoj personální práce

Personální práce se vyvíjela společně s rostoucí populací, a to díky vývoji průmyslu a podnikání. Péče o zaměstnance jako taková se datuje již od roku 1900 a zhruba od 20. let 20. století se rozvíjela také péče o osobní zájmy pracovníků a například v některých podnicích byla zajištěna možnost stravování. Zhruba ve 30. letech se začala vyvíjet také personální administrativa, která sloužila především k vytváření a uchovávání zaměstnaneckých dokumentů. Řízení zaměstnanosti a sociální práce se v roce 1945 zahrnuje pod pojem „personální řízení“. Po válce si mnoho lidí uvědomilo, že právě politika zaměstnanosti může významně ovlivnit výkon a produktivitu zaměstnanců (Kmošek, 2021). Od 60. let následovalo období, kdy se personalistika dostávala do velkého podvědomí a personalisté začali zabývat rozvojem a řízením zaměstnanců, vzděláváním, plánováním, odměňováním, hodnocením a samotným výběrem pracovníků. V 80. letech se rozvíjela koncepce řízení lidských zdrojů. V roce 1965 byl vydán Zákoník práce, podle kterého se organizace a personalisté řídí dodnes s určitými menšími změnami. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zájmy managementu, řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech (Kociánová, 2010). Od 90. let se zaměřují personalisté hlavně na týmovou práci v kolektivu a na komplexní řízení. Obecně se přešlo na strategické řízení v podnicích. Strategickým řízením rozumíme potřebu zefektivnit personalistiku a je založen na dlouhodobém plánování v oblasti řízení lidských zdrojů, které je orientováno na plnění dlouhodobých cílů podniku (Heinová, 2010).

2 Personální činnosti

Personální činností se rozumí činnost, která je vykonává a zajišťována personálním útvarem podniku. Jsou to tedy služby a funkce útvaru, nejčastěji se jedná o administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy. Na tyto činnosti pak navazuje práce vrcholových manažerů nebo naopak poradenství těmto manažerům a zaměstnancům. Celkový obsah personální práce vzniká na základě cílů personálních činností, které jsou dílčí částí práce vedoucích zaměstnanců, kteří mají za úkol řídit jiné zaměstnance, své podřízené. Vedoucí zaměstnanci plní funkci odborných služeb pro ostatní zaměstnance, řídí personální strategie, formulují personální plánování, sestavují analýzu práce. Tito zaměstnanci jsou značně ovlivněni svými schopnostmi a tím, jak jsou schopni realizovat personální činnosti.

Mezi personální činnosti podle Koubka (2015) patří *vytváření a analýza pracovních míst*, při které personální útvar definuje pracovní úkoly a s nimi pravomoci, odpovědnosti a následně spojuje tyto úkoly, dále pak musí správně definovat popisy pracovních míst a jejich specifikaci. Další činností je *personální plánování*, při kterém se plánují potřeby pracovníků v organizaci a jejich další průběžný rozvoj. Personální činnost *získávání, výběr a přijímání pracovníků* zajišťuje personální útvar, který musí připravit a následně zveřejnit informace o volných pracovních místech, připravit formuláře a potřebné dokumenty, shromáždit materiály od uchazečů a následně je zkoumat a analyzovat, před vybrat uchazeče a organizovat přijímací pohovor a způsob výběru, poté musí vyjednávat s pracovníkem, zařadit ho do personální evidence a uvést na pracoviště. Další činností je *hodnocení pracovníků*, při kterém se zajišťují potřebné dokumenty, formuláře, připravují časový plán, obsah a metody hodnocení, následně vyhodnotí a archivují dokumenty. *Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru* je personální činnost, kdy dochází k zařazování a rozmísťování pracovníků do firemní struktury a na konkrétní pracovní místa, k jejich povyšování nebo změně pracovní pozice uvnitř podniku. *Odměňování pracovníků* zahrnuje odměňováním mzdou nebo platem, ale také povýšení, zaměstnanecké výhody od organizace, které nejsou závisle na jeho pracovním výkonu. Odměňování je z velké části především motivace zaměstnanců. *Vzdělávání pracovníků* se týká různých rozvojových aktivit, které se zabývají potřebami vzdělávání pracovníků, personální útvar hodnotí výsledky vzdělávacího procesu a jeho účinnost, případně

také organizují sami vzdělávací aktivity uvnitř podniku. Další pracovní činnost se zabývá *pracovními vztahy*, při které organizace jedná mezi zaměstnanci, vedením podniku nebo zastoupením zaměstnancům, nejčastěji odborovými organizacemi, zápisy a patří do ní také archivace dokumentů vzniklých při těchto jednáních, dále také pozorování komunikace a konfliktů a případné řešení. *Péče o pracovníky* je činnost, při které se vytváří pracovní prostředí tak, aby bylo bezpečné pro zaměstnance, nastavuje se pracovní doba a režim, organizují se správné sociální služby (stravování, hygienické podmínky, společenské a kulturní aktivity, zajištění starobního důchodu) a vede se dokumentace ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Personální informační systém* je systém, kdy se zpracovávají data a analyzují se data týkající se pracovních míst, zaměstnanců, sbírají se data týkající se mzdy a sociálních potřeb, samostatné fungování personálního útvaru a jeho rozvoj, poskytování informací o fungování personální organizace příslušným organům jako jsou úřady práce, ale i vedení organizace a jednotlivým vedoucím. Personální činnost, která se týká *průzkum trhu práce* se provádí na základě populačního vývoje a lze díky ní určit potenciální zdroje pracovních sil, dále lze analyzovat nabídku těchto pracovních sil na trhu práce a poptávku po nich. Tuto personální činnost lze pokládat za jednu z těch strategických, protože díky ní může být dobře prozkoumáno prostředí a situace na trhu práce. *Zdravotní péče o pracovníky* zahrnuje především pravidelné kontroly zdravotního stavu zaměstnanců, dále také léčbu, rehabilitaci nebo první pomoc, většina organizací dnes již vyčleňuje zdravotní péči z normální péče o zaměstnance většinou za účelem snížení pracovních úrazů a zvýšení bezpečnosti na pracovišti. *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu* spočívají v tom, že se tvoří systém a způsob, kterým bude prováděn průzkum týkající se například jaké je uplatnění v personální práci počítačových systémů. Poslední činností je *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání*, kdy se v organizaci vždy musejí striktně dodržovat veškeré právní předpisy a ustanovení zákoníků práce, v dnešní době se nejčastěji bavíme o dodržování zákonů a ustanovení, které se týkají jakékoliv diskriminace při zaměstnání, odměňování nebo hodnocení zaměstnanců na základě jejich pohlaví, národnosti, věku, politické příslušnosti, náboženství nebo sexuální orientace. Tato činnost má za úkol chránit ne jenom zaměstnance, ale také organizaci před důsledky porušováním lidských práv nebo pracovněprávního předpisu.

2.1 Činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců

Mezi ty nejzákladnější činnosti, které předcházejí získávání a výběru zaměstnanců, řadíme analýzu pracovních míst a personální plánování, které budou podrobněji popsány v následujících kapitolách. Mezi další činnosti patří popis pracovního místa, který definuje základní informace o pracovním místě, hlavní pracovní činnosti a další požadavky na pracovní pozici. Další činností je specifikace pracovního místa, která na základě pracovního popisu místa specifikuje nároky pro konkrétní pozici a konkrétního pracovníka. Specifikace pracovního místa se také jinak nazývá kvalifikační profil pracovníka (Kociánová, 2010).

2.1.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance (Šikýř, 2016). Je to velmi důležitá činnost v systému personálního řízení, poskytuje potřebné informace jak personalistům, tak vedoucím zaměstnancům. Podle Koubka (2015, str. 71) můžeme analýzu pracovního místa definovat takto: *„Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.“*

Podle této analýzy se následovně zpracovávají popisy, specifikace a požadavky pracovních míst, které jsou užitečné pro manažery a personalisty. V těchto popisech můžeme nalézt údaje o daném pracovním místě, například název, postavení v organizaci, odpovědnosti, kompetence, úkoly anebo dané specifikace jako je potřebné dosažené vzdělání, znalosti, dovednosti a praxe zaměstnance. Tyto popisy se převážně vypracovávají pro jedince a méně častěji i pro skupinu pracovních míst.

Evidujeme několik metod analýz pracovních míst, které jednotlivě zahrnují různé postupy zkoumání pracovních míst. Mezi tyto metody řadíme například analýzu dokumentů, dotazník, pozorování nebo rozhovor. Podle Šikýře (2016) mají tyto metody své výhody i nevýhody. Například pro metodu analýzu dokumentů platí, že je snadné získat celkovou představu o úkolech a požadavcích dané práce. Nevýhodou může být, že dokumenty nemusejí být vždy aktuální a úplné. Výhodou dotazníku je, že nám

dovoluje oslovit velké množství respondentů a doplnit tak v krátkém časovém úseku potřebné informace. Za jeho nevýhodu považujeme, že je náročnější na přípravu, realizaci a následné vyhotovení. Při metodě pozorování je potřeba zkušeného pozorovatele, který když vykoná svou práci dobře, je tato metoda velmi efektivní. Její nevýhodou ale je, že je velmi časově náročná a nemusí být vždy spolehlivá kvůli interpretaci pozorovaného. Metoda rozhovoru je velmi vhodná a jestliže je rozhovor předem připravený umožňuje nám doplnit potřebné informace a spousty se toho dozvědět. Naopak jeho nevýhodou je, že je náročný na přípravu a tazatel musí být dostatečně zkušený, připravený a mít objektivní názory.

2.1.2 Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost, která je zaměřena na budoucnost, má stanovit čeho a jak bude dosaženo, určuje budoucí cíle a prostředky k jejich dosažení. Výsledkem personálního plánování je plán nebo dokument, který určuje cíle a postupy k dosažení cílů (Kociánová, 2010). Tato personální činnost plynule navazuje na analýzu pracovních míst a je to také jedna z nejdůležitějších činností pro organizaci. Při správném personálním plánování dosáhnou organizace snadno svých cílů. Aby bylo plánování správné, dohlíží na něj a odpovídají za něj manažeři, ale často se na něm podílejí i ostatní zaměstnanci. Manažeři řídí a realizují změny, rozvoj a práci. Podle Koubka (2015) si můžeme personální plánování rozdělit do tří oblastí, kterými jsou plánování podle nároků zaměstnanců, které souvisejí s odhady pro dané potřeby, dále je to oblast plánování potřeb zaměstnanců, která vychází z očekávaných zdrojů, z kterých budou zaměstnanci agitováni a poslední oblast plánování, která se týká personálního rozvoje samostatných zaměstnanců, které je založeno na pozorování cílů a potřeb zaměstnanců.

Jak bude účinné plánování pro organizaci rozhodují základní čtyři faktory, které definovali ve své knize již Donelly, Gibson a Ivancevich (1997). Mezi tyto zdroje řadíme cíle, akce, zdroje a implementace. Za cíle považujeme nastávající stavy, které manažeři pokládají za vhodné a kterých by mělo být dosaženo. Tyto cíle by měly být stanoveny tak, aby se shodovaly s hlavními potřebami organizace. Akce jsou určité činnosti, které jsou navrženy přesně pro dosažení daných cílů. Pro volbu vhodných akcí, je potřeba znát budoucí podmínky a situace. Také je důležité si určit, kdo bude zodpovídat za tyto akce a jaké informace budou k dispozici. Potřebné zdroje pro plánování se definují podle rozpočtů organizací, které vymezují strukturu a objem

zdrojů. Je důležité znova určit, kdo bude za tyto zdroje v organizaci zodpovídat a jaká bude použitá rozpočtová technika. Posledním prvkem je implementace, která zahrnuje vymezení pracovníků, jejich úkoly, pravomoc a odpovědnost, které jsou důležité pro realizaci celkových plánů.

Koubek (2015) rozdělil proces personálního plánování do šesti fází. První fází je fáze, při které se rozdělují plánované úkoly do dílčích podnikových jednotek. V další fáze probíhá posouzení počtu, kvalifikace a struktury zaměstnanců, kteří jsou v podniku důležití pro splnění plánovaných cílů. Při třetí fázi se odhadují stejné počty zaměstnanců jako v druhé fázi s rozdílem takových, že se definují zaměstnanci, kteří budou pro dané cíle a úkoly k dispozici. V další fázi se porovnávají odhady předchozích počtů, kdy výsledkem je tzv. odhad potřeby pracovníků. Tento odhad může znamenat potřebu dodat nebo snížit počet pracovníků. Pátá fáze se týká souhrnu podkladů na personálním oddělení. A v poslední fázi se zpracovává personální plán činností, které mají za úkol dosáhnout čisté potřeby zaměstnanců, jak v dílčích částech, tak v celém podniku.

Organizace mohou získávat potřebné informace k plánování z vnějších a vnitřních zdrojů. Vnější zdroj může být například Český statistický úřad, Ministerstvo sociálních věcí, Úřad práce. Mezi ty vnitřní zdroje řadíme firemní strategie, personální audit. Organizace mají za úkol tyto zdroje prozkoumat a vyhodnotit, který je nejvhodnější.

3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Získávání a následný výběr jsou procesy, které jsou spolu úzce spojené, a proto by se metody a postupy měly shodovat, aby mohlo být dosaženo jak ideálního počtu zaměstnanců, tak vhodných zaměstnanců v organizaci. Koubek (2015) definuje získávání pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Tento proces spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Moderní personalistika definuje získávání zaměstnanců jako získávání pro zájmy a cíle podniku a získávání takových zaměstnanců, kteří budou dostatečně motivováni a budou zastávat stejné hodnoty a kulturu jako organizace.

Při získávání zaměstnanců by měli všichni uchazeči, z kterých bude organizace vybírat, jednak být kompetentní v danou chvíli k vykonávání pracovní pozice a jednak by měli mít rozvojový potenciál k zaručení nastávajících nároků práce. V současné době organizace hledají a sledují vhodné uchazeče a jejich předpoklady k ztotožnění se s organizací a přizpůsobením se firemní kultuře. A také kladou velký důraz na to, aby schopnosti chování lidí na pracovních pozicích byly předpokladem naplnění očekávání (Kociánová, 2010).

Proces získávání zaměstnanců se odvíjí od znalosti povahy pracovních míst a předvídání fluktuace v podniku. Koubek (2015) rozděluje proces získávání pracovníků do dvanácti kroků, kdy prvním krokem je určit požadavky na získávání pracovníků, dalším krokem je zpracování popisu pracovního místa a definovat požadavky pro dané pracovní místo, dále je nutné zhodnotit potřeby pro obsazování pracovního místa, zvolit charakteristiku popisu pracovního místa, určit zdroje uchazečů, rozhodnout se o volbě metod získávání zaměstnanců a o dokumentech uchazečů, sestavit a zveřejnit nabídky zaměstnání, následně shromáždit dokumenty od uchazečů, provést předvýběr uchazečů a naposled sestavit seznam uchazečů, kteří budou pozváni na výběrové řízení.

3.1 Podmínky pro získávání zaměstnanců

Samotné získávání pracovníků je ovlivněno vnějšími a vnitřními podmínkami, některé z těchto podmínek může organizace ovlivnit a jiné ne. Tyto podmínky ovlivňují zájem uchazečů jak kladně, tak i negativně. Vnitřní podmínky často souvisejí s určitým pracovním místem nebo organizací, například její pověstí a nabízenými benefity. Vnější podmínky naopak souvisejí většinou s pracovníky a uchazeči o dané pracovní pozice.

Za vnější podmínky považujeme takové podmínky, které jsou organizací neovlivněné. Patří mezi ně například demografické podmínky, kterými rozumíme reprodukci obyvatelstva a jeho mobilitu, zdali je daný prostor vhodný pro konkrétní pracovní výkon. Za ekonomickou podmínku považujeme aktuální vztah nabídky a poptávky pracovníků na trhu práce. Technologickými podmínkami rozumíme, zdali daná populace je schopna se učit novým technickým znalostem, zdali je schopna rekvalifikace či potřebného přeškolení. Dalšími podmínkami jsou sociálně-hodnotová, profesní, vzdělávací a rodinná obecná vzdělanost. Dále existují podmínky, které jsou spojené s preferencí území a typu osídlení a v neposlední řadě podmínky politicko-legislativní, kdy je kladen důraz na možnost zaměstnávání cizinců.

Vnitřní podmínky souvisejí buď s konkrétním pracovním místem, anebo s podnikem, který volná pracovní místa nabízí. Podmínky související s konkrétním pracovním místem jsou například povaha práce, postavení dané funkce jedince ve firemní struktuře, požadavky na zaměstnance, udělování odpovědností a povinností, místo pracovního výkonu a podmínky spojené s prací (odměna, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody). Za podmínky, které souvisejí přímo s podnikem, považujeme úspěšnost organizace a její prestiž, vztah k zaměstnancům a zákazníkům, odměňování a péče o pracovníky, možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a profesního růstu. Vnitřní podmínky mají vliv převážně na rozhodování potenciálních uchazečů, jež se rozhodují, zda budou na nabídku organizace reagovat. Zatímco vnější podmínky jsou spíše objektivní, organizace je nemůže ovlivnit, ale musí je brát v úvahu (Koubek, 2015).

3.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace mohou zaplňovat volná pracovní místa z vnějších nebo vnitřních zdrojů pracovních sil. Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování pracovních

míst z vnitřních zdrojů, protože informace o vnitřních zdrojích jsou daleko lépe získávané (Koubek, 2015). Pro získávání z vnějších zdrojů používám často pojem nábor, kterým rozumíme získávání nových pracovníků zvnějšku, naopak pod pojmem proces získávání zaměstnanců rozumíme snahu získat zaměstnance i zevnitř společnosti, kdy se podnik snaží i o větší produktivitu práce (Koubek 2015).

Vnitřní zdroje pracovních sil

Vnitřní zdroje pracovníků podle Koubka (2015) tvoří uspořené pracovníci, kteří byli uvolňováni na základě ukončení určité činnosti nebo na základě organizačních změn. Dále jsou to pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci než doposud a může tak dojít k povýšení nebo změně pracovní pozice. Vnitřní zdroje pracovních sil jsou dále pracovníci, kteří mají zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být pro organizaci výhodné především v tom, že zná silné a slabé stránky uchazečů předem a zároveň také uchazeč sám zná organizaci a například vnitropodnikové směrnice. Dále se tím také zvyšuje morálka zaměstnanců a jejich motivace ke zlepšování se. Eliminují se tím také náklady na získávání nových zaměstnanců a často se jedná o rychlejší obsazení místa. Nevýhodou naopak může být to, že zaměstnanci mezi sebou zbytečně vyvolávají rivalitu a pocit soutěživosti, což z pracoviště nedělá dobrý pracovní prostor (Kociánová, 2010). Při tomto druhu získávání je většinou limitovaný výběr a vznikají často nutné náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vnější zdroje pracovních sil

Mezi vnější zdroje pracovních sil řadíme volné pracovní síly na trhu práce, absolventy škol nebo jiných organizací, které připravují mladé lidi na zaměstnání, zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání nebo které nabídka nové práce oslovila, také ženy v domácnostech, důchodce, pracovní zdroje ze zahraničí a studenty (Koubek, 2015). Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší nové talenty, myšlenky, vědomosti, názory, zkušenosti a nápady do organizace. Toto získávání je také mnohem levnější než získávání z vnitřních zdrojů, kde je potřeba utvořit nové kvalifikace. Naopak ale samotná inzerce po nových pracovnících může být často nákladnější než samotné získání a zvyšuje se tím fluktuace v organizaci, kterou se často snaží organizace snížit. Nový pracovník také nezná organizaci a po dobu aklimatizace ne vždy pracuje stoprocentně (Kociánová, 2010).

3.3 Metody získávání zaměstnanců

Armstrong (2017) říká, že je nejprve nutno uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, anebo se snažit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se vrátili nazpátek do podniku a následně jestliže vnitřní zdroje nejsou odpovídající, je nutné nahlídnout do zdrojů vnějších. Při získávání se obvykle musí volit mezi různými metodami vhodnými pro dané pracovní místo, anebo samotnou organizací. Přitom se aplikují různá kritéria, například výběr správné metody, která přiláká vhodné uchazeče, rychlost, kterou bude umožněno metodu využít a náklady, které jsou spojené s danou metodou. Jako nejčastější metody získávání pracovníků jsou podle Koubka (2015) uváděny následující metody:

- *uchazeči se nabízejí sami* – organizace jsou pro uchazeče zajímavé, mají například dobrou pověst, dobré pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody, tato metoda nemá téměř žádné náklady na inzerci, a tak je pro organizaci výhodná, nevýhodou je, že uchazeči mívají jinou představu a nejsou si zcela jistí pracovní naplní, zároveň tato metoda nenabízí možnost výběru z více kandidátů;

- *doporučení současného pracovníka organizace* – k této metodě je potřeba vytvořit nejdříve předpoklady, aby pracovní organizace mohly být uvědomeny o uvolňování nebo volném pracovním místě, především včas, výhodou jsou nižší náklady a nevýhodou jsou opět omezené zdroje výběru uchazečů;

- *přímé oslovení vyhlédnutého jedince* – tato metoda se zaměřuje na veškeré vedoucí pracovníky, kteří musí sledovat jedince, kteří jsou vhodnými uchazeči, pracovníci mají za úkol se zúčastňovat odborných setkávání, získávat informace a oslovit uchazeče nabídkou, výhodou je, že se často najde vhodný kandidát, naopak nevýhodou je, že poptávaný pracovník si často uvědomí svou cenu a může tak začít vyjednávat o podmínkách;

- *vývěsky* – tato metoda je poměrně levná a nenáročná, vývěsky se umísťují na frekventovaném místě v organizaci, jsou v nich uvedeny veškeré informace, výhodou je, že vývěska podává uchazeči dostatečné množství informací, nevýhodou ale je, že tyto informace zaznamenají pouze ti lidé, kteří mají k vývěsce přístup nebo si ji všimnou;

- *letáky vkládané do poštovních schránek* – je to o něco aktivnější metoda než vývěska, avšak stejně formulovaná, výhody jsou proto podobné jako u vývěsek, nevýhodou je, že tyto letáky berou na zřetel zejména méně kvalifikovaní uchazeči;

- *inzerce ve sdělovacích prostředcích* – nejrozšířenější metoda zejména v tiskovinách, odborných periodikách, rozhlasu nebo i v televizi, u této inzerce je důležité, aby byla zaměřena pouze na daný region, výhodou je rychlost sdělení a nevýhodou může být její poměrně často vyšší cena;

- *spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi* – velké množství organizací provozuje instituce, které se zaměřují na přípravu mládeže na dělnické povolání a zajišťuje tím přísun mladých zaměstnanců, řada organizací také spolupracuje s vysokými i středními školami (vybraný student může být zavázán organizaci na základě smluvní dohody), výhodou je, že školy často udělají předvýběr za organizace, nevýhodou zase sezónnost nástupu absolventů;

- *spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému* – odborové svazy mají své vlastní informační systémy a fungují zde spojení se všemi členy, výhoda této metody je, že napomáhá udržovat dobré vztahy vně podniku a nevýhodou je, že jsou zde zase omezené možnosti výběru pracovníků;

- *spolupráce s úřady práce* – úřady slouží oběma stranám, jak organizacím najít vhodné pracovníky, tak pracovníkům najít vhodnou organizaci, tato metoda je velmi levná, náklady jsou hrazeny ze státního rozpočtu, další výhodou je, že úřady práce dělají vše samostatně a není to tak práce pro organizaci, nevýhodou je, že výběr je poměrně omezený a jsou registrováni většinou lidé s podobnými kvalifikacemi a znalostmi;

- *využívání služeb komerčních zprostředkovatelen* – tyto podniky většinou nabízejí i předvýběr pracovníků a je to tak mnohem méně náročnější pro organizace, výhodou je dobrá znalost komerčních zprostředkovatelů trhu práce a větší zkušenost ve výběru vhodných uchazečů, za nevýhodu považujeme především to, že tyto služby bývají zpravidla drahé, a ne vždy spolehlivé, ne každé organizaci proto tato služba vyhovuje;

- *používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků* – existuje velká řada počítačových sítí, kam můžou organizace umístit svou nabídku anebo naopak uchazeči svou poptávku, některé organizace mají vlastní internetové adresy,

výhodou jsou nízké náklady a velká informovanost uchazečů o dané nabídce, nevýhodou je nedostatečné rozšíření této metody.

4 Výběr zaměstnanců

Koubek (2015) definoval výběr pracovníků jako hlavní úkol, kdy je potřeba rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude patrně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům pracovního místa, ale také bude schopný přispět i k vytváření příznivých mezilidských vztahů v pracovním kolektivu, bude schopný přijímat hodnoty pracovního kolektivu a bude dostatečně flexibilní. Úkolem výběru pracovníků je správné posouzení dispozic uchazečů a vhodné zařazení uchazečů na správnou pracovní pozici. Výběr zaměstnanců bezprostředně navazuje na získávání zaměstnanců. Při výběru se hodnotí uchazeči z hlediska jejich potencionálního přínosu pro organizaci. Cílem výběru je definovat nejvhodnějšího uchazeče na volné místo (Slavík, 2010).

Podle Šikýře (2016) je výběr zaměstnanců druhou etapou procesu obsazování volných míst a navazuje tak na první etapu získávání zaměstnanců, kdy je již získán přiměřený počet uchazečů, kteří vyhovují požadavkům pro vykonávání práce. Této personální práce by se měli účastnit členové personálního oddělení, vedoucí pracovníci a v některých případech i odborní externisté. Výběr zaměstnanců je časově i finančně náročný proces, kterému je nutno věnovat mnoho času, aby byl úspěšný. Špatný výběr může vést k tomu, že bude narušen pracovní kolektiv nebo chod celé organizace. Aby nedocházelo k takovému narušení, měli by se personalisté snažit vyhýbat určitým chybám a nedostatkem, ke kterým může docházet při výběru. Mezi takové nedostatky můžeme řadit hodnocení lidí v ideálních podmínkách, důvěra v hodnocení, které je vždy potřeba ověřit, vytrvání v zaujatosti a v předsudcích, nesrovnávání a ignorování emoční inteligence.

Všechny organizace se snaží vždy udělat maximum, proto aby byl výběr uchazečů kvalitní. Kvalitní výběr ovlivňuje ucházející počet kvalitních uchazečů. Nejčastěji je uváděn vhodný počet uchazečů v rozpětí tři až deset uchazečů na danou pracovní pozici. Větší počet uchazečů bývá tehdy, když je větší počet uchazečů vhodný na danou pozici a optimální počet se odvíjí od konkrétních situacích a od popisu dané pracovní pozice (Kociánová, 2010).

4.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru je soubor několika fází, které jsou nutné provést před rozhodnutím, který kandidát bude nejvhodnějším a kterému kandidátovi bude pracovní pozice

nabídnuta. Výběrový proces začíná od prvního přihlášení kandidátů k výběrovému řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z kandidátů (Kociánová, 2010). Při výběru se musí hodnotit způsobilost uchazečů vykonávat práci na daném pracovním místě. Musí se specifikovat kritéria, která budou použita při tomto procesu a zvolit správnou metodu pro výběr nových zaměstnanců (Koubek, 2015). Podle Kociánové (2010) může výběr pracovníků probíhat v osmi krocích. Prvním krokem je prozkoumání všech dokumentů uchazečů, následuje první kontakt s uchazečem, případně první rozhovor. Další krok se týká sběru dat o uchazeči a jejich analýza, může probíhat například užitím testů způsobilosti nebo assessment centre. Poté následuje přijímací pohovor s uchazečem a prozkoumání referencí. Dále se předvádí pracoviště uchazečům a případně je představujeme novým potencionálním kolegům. V dalším kroku se rozhoduje, zdali bude uchazeč přijat na dané pracovní místo. A v poslední řadě je uchazeč informován o přijetí a ostatní uchazeči jsou informováni o nepřijetí.

4.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanoví podle vlastních potřeb (Šikýř, 2016). V českých podnicích je nejčastější výběr uchazečů podle toho, jak moc je uchazeč schopný plnit požadavky pro pracovní místo. Nejdůležitějším úkolem je porovnat kompetence uchazečů s nároky pracovní pozice a k tomuto je nutné si stanovit kritéria, které budou využívány ke zjištění zdařilosti výkonu. Evidujeme dva tradiční modely, které vymezují požadavky na pracovníky, jsou to sedmibodový model od Rodgera (1952) a pětistupňový model od Munro-Franzera (1954). Sedmibodový model se podle Armstronga (2015) skládá z fyzických vlastností, kam řadíme zdraví, vzhled, způsob mluvení a držení těla, dále z vědomostí, dovedností, všeobecné inteligence, čtvrtým bodem jsou specifické schopnosti, poté zájmy (například tvůrčí, sportovní nebo umělecké), šestým bodem jsou dispozice (vytrvalost, spolehlivost, schopnost adaptace) a posledním bodem jsou okolnosti, které se týkají soukromého života, rodiny a prostředí, ve kterém se daný člověk nachází.

Naopak pětistupňový model se podle Armstronga (2015) skládá z vlivu na ostatní, jaká je tělesná stavba, vzhled anebo mluva, dalším bodem je získaná kvalifikace (pracovní zkušenosti, vzdělání), pot vrozené schopnosti, motivace, do které můžeme zařadit osobní cíle, jejich dosahování, důslednost a posledním bodem je emocionální ustrojení, které se týká citové stability.

V současné době, ale spíše užíváme přístup založený na schopnostech pracovníka pro danou pracovní pozici. Tento přístup je zaměřený na osobu než na práci a jeho výsledkem je analýza schopností pracovník pro efektivní výkon (Kociánová, 2010). Při pečlivém výběru kritérií není vždy zajištěn úspěšný výběr. Úspěšný výběr závisí především na pravdivosti a kvalitě informací od uchazečů. Důležitá je proto vždy pečlivost a objektivita při sbírání a hotovení materiálů o uchazečích (Koubek, 2015).

4.3 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci zahrnující: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre a zkoumání referencí. Hodnocení životopisu je univerzální metodou a často se používá pro předběžný výběr vhodných uchazečů, anebo jako příprava na výběrový pohovor. Podkladem pro úspěšný výběr je zkoumání a posuzování uchazečů na základě platných a spolehlivých metod výběru. Metoda je validní (platná), když umožňuje předurčit úspěšný výkon práce. Metoda je reliabilní (spolehlivá), když při stálém a opakovaném použití stejných podmínek poskytuje podobné výsledky (Šikýř, 2016). Mezi nejčastěji užívané metody můžeme řadit dotazníky, pohovory a reference, k těmto metodám také dnes už častěji přidáváme výběrové testy a assessment centra (Armstrong, 2015).

4.3.1 Výběrový pohovor

Za výběrový pohovor považujeme osobní setkání většinou personalistů, nebo osob odpovědných a uchazečů o zaměstnání a jedná se většinou o nejvhodnější metodu výběru. Rozhovor bývá nejčastější užívanou metodou, protože požaduje od uchazečů schopnost naslouchat, klást otázky, být připraven na přesvědčování o jejich kvalitách a případně prezentovat. Účelem pohovoru je ověřit a doplnit údaje o uchazečích, zhodnotit jejich chování, motivaci a způsobilost, informovat uchazeče o bližších podmínkách zaměstnání a zjistit jejich představu o zaměstnání a podmínkách spojených s prací (Šikýř, 2016).

Pohovor je diskuzí tváří v tvář a jedná se nejvhodnější příležitost navázat úzký kontakt s uchazečem. Díky rozhovoru mohou být odhaleny některé nedostatky v co nejkratším čase. Mezi výhody pohovorů můžeme zařadit to, že uchazeči je možno pokládat přímé otázky a bez prodlevy a času na odpověď. Nevýhodou může být nepřipravenost

tazatele na dané odpovědi a jeho neobjektivní přístup. Může být strukturovaný nebo nestrukturovaný (Armstrong, 2015).

Strukturovaný rozhovor může být vysoce validním nástrojem, a naopak nestrukturovaný může mít nízkou validitu, protože často nemají závazné osnovy a jsou při nich často kladené náhodné otázky. Mezi výhody rozhovoru patří to, že jeho organizace není náročná časově ani na přípravu. Další výhodou je možnost pozorování komunikačních dovedností, jak je uchazeč pohotový, jak zvládá kritické situace a pozorování neverbální komunikace, která často může vypovídat o sebedůvěře, vyrovnanosti a předstírání (Bělohávek, 2016). Existuje mnoho způsobů, jak můžeme vést výběrový rozhovor, podle Armstronga (2015) by se měl výběrový rozhovor skládat z pěti částí: první částí je uvítání nového uchazeče a celkové uvedení rozhovoru, dále následuje hlavní část rozhovoru, která se orientuje na poskytování a získávání informací, poté je uchazeč seznámen s organizací a pracovním místem, poskytují se odpovědi na tázané otázky a na závěr je uchazeč informován o dalších fázích, které budou následovat.

4.3.2 Assessment centra

Název této výběrové metody pochází z anglického slovíčka „to assess“, což v překladu znamená měřit, tudíž při této metodě něco měříme. Tato forma výběrového řízení bývá organizována interně organizací, která zadává výběrová řízení, nebo bývají najímány externí organizace. Tato metoda může být použita ne jenom pro výběr zaměstnanců, ale také pro jejich hodnocení a vzdělávání a umožňuje nám posoudit pracovní výkon a potenciál zaměstnance jako komplex. Užívání této metody je zaměřeno na zkoumání a posuzování chování uchazečů (Šikýř, 2016). Assessment centra používají metody, které zahrnují skupinové a individuální úkoly anebo vytvářejí skupinu uchazečů, která je následně posuzována během určeného období a při které se snažíme získat celkový pohled na jednotlivé uchazeče. Použití assessment center znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů. Díky této metodě je možné získat mnoho informací a je možné pozorovat chování mezi jednotlivými jedinci. Základní předpoklad je, že chování uchazečů se následně přenáší na chování na dané pracovní pozici (Foot & Hook, 2002).

Podle Armstronga (2015) zpodobňují assessment centra různé charakteristiky, například uplatňují odlišné úlohy, které fingují práci na dané pracovní pozici nebo pro

danou pracovní roli, dále používají předstírání různých rolí nebo skupinových úkolů, uchazeči se mohou účastnit pohovorů nebo testování zaměstnanců. Výkon uchazečů je měřen různými úrovněmi na základě schopností a dovedností pro dané pracovní pozice, dále se uchazeči mohou posuzovat současně, aby mohla být pozorována společná interakce a jejich spolupráce a toto posuzování je většinou prováděno několika hodnotiteli, aby bylo objektivní (Armstrong, 2015).

Tato metoda je často nákladnější, kdy náklady mohou vznikat při školení hodnotitelů, finanční odměně pro externisty, náklady na program. Naopak ale organizaci zaručuje větší efektivnost výběru (Koubek, 2015). Efektivita je hodnocena podle ukazatele fluktuace zaměstnanců v podniku. I přesto že je fluktuace přirozená pro fungování každého podniku, její náklady mohou být v některých případech až moc vysoké.

4.4 Jiné metody výběru zaměstnanců

Existuje mnoho méně používanějších metod, které jsou ale stejně účinné a díky kterým mají personalisté snadnější výběr zaměstnanců. Mezi tyto metody můžeme zařadit například osobní dotazník, který často obsahuje biografické údaje (praxe, vzdělání, dovednosti a jiné). Podle dotazníku můžeme často hned vyloučit nevhodného uchazeče. Další metodou můžou být testy schopnosti nebo odborné testy, které zjišťují, co člověk dokáže, jakou má například inteligenci, jak je kreativní, jakou má paměť nebo pozornost anebo jsou zaměřené na odborné a teoretické znalosti. Další metodou jsou vzorky práce, kde je předvedená činnost, kterou by měl zaměstnanec vykonávat. Vzorky práce nám ukazují schopnosti přímo v praxi, ale znevýhodňují méně zkušené uchazeče oproti těm zkušeným. Metoda simulování práce je velmi podobná metodě vzorku práce, ale na rozdíl od vzorku práce je méně náročná a méně riziková, protože nemusíme svěřit kandidátovi reálný úkol, ale můžeme ho nasimulovat. Další metodou jsou reference ústní anebo písemné, kdy dostáváme projev od bývalých zaměstnanců nebo odborníků o daném kandidátovi. Reference mohou být často neobjektivní a mohou být zkreslené, proto by se personalista neměl spoléhat pouze na ně, ale měly by mu sloužit například k dokreslení charakteru uchazeče. Mezi méně známé a užívané metody patří metoda grafologie, kdy se vychází z předpokladu, že osobnost se může projevit ve stylu písma, tato metoda se využívá například ve Francii (Bělohávek, 2016).

Další metodou jsou výběrové testy, které se používají pro spolehlivější získání informací o inteligenci uchazečů, o charakteristikách osobnosti, schopnostech a vlohách. Tyto informace často nejde získat pouze z pohovoru. Používáme psychologické testy, testy inteligence, osobnosti, dovedností a schopností (Armstrong, 2015). Velkou výhodou testů je, že díky nim za poměrně krátký čas a při nízkých nákladech je možno zjistit o uchazeči velké množství informací. Zároveň je tato metoda moderní psychodiagnostickým nástrojem, protože může být prováděna i v online podobě, která organizaci snižuje náklady v podobě zaměstnance, který má za úkol vyhodnocovat dotazníky.

4.5 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Celkový proces výběru zaměstnance je ukončen rozhodnutím o vhodném kandidátovi a následném informování uchazeče o rozhodnutí o výběru. Po výběru vhodného kandidáta následuje sdělení informací, které se týkají pracovního místa, mzdy nebo platu, místo výkonu práce, pracovního režimu, výhod, zkušební dobu, den nástupu do práce a jiné podmínky, které musí být sděleny před nástupem do práce, tyto informace můžeme sdělit uchazeči ústní formou, ale pracovní poměr je nutné potvrdit písemně (Kociánová, 2010). Zaměstnavatel však nemusí vždy přijmout žádného z uchazečů, jestliže usoudí, že nikdo z uchazečů není vhodný pro danou pracovní pozici a nesplňuje požadavky.

Uchazeči, kteří neuspěli při obsazování volného pracovního místa informujeme o jejich nevybrání na pracovní pozici a poděkujeme jim za zájem a úsilí, které vyvinuli při výběrovém procesu. Těmto uchazečům se posílá rozhodnutí o nepřijetí až po pozitivní spolupráci s vybraným uchazečem a po závěrečné fázi výběru pracovníka, kandidát přijme nabídku práce a pokračuje personální práce v podobě přijímání a začleňování pracovníka do organizace (Koubek, 2015).

5 ČEZ Energetické produkty, s.r.o.

5.1 Představení organizace

Již od roku 2008 je společnost ČEZ Energetické produkty, s.r.o. (dále jen ČEZ EP) je komplexní dceřinou společností společnosti ČEZ, a.s., kdy od tohoto roku je její snahou zajistit veškeré služby pro mateřskou společnost, které se vztahují k činnosti zadního palivového cyklu v běžných elektrárnách skupiny (ČEZ Energetické produkty, 2021). Zadní palivový cyklus je konečnou fází palivového cyklu a jedná se o nakládání s vyhořelým palivem, kdy z tohoto paliva vznikají vedlejší energetické produkty jako například popílek, dále ČEZ EP zabezpečuje zpracovávání a využití vedlejších produktů, kde se jedná hlavně o prodej popílku, energo sádrovce, strusky a stabilizátu externím zákazníkům, biologické rekultivační výstavby (ČEZ Energetické produkty, 2021). Starají se o provoz a údržbu zadního i předního palivového cyklu a dodržování legislativních požadavků v oblasti chemických látek se zřetelem na životní prostředí a lidské zdraví. V dnešní době má společnost více než 900 zaměstnanců, centrála organizace je umístěna v Hostivicích, avšak společnost a zaměstnanci jsou rozprostřeni po celé republice a působí tak celkem na devíti lokalitách a na území čtyřech krajů České republiky.

5.2 Personální činnost a práce v podniku

Personální oddělení podniku je pod vedením vedoucího útvaru a dalších čtyřech personálních pracovníků, které mají v organizační struktuře nazvanou pozici jako business partner. Hlavním úkolem útvaru je poskytování personálních služeb zaměstnancům společnosti. Pracovníci útvaru jsou odpovědní za přípravu a správnost pracovních smluv a ostatních dokumentů souvisejících s pracovními vztahy společnost-zaměstnanec, dále personalisté komunikují se zástupci odborových organizací a také zprostředkovávají spolupráci s externími zdroji (ČEZ Energetické produkty, 2018). Personální pracovníci umožňují poradenství vedoucím zaměstnancům při náborech a při ukončení poměru podřízených zaměstnanců. Útvar je zodpovědný za přípravu informací a podkladů pro radu jednatelů, a proto také velmi spolupracují s ekonomickým útvarem podniku, především se mzdovými specialisty a dále nese odpovědnost za provádění získávání nových zaměstnanců především v součinnosti s Úřadem práce ČR (ČEZ Energetické produkty, 2018). Pracovníci útvaru jsou zodpovědní za prvotní posouzení potřebnosti, kvalifikace a odborné

způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Důležitá je také spolupráce se středními školami a odbornými učiteli, kterou také mají na starost personalista. A v poslední řadě má útvary zodpovědnost za obsahovou stránku osobních složek zaměstnanců společnosti v souladu s legislativními požadavky a jejich ochranu, archivaci a průběžnou kontrolu. Personální činností je také šíření nabídek nových pracovních pozic a získávání zaměstnanců a proto společnost ČEZ EP nejčastěji informuje nové uchazeče o volných pracovních místech oznámením na webových stránkách podniku, oznámením na elektronické vývěsce nebo na vývěsce v příchodové hale elektráren a kancelářských prostorů, dále se o volném pracovním místě mohou uchazeči dozvědět od svých nadřízených či na portálu podniku a dalším způsobem je interní emailová pošta, pomocí které se rozesílají nabídky na volné pracovní pozice (ČEZ Energetické produkty, 2021). Mezi další základní personální činnosti podniku patří výběr zaměstnanců, se kterým je úzce spjat správný proces obsazování volného pracovního místa.

Proces obsazování volného pracovního místa

Proces obsazování volného pracovního místa má v organizaci tři fáze: přípravná, realizační a závěrečná. Při první neboli přípravné fázi je nutné vymezit způsob a metody obsazování pracovní pozice, kdy tato fáze je zahájena otevřením volného pracovního místa. V druhé realizační fázi se obstarávají vhodní kandidáti a na základě jejich vhodnosti a správnosti se realizují další kroky, jako je posuzování kritérií, výběr nejvhodnějšího kandidáta, jeho karierní postup a motivace a plnění určitých kritérií (ČEZ Energetické produkty, 2018). Závěrečná fáze je fází administrativní, při které se řeší nástup vybraného uchazeče a předání informací jak vybranému, tak nezvoleným kandidátům.

5.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Volná pracovní místa v ČEZ EP jsou vždy obsazována nejvhodnějšími kandidáty v požadovaném čase, s co nejnižšími náklady, a především s transparentním a jednotným přístupem a výběr zaměstnance probíhá formou výběrového řízení, které má formu buď zjednodušeného nebo přímého výběru. Veškerá výběrová řízení jsou otevřená nebo interní pouze v rámci ČEZ EP (ČEZ Energetické produkty, 2018). Aby mohl být proces výběru zaměstnanců realizován je nutné mít schválené požadavky na pracovní místo, kdy obsazení tohoto pracovního místa musí být shodné s personálním

plánem podniku. Tyto požadavky však nemusí být vyhotoveny, jestliže je výběr realizován z podřízených zaměstnanců. Jestliže bylo zhotoveno nové pracovní místo, musí se vypracovat náležitá bezpečnostní rizika, aby se na základě těchto rizik mohla následně provést příslušná vstupní prohlídka.

Při výběru zaměstnanců je důležité, aby byli při obsazování volného místa dodržovány dvě zásady, první zásada se týká otevřené komunikace a veškeré záměry pro obsazení tak musí být konzultovány se zaměstnanci podniku, jedná-li se však o pracovní pozice, která jsou obsazovány přímým výběrem z podřízených pracovníků za účelem karierního růstu a povyšování, nemusí být tento výběr konzultován a druhou zásadu tvoří účinné využívání vnitřních zdrojů pracovníků, při které platí, že nejdříve musí být výběr prodiskutován vně podniku (ČEZ Energetické produkty, 2018). Následuje výběrové řízení, při kterém platí, že výběrové rozhovory jsou většinou prováděny jednotlivě a při těchto rozhovorech platí zásada minimálně čtyř „očí“, kdy musejí být přítomni alespoň dva zaměstnanci organizace. Při výběrových řízeních je přítomná výběrová komise, kterou nejčastěji tvoří budoucí přímý nadřízený, případně budoucí kolega, vyšší nadřízený nebo business partner (pozice personalisty označována v podniku jako business partner). V průběhu procesu výběru musí být dodržen zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů (zákaz diskriminace). Společnost má však svá vlastní pravidla, která aplikuje při výběru z vlastních zaměstnanců, který uplatňuje přednostně před otevřeným výběrem, jedná se zde o výběr buď přímo z podřízených zaměstnanců nebo ze zaměstnanců ČEZ EP, nebo o výběr ze zaměstnanců skupiny ČEZ.

Přímý výběr z podřízených zaměstnanců

O tom, zdali bude prováděn přímý výběr musí vždy rozhodnout vedoucí zaměstnanec a ten musí poté o svém rozhodnutí informovat vedoucího personálního útvaru, vedoucí personálního útvaru následně pověří podřízeného personalistu (ČEZ Energetické produkty, 2018). Jednání se o tento druh výběru zaměstnanců nikde není uveřejněno oznámení o úmyslu získávání pracovníků na volné pracovní místo. Podřízený zaměstnanec tak ve skutečnosti mění pouze pracovní místo a pro takovou to změnu je v podniku užíván změnový list, který slouží jako doložka, a který musí být následně uložen v organizačním systému na společném úložišti a zařazen do personálních složek příslušné lokality (ČEZ Energetické produkty, 2018).

Výběr ze zaměstnanců skupiny ČEZ

Při výběru ze zaměstnanců společnosti zaměstnanec personálního oddělení zveřejní záměr pro obsazení volného pracovního místa na webové stránky ČEZ EP a to do 5 pracovních dnů ode dne, kdy získal veškeré podklady od vedoucího zaměstnance, a toto oznámení musí také zahrnovat stanovenou dobu určenou na vyjádření zájmu o volné místo (ČEZ Energetické produkty, 2018). Jestliže se nenajde vhodný kandidát vně podniku musí být toto oznámení zveřejněno bez omezení a s využitím i jiných webových stránek.

Následuje předvýběr, který provádí personalista společně s vedoucím zaměstnancem v podobě zhodnocení vymezených kritérií, které byly rozpoznány na základě informací a dokumentů jako jsou životopis, motivační dopis, reference. Až na základě tohoto předvýběru vzniká seznam vhodných uchazečů, kdy rozhoduje vedoucí zaměstnanec společně s personalistou o následném postupu výběru ze zaměstnanců skupiny ČEZ. Je zde nutno dbát opatrnosti na to, aby při výběru z řad zaměstnanců Skupiny ČEZ nevznikl střet zájmů, a proto rozhodnutí o obsazení volného pracovního místa závisí na souhlasu současného vedoucího vybraného zaměstnance s převodem. Tento výběr se může stát jednodušším, a to v případě, že se jedná o zaměstnance ČEZ EP, a tento zjednodušený výběr musí být uskutečněn nejpozději do 5 pracovních dnů od předání seznamu kandidátů (ČEZ Energetické produkty, 2018). Vyrozmění o výsledku výběru ze zaměstnanců odešle personalista prostřednictvím uvedeného kontaktu kandidátům nejpozději do 10 pracovních dnů od uskutečněného zjednodušeného výběru ze zaměstnanců ČEZ EP (ČEZ Energetické produkty, 2021). Výběrové řízení může být také interní, a to v případě, že existuje více vhodných uchazečů, kteří plní všechna kritéria.

Obecně výběrové řízení zaopatřuje personalista z hlediska organizační stránky a v rámci přípravy sjedná s vedoucím zaměstnancem postup při výběrovém řízení a jaký bude časový harmonogram a vedoucí zaměstnanec informuje personalistu o konečném rozhodnutí o výběru kandidáta nejpozději do 5 pracovních dnů od uskutečněného výběrového řízení a následné rozhodnutí o výsledku výběru informuje personalista uchazeče nejpozději do 10 pracovních dnů od uskutečněného výběrového řízení, konkrétně od pohovoru s posledním uchazečem (ČEZ Energetické produkty, 2018). Personální útvar musí pak archivovat dokumenty, které byly použity a nashromážděny během výběrového řízení po dobu 1 roku.

Otevřený výběr

Jestliže žádný z předchozích výběru nebylo úspěšné nebo při nich nebyl nalezen vhodný pracovník, následuje otevřený výběr. Tento výběr probíhá otevřenou formou, kdy má personalista za úkol zveřejnit veškerá výběrová řízení na webových stránkách podniku, na dalších internetových portálech, případně spolupracovat s Úřadem práce a jinými institucemi. Výběrové řízení a následné činnosti spojené s výběrem zaměstnanců se odehrávají stejným způsobem jako při interním výběrovém řízení (ČEZ Energetické produkty, 2018).

6 Empirický výzkum

Empirický výzkum bakalářské práce je zaměřen na hodnocení výběrového řízení zaměstnanců podniku ČEZ Energetické produkty, s.r.o., kteří byli přijati na THP pozice během dvou let. Dotazník je vyplňován zaměstnanci, kteří zároveň hodnotí výběrové řízení vybraného podniku.

6.1 Cíl empirického výzkumu

Cílem empirického výzkumu je posoudit názor zaměstnanců společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o., kteří již absolvovali výběrové řízení. Pro provedení výzkumu byl použit dotazník, který především zahrnoval otázky, které byly formulovány tak, aby všichni respondenti mohli vyjádřit svůj názor a vhodně zvolit odpověď.

První čtyři otázky se týkaly specifikace respondentů, které zahrnovaly informace ohledně pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky zaměstnání v podniku. Další otázka zjišťovala, jaký typ přijímacího pohovoru byl během výběrového řízení absolvován. Další část dotazníku se věnovala otázkám, které sloužily k následnému vyhotovení výzkumných otázek:

1. výzkumná otázka: *Byli zaměstnanci ovlivněni celkovou atmosférou či organizací výběrového řízení při rozhodování o přijetí pracovní pozici?*
2. výzkumná otázka: *Byli zaměstnanci spokojeni s podrobenými zkouškami, testy a s vyzkoušenými dovednostmi a myslí si, že jsou tyto metody výběru zaměstnanců spolehlivé?*
3. výzkumná otázka: *Bylo zaměstnancům poskytnuto během výběrového řízení dostatek informací a byli spokojeni s jejich kvalitou?*

Výběr respondentů

Na základě domluvy s personalistou a vedením podniku ČEZ Energetické produkty, s.r.o. byla sestavena skupina vhodných respondentů v konečném počtu 60 osob. Vybraní zaměstnanci byli přijati do organizace během roku 2019 a 2020 na technické a manažerské pozice.

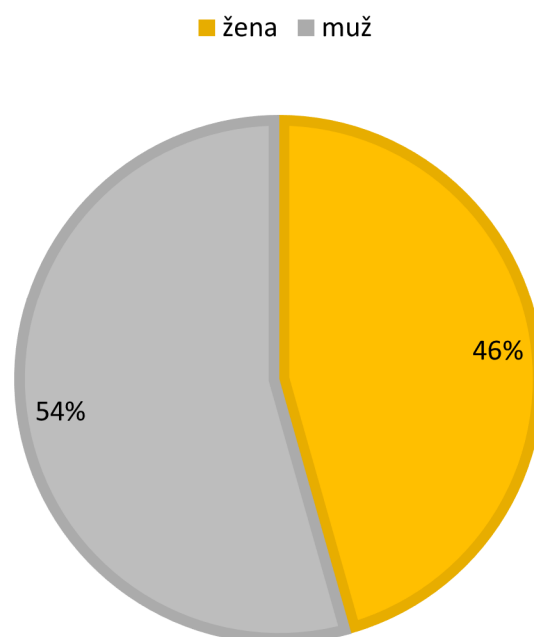
Metoda výzkumu

Pro empirický výzkum byla použita metoda kvantitativní, pomocí on-line dotazníku vytvořeném na webových stránkách www.docs.google.com/forms. Díky tomuto druhu dotazníku mohli všichni respondenti zůstat v anonymitě a měli dostatek prostoru a soukromí k vyplnění dotazníku. Dotazník byl zaslán respondentům pomocí interní emailové pošty na základě domluvy s personálním pracovníkem s potřebnými instrukcemi. Z celkového počtu oslovených 60 zaměstnanců vyhodnotilo dotazník 57 respondentů, což činí 95 % z oslovených respondentů.

6.2 Interpretace výsledků

Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny na základě dotazníku, který byl vyplněn zaměstnanci za účelem analyzovat spokojenost zaměstnanců s již proběhlým výběrovým řízením. Z celkového počtu oslovených zaměstnanců, vyplnilo 57 respondentů dotazník následovně:

1) Jste žena nebo muž?

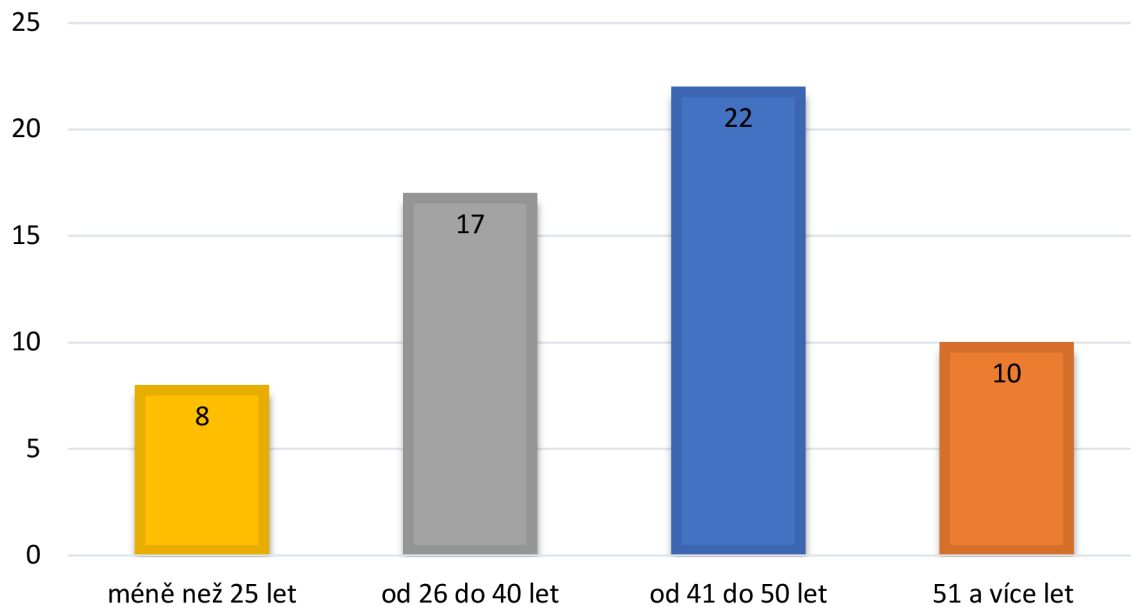


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 1: Pohlaví respondentů

Z celkového počtu respondentů je 54 % mužů a 46 % žen.

2) Jaký je Váš věk?



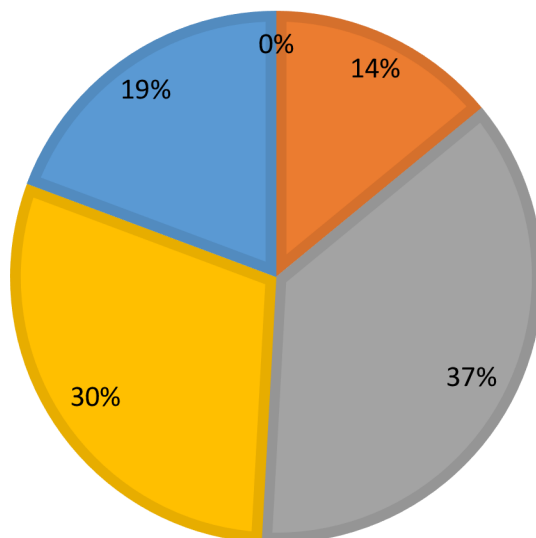
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 2: Věkové uspořádání respondentů

Z celkového počtu respondentů je osmi respondentům čili 17 %, méně než 25 let, sedmnácti respondentům (39 %) je mezi 26 a 40 lety, dvaceti dvou respondentům (14 %) je mezi lety 41 a 50 a deseti respondentům (30 %) je více než 51 let. Ve věkovém uspořádání respondentů převažuje proto nejvíce respondentů, kterým je mezi lety 41 a 50. Nejméně respondentů je naopak méně než 25 let.

3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

■ základní ■ vyučen ■ středoškolské ■ vyšší odborné ■ vysokoškolské



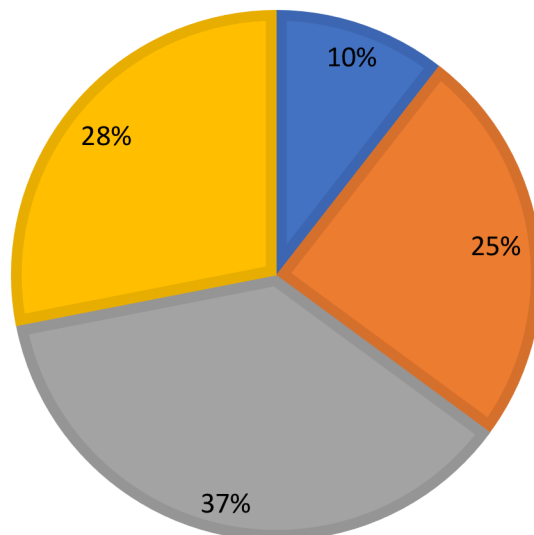
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 3: Dosažené vzdělání respondentů

Z celkového počtu respondentů je vyučeno osm respondentů (14 %), středoškolské vzdělání má dvacet jedna respondentů (37 %), vyšší odborné vzdělání má sedmnáct (30 %) respondentů a vysokoškolské vzdělání má jedenáct respondentů (19 %). Nejčastějším dosaženým vzděláním respondentů je středoškolské a pouze základní vzdělání nemá žádný respondent.

4) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- méně než 0,5 roku
- více jak 0,5 roku a méně než 1 rok
- více jak 1 a méně než 2 roky
- více než 2 roky



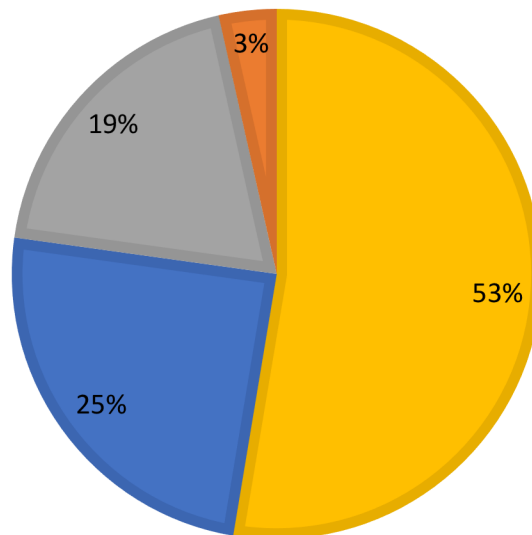
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 4: Doba zaměstnání respondentů

Z celkového počtu respondentů pracuje 37 % osob ve firmě více jak jeden rok a méně než dva roky, 28 % respondentů je ve firmě více jak dva roky, 25 % respondentů pracuje více jak půl roku a méně než jeden rok a 10 % respondentů pracuje ve firmě méně než půl roku.

5) Jaký typ přijímacího pohovoru jste při výběrovém řízení absolvoval/a?

- rozhovor - uchazeč a tazate
- panelový rozhovor - uchazeč a vícezástupců organizace
- skupinový rozhovor - více uchazečů a více zástupců organizace
- jiný typ rozhovoru



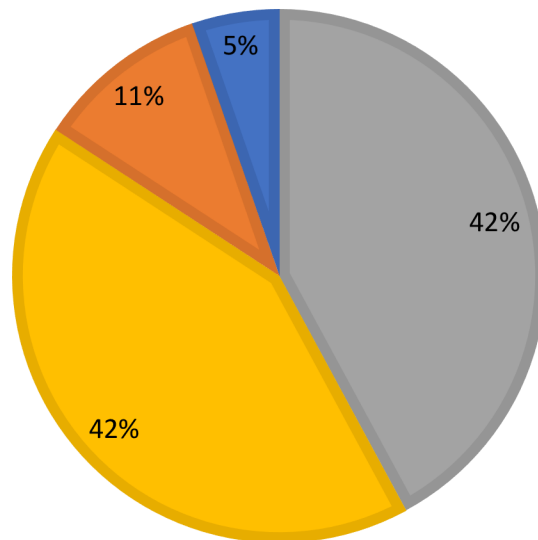
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 5: Typ výběrového pohovoru

Z celkového počtu respondentů absolvovalo 53 % zaměstnanců v průběhu výběrového řízení rozhovor, kdy byl přítomen uchazeč a tazatel. Celkem 25 % respondentů absolvovalo panelový rozhovor, při kterém byl přítomen jeden uchazeč a více zástupců organizace. Celkem 19 % pracovníků absolvovala skupinový rozhovor, kde bylo přítomno více uchazečů a více zástupců organizace. Jiný typ výběrového rozhovoru absolvovaly 3 % respondentů. Nejčastějším typem výběrového pohovoru je tak rozhovor pouze mezi uchazečem a tazatelem.

6) Jak byste zhodnotil/a atmosféru během výběrového řízení?

■ vynikající ■ průměrná ■ nedostačující ■ nedokážu posoudit



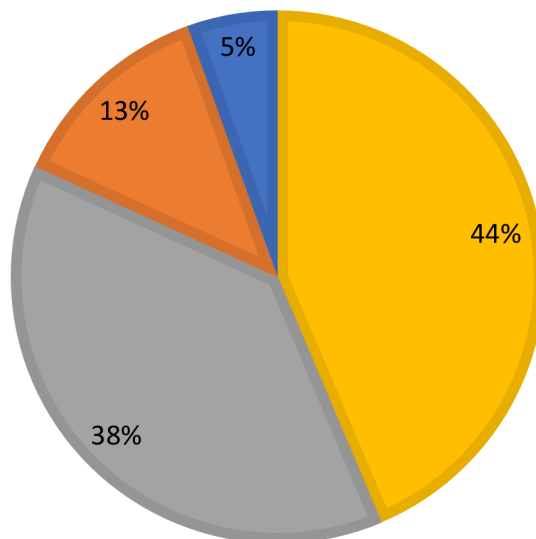
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 6: Atmosféra během výběrového řízení

Z celkového počtu respondentů hodnotí 42 % zaměstnanců celkovou atmosféru během výběrového řízení průměrně, ale také jako vynikající. 11 % respondentů hodnotí celkovou a atmosféru nedostačující a 5 % respondentů uvedlo, že celkovou atmosféru nedokážou posoudit.

7) Jak byste zhodnotil/a organizaci celkového výběrového řízení?

■ vynikající ■ průměrná ■ nedostačující ■ nedokážu posoudit



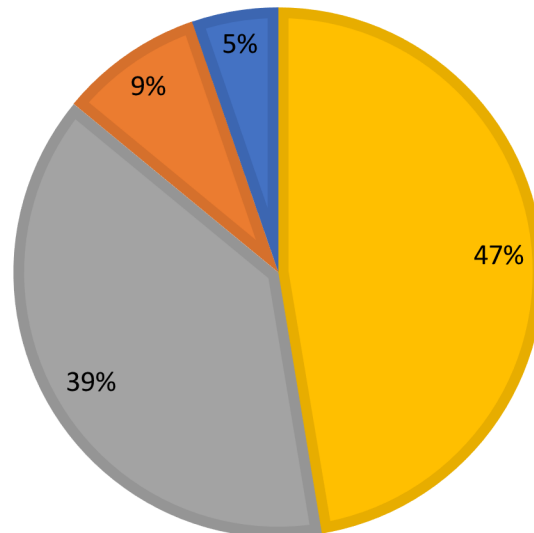
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 7: Organizační stránka výběrového řízení

Z celkového počtu respondentů hodnotí 44 % zaměstnanců celkovou organizační stránku výběrového řízení jako vynikající. 38 % respondentů hodnotí celkovou organizační stránku průměrně. Jako nedostačující ji hodnotí 13 % a 5 % respondentů uvedlo, že organizační stránku nedokážou posoudit.

8) Cítil/a jste se dobře v prostorách, ve kterých bylo výběrové řízení prováděno?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne

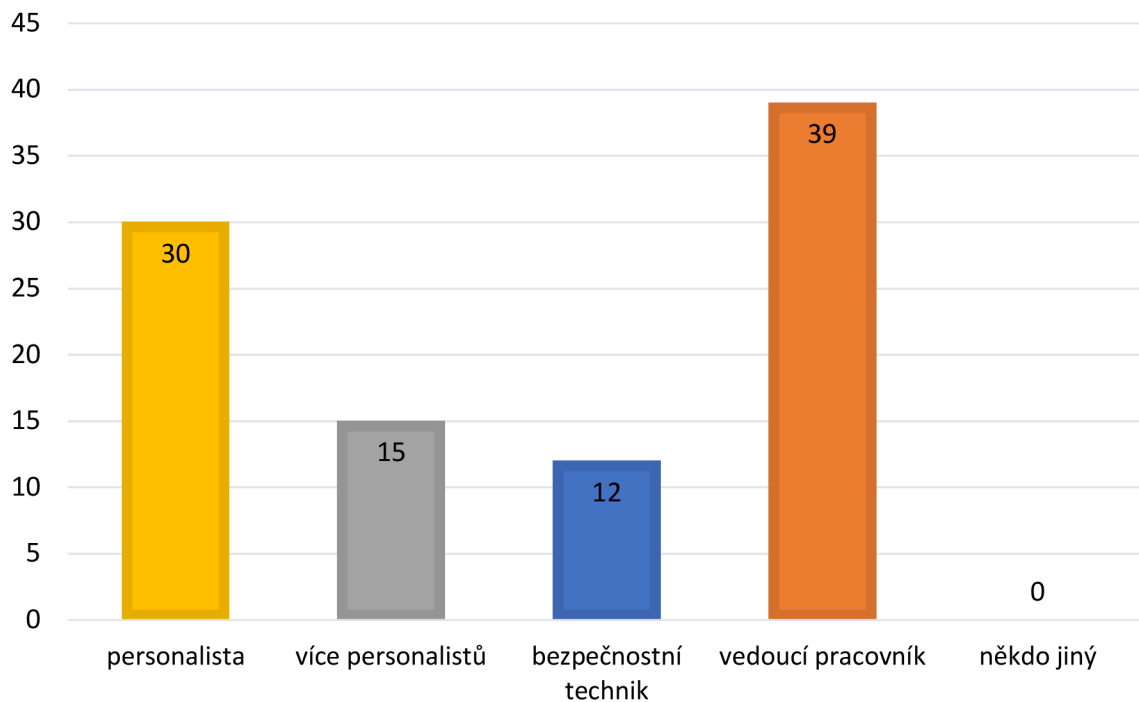


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 8: Vhodnost prostorů

Z celkového počtu respondentů uvedlo 47 % osob, že se v prostorách cítili dobře, 39 % uvedlo, že se spíše cítili dobře, 9 % uvedlo, že se spíše necítili dobře a 5 % se rozhodně necítilo dobře v prostorách.

9) Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru v prvním kole?

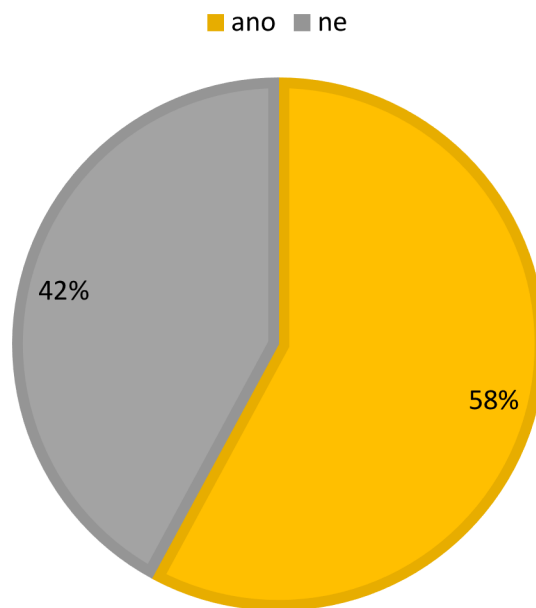


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 9: Zástupci organizace

Z celkového počtu respondentů uvedlo třicet devět respondentů (41 %), že ze strany zaměstnavatele se účastnil jejich přijímacího pohovoru v prvním kole vedoucí pracovník. U třiceti respondentů (31 %) byl přítomen personalista, u patnácti respondentů (16 %) bylo přítomno více personalistů a u dvanácti respondentů (12 %) byl přítomen i bezpečnostní technik (zástupce BOZP). Žádný z respondentů nevedl, že by byl u přijímacího pohovoru přítomen někdo jiný. Nejčastěji byl přítomen vedoucí pracovník.

10) Absolvoval/a jste během výběrového procesu nějaké testy nebo zkoušky?



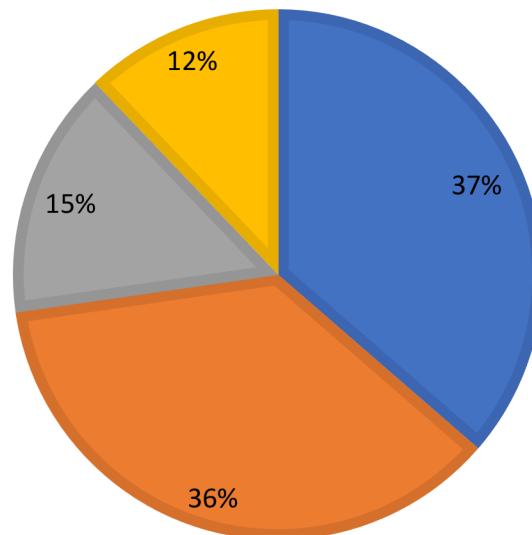
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 10: Testy a zkoušky

Z celkového počtu respondentů uvedlo 58 % osob, že absolvovali během výběrového procesu testy nebo zkoušky. 42 % respondentů uvedlo, že neabsolvovali žádné zkoušky nebo testy.

11) Pokud ano, odpovídaly tyto testy požadavkům obsazované pracovní pozici?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne

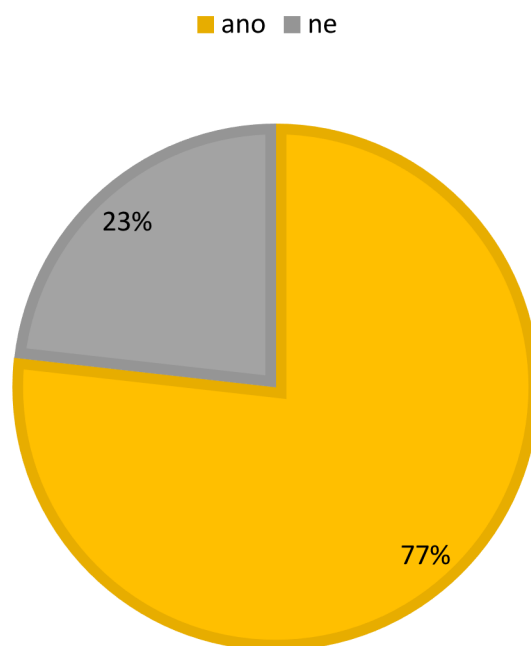


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 11: Souvislost testů a zkoušek s pracovní pozicí

Z celkového počtu respondentů uvedlo 33 osob čili 58 % v předchozí otázce, že absolvovali zkoušky nebo testy. Z těchto osob následně uvedlo 37 %, že tyto testy rozhodně odpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice, 36 % uvedlo, že spíše odpovídaly, 15 % uvedlo, že spíše neodpovídaly a 12 % uvedlo, že testy rozhodně neodpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice.

12) Byly při výběrovém řízení prozkoumány Vámi uvedené schopnosti či dovednosti?



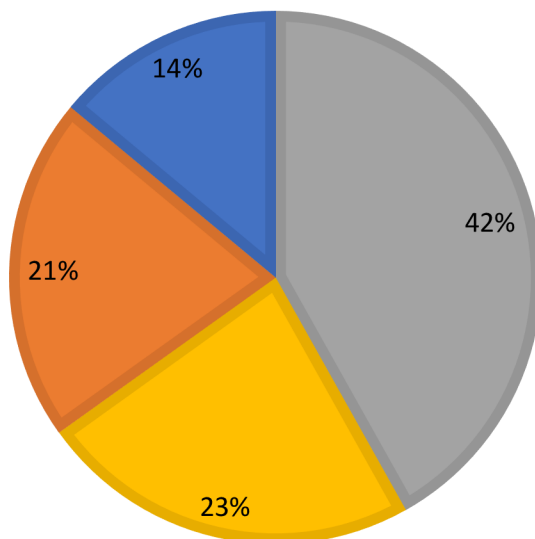
Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 12: Schopnosti a dovednosti

Z celkového počtu respondentů uvedlo 77 % osob, že byly při výběrovém řízení prozkoumány uvedené schopnosti či dovednosti, 23 % respondentů uvedlo, že schopnosti či dovednosti prozkoumány nebyly.

13) Pokud ano, odpovídaly tyto schopnosti či dovednosti požadavkům obsazované pracovní pozici?

■ rozhodně ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ rozhodně ne

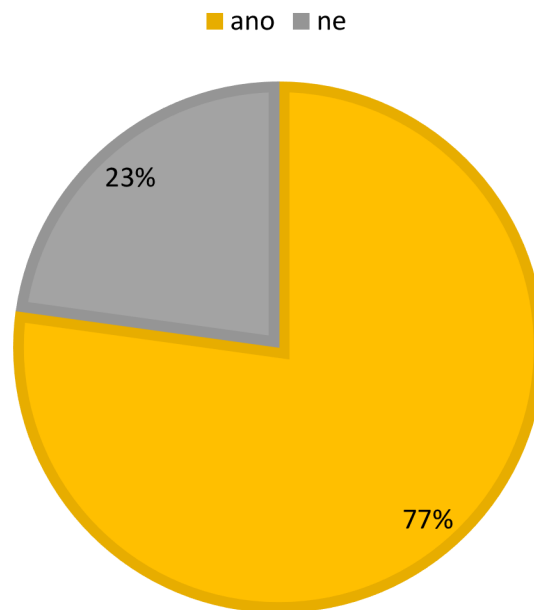


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 13: Souvislost schopností a dovedností

Z celkového počtu respondentů uvedlo 43 osob čili 77 % v předchozí otázce, že byly při výběrovém řízení prozkoumány uvedené schopnosti či dovednosti. Z těchto osob následně uvedlo 42 %, že tyto schopnosti nebo dovednosti rozhodně odpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice, 23 % uvedlo, že spíše odpovídaly, 21 % uvedlo, že spíše neodpovídaly a 14 % uvedlo, že schopnosti či dovednosti rozhodně neodpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice.

14) Bylo Vám poskytnuto během pohovoru dostatek informací o organizaci?

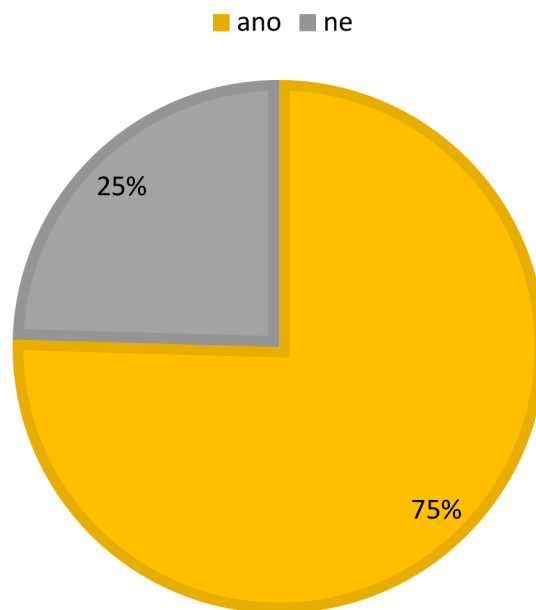


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 14: Dostatek informací o organizaci

Z celkového počtu respondentů uvedlo 77 % osob, že bylo během výběrovém řízení poskytnuto dostatek informací o organizaci, 23 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek informací o organizaci.

15) Bylo Vám poskytnuto během pohovoru dostatek informací o volné pracovní pozici?

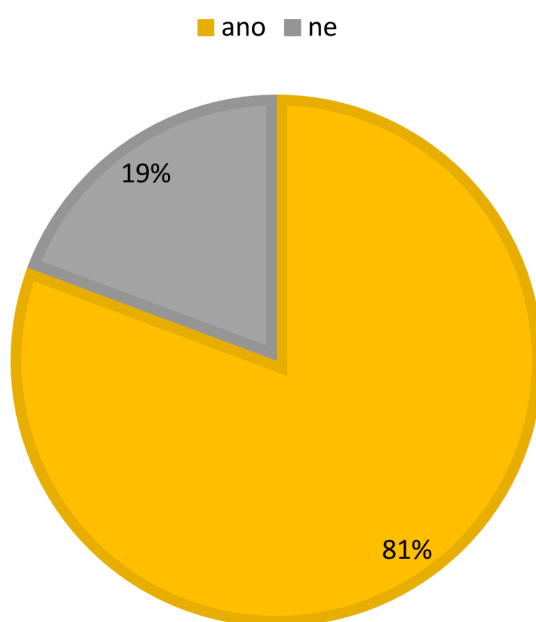


Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 15: Dostatek informací o volné pracovní pozici

Z celkového počtu respondentů uvedlo 75 % osob, že během výběrového řízení bylo poskytnuto dostatek informací o volné pracovní pozici, 25 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek informací o volné pracovní pozici.

16) Byly Vám během pohovoru zodpovězeny dostatečně všechny Vaše otázky?



Zdroj: (autor práce, 2021)

Obrázek 16: Dostatek odpovědí

Z celkového počtu respondentů uvedlo 81 % osob, že během výběrového řízení bylo poskytnuto dostatek odpovědí na kladené otázky, 19 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek odpovědí na kladené otázky.

6.3 Vyhodnocení výzkumu

Na základě uskutečněného výzkumu v podniku ČEZ Energetické produkty, s.r.o. bylo zjištěno, že v průběhu let 2019 a 2020 bylo do pracovního poměru z celkového počtu respondentů 57 přijato na THP pracovní pozice celkem 46 % žen a 54 % mužů. Z tohoto zjištění vyplývá, že se společnost při výběru uchazečů chová genderově neutrálně. Při výběrových řízeních je kladen důraz zejména na individuální schopnosti, dovednosti, kvalifikaci uchazeče a také i charakterové vlastnosti.

V organizaci převažuje věkový průměr za zkoumané období mezi 41 a 50 lety. Avšak v tomto období byly zastoupeny všechny věkové kategorie uchazečů. Z tohoto zjištění vyplývá, že organizace se snaží zaměstnávat veškeré věkové skupiny, a to i například

mladší uchazeče bez delších praxí v oboru a na druhou stranu dává šanci i starším uchazečům, kteří s sebou mohou přinášet jak pozitivní zkušenosti, tak i negativní z předešlých povoláních.

Za sledované období bylo do podniku přijato nejvíce uchazečů se středoškolským vzděláním, konkrétně 37 %, další uchazeči byli přijati v tomto rozložení - 30 % vyšší odborné vzdělání, 19 % vysokoškolské a 14 % vyučeno. Nikdo z přijatých zaměstnanců neměl pouze základní vzdělání. To svědčí o tom, že organizace upřednostňuje uchazeče s vzděláním vyšším, než je pouze základní.

Nejvíce respondentů (37 %) je v podniku zaměstnáno více jak jeden rok a méně než dva roky, naopak nejméně respondentů (10 %) je v podniku méně než půl roku. Tato skutečnost může svědčit o tom, že výběr zaměstnanců je v podniku úspěšný a nedochází tak k časté fluktuaci zaměstnanců. Loajalita stálých zaměstnanců se projevila právě i při ochotě spolupracovat na dobrovolném dotazníku, která jsem připravila pro tuto práci.

Většinový počet respondentů (53 %) byl v průběhu výběrového řízení podroben výběrovému rozhovoru typu, kdy je přítomen uchazeč a tazatel. Následně 25 % respondentů bylo podrobena panelovému rozhovoru, při kterém je přítomen uchazeč a více zástupců organizace. 19 % respondentů absolvovali skupinový rozhovor, při kterém je přítomno více uchazečů a více zástupců organizace, 3 % respondentů uvedli, že měli jiný typ rozhovoru. Z tohoto vyplývá, že jsou v podniku preferovány rozhovory, které přináší přímý kontakt uchazeče a zástupce organizace. Tento typ rozhovoru je pozitivní především pro uchazeče, který má při pohovoru soukromí a je při něm také vyhrazen čas pouze na jednoho uchazeče. Zástupce organizace se tak může lépe soustředit na hodnocení jednoho uchazeče a je mu tak umožněno provést lépe výběr vhodného uchazeče.

První výzkumná otázka: *Byli zaměstnanci ovlivněni celkovou atmosférou či organizací výběrového řízení při rozhodování o přijetí na pracovní pozici?* byla zodpovězena kladně. Atmosféra byla hodnocena ze 42 % procent jako vynikající a stejně tak ze 42 % jako průměrná, zbylých 16 % buď nedokázalo posoudit anebo pro ně byla atmosféra nedostačující. Celková organizace byla hodnocena 44 % respondentů jako vynikající a 38 % jako průměrná, zbylých 18 % buď nedokázalo organizaci posoudit anebo pro ně byla nedostačující. Největší počet respondentů (47 %) uvedl, že se v prostorách cítili velmi dobře, 39 % respondentů se v prostorách, kde probíhalo výběrové řízení,

cítilo spíše dobře, 9 % respondentů se spíše necítili dobře a 5 % respondentů se vůbec necítili dobře. Na poslední otázku, kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil přijímacího pohovoru v prvním kole odpovědělo 41 % respondentů, že ze strany zaměstnavatele se účastnil jejich přijímacího pohovoru v prvním kole vedoucí pracovník. U 31 % byl přítomen personalista, u 16 % respondentů bylo přítomno více personalistů a u 12 % respondentů byl přítomen i bezpečnostní technik. Díky zodpovězeným otázkám si můžeme odpovědět na výzkumnou otázku tak, že se podnik snaží, aby se uchazeči cítili příjemně a aby byl zachován průběh výběrového pohovoru pro všechny uchazeče stejný a aby se uchazeči necítili znevýhodnění. Organizace se zároveň snaží eliminovat negativní vlivy, zejména se chová nestranně a nezaujatě.

Na druhou výzkumnou otázku: Byli zaměstnanci spokojeni s podrobenými zkouškami, testy a s vyzkoušenými dovednostmi a myslí si, že jsou tyto metody výběru zaměstnanců spolehlivé? nebylo odpovězeno jednoznačně kladně, ani negativně. Z uchazečů, kteří absolvovali testy nebo zkoušky, kterých bylo 58 % tudíž 33 osob (zbylých 42 % žádné testy nebo zkoušky neabsolvovali), jich 37 % odpovědělo, že testy a zkoušky rozhodně odpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice, ale velmi vysoký počet, konkrétně 36 % uvedlo, že testy a zkoušky spíše odpovídaly požadavkům. Stejně tak v podobném rozložení odpovědělo 15 %, že spíše neodpovídaly a 12 %, že rozhodně neodpovídaly. Na základě tohoto zjištění můžeme říct, že organizace používá zkoušky a testy málo specifikované pro danou pracovní pozici a používá obecné otázky. Nicméně nejvyšší počet respondentů stále uvedlo, že zkoušky odpovídaly požadavkům. Na další otázku, zda byly při výběrovém řízení prozkoumány uvedené schopnosti či dovednosti odpovědělo 77 % respondentů (43 osob), že byly prozkoumány, u zbylých 23 % schopnosti nebo dovednosti prozkoumány nebyly. Z těchto 77 % respondentů odpovědělo 42 %, že tyto schopnosti či dovednosti odpovídaly požadavkům obsazované pracovní pozice, dalších 23 % uvedlo, že schopnosti či dovednosti spíše odpovídaly, 21 % uvedlo, že spíše ne a 14 % respondentů, že rozhodně neodpovídaly. Z toho vyplývá, že organizace stejně jako u testu a zkoušek občasně používá příliš obecné materiály a klade příliš obecné otázky. Výzkumem bylo zjištěno, že by byla vhodná aktualizace testových otázek pro jednotlivé pracovní pozice se zaměřením na bližší specifikaci požadované odbornosti.

Třetí výzkumná otázka: *Bylo zaměstnancům poskytnuto během výběrového řízení dostatek informací a byli spokojeni s jejich kvalitou?* byla zodpovězena kladně. Z otázek vztahující se k třetí výzkumné otázce bylo zjištěno, že 77 % respondentů bylo poskytnuto dostatek informací o organizaci, 23 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek informací o organizaci. Z celkového počtu respondentů uvedlo 75 % osob, že jim během výběrového řízení bylo poskytnuto dostatek informací o volné pracovní pozici, 25 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek informací o volné pracovní pozici. Z celkového počtu respondentů uvedlo 81 % osob, že během výběrového řízení bylo poskytnuto dostatek odpovědí na kladené otázky, 19 % respondentů uvedlo, že během výběrovém řízení nebylo poskytnuto dostatek odpovědí na kladené otázky. Z těchto výsledků vyplývá, že organizace svým uchazečům poskytuje dostatek informací a je vstřícná s poskytováním odpovědí na kladené otázky, což je pro potenciální zaměstnance velmi důležité při rozhodování a získávají tak konkrétní představu o organizaci a pracovní pozici.

7 Návrhy na zlepšení

Na základě provedeného výzkumu ve vybrané organizaci ČEZ Energetické produkty, s.r.o. bylo zjištěno, že organizace má poměrně kvalitně zpracované metody výběrového řízení, které jsou velmi dobře uplatňovány personalisty, případně dalšími zaměstnanci, kteří se zúčastňují výběrového řízení. Uchazečům je během tohoto procesu poskytováno dostatek informací, které jsou pro ně v této fázi velmi důležité a často hrají jedny z nejdůležitějších faktorů při rozhodování přijetí pracovní pozice ve společnosti. Naopak některé zkoušky, testy, zkoumané dovednosti či schopnosti neodpovídaly vždy požadavkům na obsazovanou konkrétní pracovní pozici. Celková organizace a atmosféra během výběrového řízení byla hodnocena pozitivně.

Přestože výzkum hodnocení výběrového řízení v podniku vyšel pozitivně, podnik by se měl zaměřit více na testování uchazečů při výběrovém řízení a toto testování se snažit vylepšit vyšší konkretizací jednotlivých otázek. Z výzkumu vyplývá, že prováděné testy a zkoušky, zkoumané schopnosti či dovednosti jednoznačně neodpovídají požadavkům pro danou pracovní pozici. Velká část respondentů se domnívá, že dovednosti, schopnosti či testy nemají přímou souvislost s požadavky na požadovanou pracovní pozici. Proto by se podnik měl snažit vytvořit více materiálů pro zkoušky a testy a více je specifikovat pro dané pracovní pozice, které jsou zrovna obsazovány. Dále by se měl snažit u těchto zkoušek a testů eliminovat obecné otázky. Toto doporučení by měli aplikovat personalisté společně s vedoucím pracovníkem dané testované pozice. To stejné by mělo být aplikováno do zkoumání dovedností a schopností, které by také měly být ověřovány pro danou pracovní pozici, a ne pouze obecně. Organizace by se měla více zaměřit na detailnější zpracování analýzy pracovního místa, podle které by pak měla vést výběrové řízení. Celkově by organizace měla svůj přístup více personalizovat a přizpůsobit se tak konkrétně danému uchazeči. Organizaci by mohlo být doporučeno, aby své personalisty před začátkem výběrového řízení krátce proškolila a seznámila s technickou oblastí, které se přijímací pohovor týká. Uvedené proškolení by také personalistům ulehčilo vyhledávání vhodných uchazečů, a to právě díky znalosti technických požadavků. Toto proškolení by mohlo být i praktickou částí přímo na pracovišti pro lepší orientaci personalisty v odborných otázkách.

Během pohovoru byly uchazečům dostatečně zodpovězeny všechny otázky ohledně organizace. Přesto by se mohlo stát silnou stránkou organizace to, aby ji představovali na základě vlastní iniciativy. Například prostřednictvím vysvětlení vazeb mezi jednotlivými dceřinými podniky a mezi jednotlivými odděleními, jaká je provázanost a detailnější představení organizační struktury.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že při přijímacím pohovoru bývá nejčastěji přítomen vedoucí pracovník, což patří mezi pozitivní informace, protože uchazeč má možnost se setkat se svým vedoucím pracovníkem ještě před zahájením pracovního poměru. Naopak nejméně bývá přítomen bezpečnostní technik, zde by mohla organizace více zapojit zástupce bezpečnosti práce a zdraví na pracovišti do přijímacího pohovoru, aby se uchazeč mohl seznámit s případnými riziky ještě před rozhodováním o pracovním poměru. Celkově by bylo více náležité, aby se do pohovoru angažovalo více zkušených specialistů, a ne pouze personalisté. Zkušení specialisté jsou schopni rozeznat a ohodnotit technickou úroveň znalostí mnohem lépe než samotný personalista. Dále by zkušení specialisté mohli vytvořit písemné zkoušky a testy pro posouzení dovedností a schopností uchazečů. Díky těmto vytvořeným testům by se zvýšila provázanost požadavků s testovanými schopnostmi a dovednostmi na obsazované pracovní místo. Vyhodnocení těchto testů je pak méně náročné než přítomnost při výběrovém pohovoru.

Závěr

Již v úvodu této bakalářské práce bylo uvedeno, jak důležité je se ve společnostech věnovat kvalitě lidských zdrojů, tato činnost významně ovlivňuje chod celé organizace. Mezi významné personální činnosti neodmyslitelně patří agitování nových zaměstnanců včetně jejich kvalitního výběru. Právě i tyto činnosti můžou zajistit společnosti stanovené cíle, proto by měly organizace vynaložit úsilí zajišťující vysokou úroveň těchto zdrojů.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Cílem teoretické části je zajistit popis jednotlivých personálních činností, které vedou k dosažení cílů organizace. V práci byly definovány personální pojmy a činnosti. Zvláštní zřetel je v práci věnován popisu personálních činností, které předcházejí získávání zaměstnanců včetně jejich výběru. Mezi tyto činnosti patří zejména analýza pracovních pozic a personální plánování. Teoretická část se věnuje především popisu personálních pojmů jako je získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. V práci byly podrobně vylíčeny procesy, podmínky, zdroje a metody právě ve vztahu k získávání pracovníků. Dále byla popsána problematika výběru zaměstnanců, jeho konkrétního procesu, hodnotících kritérií a také vlastní metodiky. Nejčastěji používané metody při výběru zaměstnanců jsou výběrový pohovor a stále více populární diagnostická metoda výběru kandidátů – assessment centrum. Závěrečná část práce byla věnována konečné vyhodnocovací fázi výběru zaměstnanců včetně komplexního posouzení vhodnosti vybraného kandidáta.

Praktická část bakalářské práce byla věnována popisu společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o., jejím personálním činnostem, procesu získávání a výběru zaměstnanců, postupu při obsazování volného pracovního místa včetně použitých metod. Jedním z hlavních cílů práce bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců výše uvedené společnosti s uskutečněným výběrovým řízením. Byla zkoumána spokojenost s organizací a atmosférou při řízení a spokojenost s poskytnutými informacemi, popř. jak se samotní kandidáti cítili při vlastním výběru. Výzkum byl proveden pomocí kvantitativní metody použitím on-line dotazníku.

Z celého výzkumu obecně vyplývá, že společnost ČEZ Energetické produkty, s.r.o. se snaží celý proces výběru a získávání pracovníků neustále vylepšovat, protože právě kvalitně vybraní zaměstnanci jsou pro společnost důležitým zdrojem. Uchazečům je

poskytován dostatek informací o organizaci, o volné pracovní pozici a jsou jim zodpovězeny dostatečně jejich otázky. Celkově byla vyhodnocena dobrá spokojenost zaměstnanců při výběrovém řízení. Přesto byla podniku doporučena řada návrhů na zlepšení výběrového procesu a zajištění tak větší spokojenosti a menší fluktuace zaměstnanců. Jeden z doporučených návrhů se týkal prováděných testů, zkoušek a zkoumaných schopností či dovedností. Bylo doporučeno, aby se organizace více snažila specifikovat tyto testy a zkoušky pro dané pracovní pozice, které jsou zrovna obsazovány. Další doporučení se týkalo snížení obecných otázek, které se často vyskytují při výběrovém řízení a budí dojem zbytečnosti na uchazeče. Neméně důležité navržené zlepšení výběrového řízení se týkalo konkrétně kvalifikační úrovně personalistů. Bylo navrženo zvýšení povědomí personalistů v technické odbornosti zejména jde-li o výběrová řízení odborně-technických pracovních pozic a zajistit účast při výběrovém řízení odborných pracovníků, kteří zajistí větší efektivitu samotného výběru a lépe posoudí odbornost uchazeče v závěrečné vyhodnocovací fázi.

Seznam literatury

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.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČEZ Energetick produkty, s.r.o.: Výroční zpráva 2020 [online]. Hostivice: ČEZ Energetick produkty, s.r.o., 2021 [12-12-2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67030519&subjektId=357012&spis=217348>

ČEZ Energetick produkty, s.r.o.: Vnitropodniková směrnice – Výběr a nástup zaměstnanců. Hostivice: ČEZ Energetick produkty, s.r.o., 2018. Dostupné také z: interní dokument.

ČEZ Energetick produkty, s.r.o.: Kolektivní smlouva. Hostivice: ČEZ Energetick produkty, s.r.o., 2021. Dostupné také z: interní dokument.

ČEZ Energetické produkty [online]. Hostivice: ČEZ Energetick produkty, s.r.o., 2021 [12-12-2021]. Dostupné z: <https://www.cezep.cz>

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. *Praxe manažera* (Computer Press). ISBN 8072265156.

HEINOVÁ, Hana, 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Učební text č. 16. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství.

KMOŠEK, Petr. *Jak je to s termínem „lidské zdroje“*. *Historie lidských zdrojů a HRM* Petr Kmošek [online]. 23.8.2021 [10-10-2021].

Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-je-to-s-terminem-lidske-zdroje-historie-lidskych-zdroju-a-hrm/>

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

SLAVÍK, Jakub. „Ejč ár“ – nebo prostě lidé? *Elektro, časopis pro elektroniku [online]*. 1.1. 2010 [10-10-2021].

Dostupné z: <http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/casopis/tema/ejc-ar-nebo-proste-lide--10234>

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

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pohlaví respondentů	36
Obrázek 2: Věkové uspořádání respondentů	37
Obrázek 3: Dosažené vzdělání respondentů	38
Obrázek 4: Doba zaměstnání respondentů	39
Obrázek 5: Typ výběrového pohovoru	40
Obrázek 6: Atmosféra během výběrového řízení	41
Obrázek 7: Organizační stránka výběrového řízení	42
Obrázek 8: Vhodnost prostorů	43
Obrázek 9: Zástupci organizace	44
Obrázek 10: Testy a zkoušky	45
Obrázek 11: Souvislost testů a zkoušek s pracovní pozicí	46
Obrázek 12: Schopnosti a dovednosti	47
Obrázek 13: Souvislost schopností a dovedností	48
Obrázek 14: Dostatek informací o organizaci	49
Obrázek 15: Dostatek informací o volné pracovní pozici	50
Obrázek 16: Dostatek odpovědí	51

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	63
--------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Hodnocení výběrového řízení

Ráda bych Vás požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který slouží k výzkumu pro mou bakalářskou práci na téma „Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o.“. Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

Děkuji Vám za Vaší vstřícnost.

Pavla Holečková

1. Jste žena nebo muž?

muž

žena

2. Jaký je Váš věk?

méně než 25 let

od 26 do 40 let

od 41 do 50 let

51 a více let

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- méně než 0,5 roku
- více jak 0,5 roku a méně než 1 rok
- více jak 1 a méně než 2 roky
- více než 2 roky

5. Jaký typ přijímacího pohovoru jste při výběrovém řízení absolvoval/a?

- rozhovor - uchazeč a tazatel
- panelový rozhovor - uchazeč a více zástupců organizace
- skupinový rozhovor - více uchazečů a více zástupců organizace
- jiný typ rozhovoru

6. Jak byste zhodnotil/a ATMOSFÉRU během výběrového řízení?

- vynikající
- průměrná
- nedostačující
- nedokážu posoudit

7. Jak byste zhodnotil/a ORGANIZACI celkového výběrového řízení?

- vynikající
- průměrná
- nedostačující
- nedokážu posoudit

8. Cítil/a jste se dobře v prostorách, ve kterých bylo výběrové řízení prováděno?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Kdo se ze strany zaměstnavatele účastnil Vašeho přijímacího pohovoru v prvním kole? (Ize vybrat více možností)

- personalista
- více personalistů
- bezpečnostní technik
- vedoucí pracovník
- někdo jiný

10. Absolvoval/a jste během výběrového procesu nějaké testy nebo zkoušky? Pokud ne, přeskočte další otázku.

- ano
- ne

11. Pokud ano, odpovídaly tyto testy požadavkům obsazované pracovní pozici?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

12. Byly při výběrovém řízení prozkoumány Vámi uvedené schopnosti či dovednosti? Pokud ne, přeskočte další otázku.

ano

ne

13. Pokud ano, odpovídaly tyto schopnosti či dovednosti požadavkům obsazované pracovní pozici?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

14. Bylo Vám poskytnuto během pohovoru dostatek informací o organizaci?

ano

ne

15. Bylo Vám poskytnuto během pohovoru dostatek informací o volné pracovní pozici?

ano

ne

16. Byly Vám během pohovoru zodpovězeny dostatečně všechny Vaše otázky?

ano

ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Pavla Holečková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	69		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o. Teoretická část popisovala pojmy z personální oblasti, jako jsou metody, procesy a zdroje získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část byla zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců společnosti ČEZ Energetické produkty, s.r.o. a byl zpracován empirický výzkum zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s uskutečněným výběrovým řízením. Na základě výzkumu byly vytvořené návrhy na zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	personální činnosti, personální práce, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, zaměstnanec		

ANNOTATION

AUTHOR	Pavla Holečková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment and selection of employees at ČEZ Energetické produkty, s.r.o.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhová M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	69		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The Bachelor thesis is focused on a process of recruitment and selection of new employees at ČEZ Energetické produkty, s.r.o. The theoretical part describes terms from the personnel area such as different methods, processes and sources of recruitment and selection of the new employees. It also contains an empirical research of evaluation of employees' satisfaction with their selection procedure. Based on this research suggestions for improvement have been created.</p>		
KEY WORDS	personnel activities, personnel work, selection of employees, recruitment of employees, employee		