

**Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu**

**Analýza metod a postupů při výběru nových zaměstnanců ve
společnosti ČEZ Distribuční služby, s. r. o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Nikola Andrlová
Obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Odborný konzultant: Mgr. Iva Sodomková

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 18. 4. 2016

.....

Nikola Andrlová

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní *doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph. D.* za odborné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní *Mgr. Ivě Sodomkové* z personálního oddělení za poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnovala.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá analýzou metod a postupů výběru nových zaměstnanců ve firmě ČEZ Distribuční služby. Cílem této práce je zjistit, zda personální činnosti, konkrétně procesy výběru nových zaměstnanců ve firmě probíhají pomocí současných trendů a jaký to má dopad na organizaci.

V teoretické části práce se autorka věnuje tomu, čím se vůbec personální oddělení firmy zabývá, jaké znalosti a dovednosti jsou v dnešní době upřednostňovány a v neposlední řadě proces získávání a přijímání pracovníků v současnosti. Druhá část bakalářské práce se zabývá praktickou stránkou personalistiky ve firmě ČEZ Distribuční služby, s. r. o. a je zaměřena na nábor nových zaměstnanců. V této části se také nacházejí výsledky šetření, které byly ve společnosti provedeny.

Anotation

This bachelor thesis analyzes the methods and procedures for selecting new employees in the company ČEZ Distribuční služby, s. r. o. The aim of this work is to determine whether staffing activities, specifically the recruitment process in a company run by the current trends and what's the impact on the organization.

In the theoretical part the autor devotes what the Human Resources department deals with, what knowledge and skills are nowadays favored and, finally, the process of sourcing and recruitment at present. The second part deals with the practical aspect of human resources in the company ČEZ Distribuční služby, s. r. o. and is focused on recruiting new employees. In this section, there are also results of the investigation, which were made in the company.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. CÍL A METODIKA PRÁCE	3
2.1. Cíl práce	3
2.2. Metodika práce	3
3. PROCESY PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	5
3.1. Pojetí a význam personální práce.....	5
3.2. Personalisté.....	7
3.2.1. Role personalistů	7
3.2.2. Modely rolí řízení lidských zdrojů	9
3.2.2.1. <i>Model Tysona a Fella (1986)</i>	9
3.2.2.2. <i>John Storey (1992)</i>	10
3.2.3. Etické aspekty personalistů.....	10
3.3. Stručný popis personálních činností	11
3.4. Podrobný popis vybraných personálních činností	12
3.4.1. Vytváření a analýza pracovních míst	12
3.4.2. Personální plánování.....	14
3.4.2.1. <i>Otázky na personální plánování</i>	15
3.4.2.2. <i>Proces plánování pracovníků</i>	15
3.4.2.3. <i>Úloha personálního útvaru v personálním plánování</i>	16
3.4.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků	17
3.4.3.1. <i>Metody získávání nových pracovníků</i>	17
3.4.3.2. <i>Výběr pracovníků</i>	18
3.4.3.3. <i>Metody výběru pracovníků</i>	19
- <i>Životopisy</i>	19
- <i>Reference</i>	20
- <i>Assessment centrum</i>	20

- Biodata	20
- Dotazníky.....	20
- Testy způsobilosti.....	21
- Pohovory	22
3.4.3.4. Přijímání pracovníků	23
4. POPIS FIRMY ČEZ, a. s.	25
4.1. O firmě ČEZ, a. s.	25
4.2. ČEZ Distribuční služby, s. r. o.	26
4.2.1. ČEZ Distribuční služby, s. r. o. – pracoviště Skuteč.....	26
5. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE FIRMĚ ČEZ DISTRIBUTIVNÍ SLUŽBY, S. R. O.	28
5.1. Personální činnosti.....	28
5.1.1. Vytváření pracovních míst.....	28
5.1.2. Nábor a výběr zaměstnanců.....	31
6. SHRNTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	42
6.1. Shrnutí výsledků	42
6.2. Návrhy doporučení	43
7. ZÁVĚR.....	45
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
8.1. Odborná literatura.....	47
8.2. Internetové zdroje.....	48
8.3. Ostatní zdroje	48
9. SEZNAM OBRÁZKŮ	49
10. PŘÍLOHY.....	50

1. ÚVOD

Personalistika patří spolu s dalšími složkami – plánování, kontrolování, organizování a vedení lidí - mezi nejdůležitější manažerské procesy. Je tomu tak, protože všechny tyto složky mají jednu věc společnou a tou je člověk. Všechny části souvisí s člověkem jako osobou v pracovním procesu alespoň z malé části. Jedná se o mnoho funkcí, které sem spadají jako například jeho fungování v pracovním prostředí, formování vztahu k práci, využívání jeho pracovních schopností a výsledků práce, jeho chování a vztahu k vykonané práci, organizaci a v neposlední řadě k jeho spolupracovníkům, nadřízeným a osobám, se kterými se v pracovním prostředí setkává (Mohelská, 2003).

Personální oddělení je útvar, který se zabývá získáváním kvalitních lidí pro podnik, práci s nimi a jejich motivování. Jeho úkolem je také zabezpečit činnosti, kterými realizuje zásady personalistiky v dané firmě. V knihách by se našlo mnoho pojetí personálních činností, nejčastěji se však vyskytují v této podobě: (Sakslová, Šimková, 2006)

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Uvolňování pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Personalistika je velice obsáhlé téma, proto je tato práce zaměřena na činnosti, díky kterým firma získá nové zaměstnanecké posily – konkrétněji jak vlastně proces přijetí nového zaměstnance do firmy začíná a jakými úskalími musí kandidát projít. Mezi důležité činnosti, kterými se personalistika zabývá a bude se jimi zabývat i autorka, je analýza pracovních míst a získávání, výběr a přijímání nových pracovníků. Bez těchto činností by nemohla být nabízena a vymyšlena nová pracovní místa a v neposlední řadě by nemohli být vybíráni noví lidé na nové pozice.

Pro aplikační část práce si autorka zvolila firmu ČEZ, a. s., konkrétně jednu z jejích dceřiných společností ČEZ Distribuční služby, s. r. o., která má sídlo v Hradci Králové. Hlavní důvody výběru jsou dva. První je ten, že autorka do firmy ČEZ Distribuční služby, s. r. o. dochází už 7 let jako brigádní výpomoc, když je potřeba. Vzhledem k této pracovní příležitosti získala základní přehled, jak tato firma funguje a také kontakt s osobou, která jí tyto činnosti přiblíží v praktické části bakalářské práce. Druhým důvodem je určitě zájem dozvědět se, jak procesy ve firmě takové velikosti fungují.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1. Cíl práce

Cílem práce je popsat část systému řízení lidských zdrojů ve firmě ČEZ Distribuční služby, s. r. o. a to konkrétně proces přijímání nových pracovníků. Práce se zaměřuje pouze na počátek přijímacího procesu, tedy na analýzu pracovních míst a získávání, výběr a přijímání nových pracovníků.

V rámci výzkumné otázky je zjišťováno, zda jsou ve firmě používány moderní metody přijímání nových zaměstnanců, které se v ostatních firmách zřídka používají nebo se nepoužívají vůbec, a do jaké míry se v tomto procesu využívají např. informační a komunikační technologie.

Kromě toho je analyzováno, jak v takovéto velké firmě přijímací proces vypadá a jaké metody se používají při výběru vhodného média pro inzerci nebo volby toho pravého zaměstnance. V případě zjištěných nedostatků nebo nejasností je zapotřebí navrhnout příslušné změny v personálním řízení, které by problém zlepšily nebo lépe – vyřešily.

2.2. Metodika práce

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí a to teoretické a praktické. Pro vypracování teoretické části, čili literární rešerše, bude využita převážně tato odborná literatura:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3

Navazující praktická část bakalářské práce bude vypracována s pomocí interních materiálů, které byly poskytnuty společností ČEZ Distribuční služby, s. r. o., a také formou řízeného rozhovoru s pracovníci personálního oddělení v ČEZu. Díky této ochotné spolupráci s personálním oddělením firmy bude poskytnut nejen základní přehled o společnosti ČEZ jako takové, ale také o její dceřiné společnosti ČEZ

Distribuční služby, s. r. o. a pracovišti ve Skutči. Kromě toho budou pomocí řízeného rozhovoru řešeny nejdůležitější a nejzásadnější otázky a informace týkající se personálního řízení ve firmě.

Vzhledem k tomu, že je autorka ve firmě zaměstnaná, nebude se získáním podpůrných a informativních materiálů problém. V některých pasážích bude využito i vlastních znalostí a zkušeností díky dlouhodobé pracovní zkušenosti.

3. PROCESY PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

3.1. Pojetí a význam personální práce

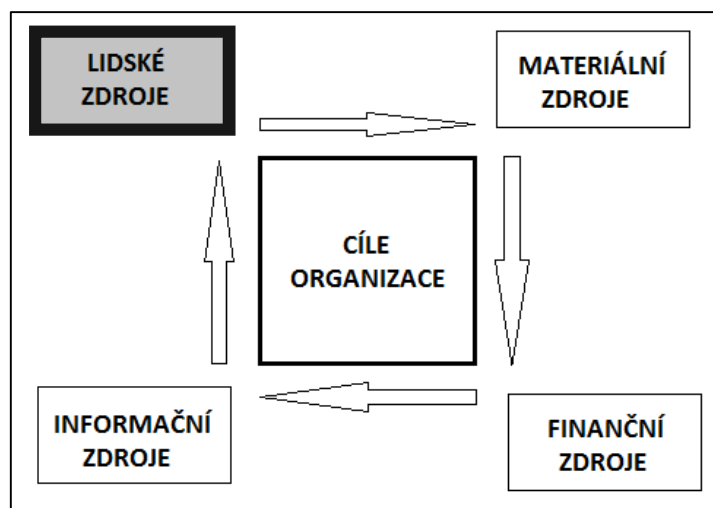
Pojem personální management neboli řízení lidských zdrojů se objevil už v 80. letech. Jeho používání však narostlo až v letech devadesátých. Existuje mnoho knih od různých autorů, kteří se zabývají personalistikou, ale každý jí popisuje jiným stylem. Z toho důvodu není možné najít definitivní popis pojmu personalistiky. Řízení lidských zdrojů bývá převážně charakterizováno takto:

- Důležité je přijetí strategického přístupu
- Převládají linioví manažeři
- Organizace mezi jednotlivými cíli musí být soudržná – velký význam kladen na komunikaci
- Základní filosofie zabývající se konkurencí
- Unitaristický vztah mezi manažery a zaměstnanci (všichni spolupracují na dosahování společných cílů) (Foot, Hook. 2002).

Téma personálního managementu se nezabývá pouze výběrem uchazečů. Provozní změny s sebou přinášejí i plánování potřeby personálu, což vyžaduje přijímat stále nové zaměstnance nebo také naopak – uvažovat o jejich propouštění. Jedním z témat je také zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců, stanovování platových stupňů. V dnešní době je vše podporováno elektronickými informačními systémy, které umožňují personalistice být více efektivní (Clemens, Frauke, 2013).

Každá organizace by měla správně fungovat, pokud se jí povede správně provést a využívat materiální, informační, finanční a hlavně nejdůležitější část - lidské zdroje. Propojit všechny čtyři části je velmi stěžejní úkol pro organizaci.

Obrázek 1 - Zdroje organizace a proces řízení (Koubek, 2002)



S trochou fantazie by se dala organizace přirovnat ke koni, jehož nohy jsou ztvárněny zmíněnými zdroji. Na tomto koni by bylo zvláštní, že jeho levá přední noha je silnější a důležitější než ostatní nohy a kůň jí vždy vykračuje. Za ní vykračuje levá zadní noha a až potom obě pravé. Tím je myšleno, že lidské zdroje zabírají tu největší část organizace, udávají její směr a jsou pro ni nejvíce důležité.

Na řízení lidských zdrojů se nepodílí pouze personální útvar, ale je nedílnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Každý pracovník, který řídí práci jednoho nebo více pracovníků musí vykonávat spoustu personálních činností. Praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci – samotné vedení, liniovní a provozní manažeři. Je důležité, aby tyto osoby byly seznámeny se znalostmi a dovednostmi potřebnými pro plnění úkolů personální práce.

Personální práce řídí tu část organizace, která se zabývá člověkem jako pracovníkem a vším, co je s pracovníkem spojeno. Lze sem zařadit získávání pracovníků, školení, využívání a jeho začlenění do kolektivu, budování vztahu k organizaci, vedoucím pracovníkům a také spolupracovníkům.

Lidé, jako zaměstnanci představují pro firmu nejcennější, ale i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Proto je personální práce jádrem celého řízení. Organizace si musí uvědomit hodnoty a význam lidí, protože na tom závisí otázka, zda uspěje či nikoliv. V tržních podmínkách organizace rozhoduje sama o tom, jak bude personální práce vypadat, jaký bude mít rozsah a strukturu, na které činnosti se soustředí více a na které méně, kolik zaměstnanců bude potřebovat apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně. Jeho zásahy by měli

sloužit především k eliminaci konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zabránit poškozování oprávněných zájmů z obou stran. (Koubek, 2002).

3.2. Personalisté

Nedílnou součástí personalistiky jsou osoby, které se jí zabývají – personalisté. Od personalistů lze očekávat spolupráci s podnikem, mají za úkol vymýšlet efektivní strategie a měli by se řídit etickými normami. Mají možnost využívat metody řízení lidí, a pokud to vyžaduje situace, mohou je přizpůsobit jakémukoliv problému nebo potřebě lidí v organizaci. Obecně lze říci, že každý personalista má smysl pro podnik a podnikání, strategii, etiku a nesmí chybět ani odborné dovednosti a znalosti.

Základní činností personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům (organizace, ostatní manažeři, řadoví pracovníci, ...). Službami je myšleno vedení, poskytování rad a usměrňování pracovníků, mohou se ale týkat i jiných stránek řízení lidských zdrojů – plánování lidských zdrojů, výběr a získávání nových pracovníků, jejich následná adaptace nebo odměňování.

Personalisté by měli poskytovat rady hlavně v takových záležitostech, jako vytváření nových pracovních míst a jejich inzerování, zpracování seznamu potencionálních zájemců a zadávání pracovních úkolů. Hlavním cílem je zaručit, aby služby byly vykonávány efektivně a uspokojily potřeby podniku a pracovníků.

3.2.1. Role personalistů

Partner v podnikání

Personalisté mají v této roli spoluodpovědnost za úspěchy podniku. Podle Tysona (1985) jsou personalisté propojeni s vrcholovým managementem pro efektivnější dosažení požadovaných cílů podniku. V takovém případě musí znát podnikovou strategii a příležitosti a nebezpečí, kterým organizace čelí. Znají rozhodující faktory úspěchu, které mohou vytvořit konkurenční výhodu.

Stratég

Stratégové se zabývají dlouhodobými problémy řízení a rozvoje lidí. Sami se podílejí na formulování podnikatelských plánů. Proto musejí vést vrcholové manažery k tomu, aby se zaměřovali na dopad svých plánů v oblasti lidských zdrojů.

Intervenční role

Personalisté s touto rolí musejí sledovat a analyzovat, co se v organizaci děje. Získávají tak nezaujatý pohled na to, jak v organizaci probíhají procesy a jaký to má vliv na lidi. Na základě své analýzy mohou nalézt problémy a jejich příčiny a vymyslet, jak postupovat při jeho minimalizaci.

Inovátor

Jak již název napovídá, personalista inovátor chce zavádět nové procesy a postupy, které by zvýšili efektivnost organizace. Musí být jasné, že inovace je vhodné a přínosné řešení a lze ji realizovat bez velkých nákladů a obtíží. Nastává zde riziko, že personalista chce inovovat pouze pro efekt – chce udělat dojem na ostatní zaměstnance. Drucker (1955) tuto situaci ve své knize charakterizuje tímto způsobem: „To, co všem personalistům dělá neustále starost, je jejich neschopnost prokázat, že jejich práce přispívá k úspěšnosti organizace. Jsou zaujati hledáním nějakého triku, který by udělal dojem na jejich kolegy“.

Interní konzultant

Vytvářejí a rozvíjejí personální postupy a systémy (řízení pracovního výkonu zaměstnanců, platové struktury, ...). Týká se to hlavně procesů jako je organizace, stanovení týmů nebo řízení kvality. Některé organizace jsou smluvně zavázáni s takovými personalisty, a ti vykonávají svoji práci převážně v získávání a vzdělávání nových pracovníků. Oproti externím konzultantům mají tu výhodu, že nemusejí čekat, až je někdo požádá o spolupráci.

Monitorovací role

Tato role je pro personalisty velice choulostivá a obtížná. Musejí kontrolovat chování a práci liniových manažerů, ale také aby personální politika a postupy byly prováděny důsledně. Mohou působit také jako strážci hodnot organizace, které se týkají lidí. Upozorňují na to, když je chování s těmito hodnotami v rozporu. Fungují tedy jako „svědomí“ managementu, což není snadná role.

Reaktivní a proaktivní role personalisty

Personalisté dělají to, co se jim řekne, nebo oč jsou požádáni (služby, rady, ...). V případě strategičtější úrovně přecházejí personalisté na proaktivní roli (partneři v podnikání, inovují, působí jako interní konzultanti a dobrovolní průvodci) (Armstrong, 2001).

3.2.2. Modely rolí řízení lidských zdrojů

Existuje velké množství rozmanitých personálních rolí, což souvisí s rozmanitostí lidí a samotných organizací. S tím souvisí také řada modelů, které role klasifikují. K porovnání jsem zvolila model pánů Tysona a Fella a Storeyův model.

3.2.2.1. Model Tysona a Fella (1986)

Podle Tysona a Fella existují tři modely řízení lidských zdrojů. Prvním je Správcovský model, kde je veškerá pravomoc svěřena liniovým manažerům. Personální politika se vytvoří až po akcích, které vyvolaly její potřebu a politika modelu je krátkodobá a nahodilá. Personální činnosti by se daly nazvat každodenní rutinou – zaměstnanecké a každodenní záležitosti.

Druhým modelem je model manažera smluv, kde je politika implicitní a dobře zavedena. Personalista by měl být profesionál nebo alespoň kvalitně zkušený. Je zde kladen velký důraz na vztahy mezi odbory a managementem. Útvar používá velmi složité systémy v oblasti zaměstnaneckých vztahů.

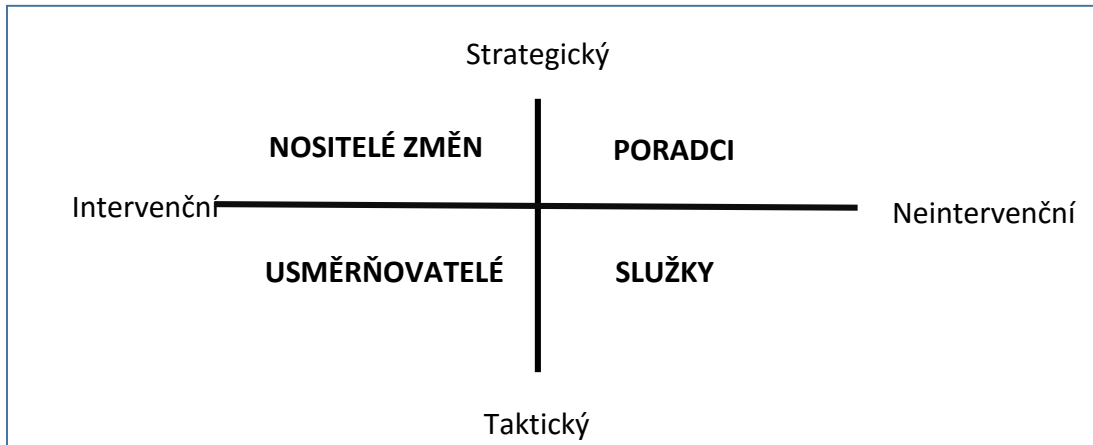
Třetím modelem je model architekta, ve kterém existuje explicitní politika jako součást podnikové strategie. Je uplatňován dlouhodobý přístup na plánování lidských zdrojů.

V dnešní době je model manažera smluv nejméně používaným, jelikož vztahy mezi managementem a odbory se dočkaly významného snížení.

3.2.2.2. John Storey (1992)

Model pana Storeya přináší dvourozměrný pohled na situaci. Díky tomu odvodil čtyři role personalistů.

Obrázek 2 - Typy personálního řízení (Armstrong, 2001)



Nositel změn je role, která je nejbližší modelu řízení lidských zdrojů. Poradci působí jako interní konzultanti a velkou část praktických činností nechávají na liniových manažerech. Usměrňovatelům se také říká manažeři nespokojenosti, jelikož se zabývají formulováním a sledováním pravidel zaměstnávání lidí. A v neposlední řadě služby – poskytují služby, aby uspokojily potřeby liniových manažerů.

3.2.3. Etické aspekty personalistů

Personalista by měl vykazovat nějaké etické a morální normy. Není tím myšleno jen profesionální chování, měli by respektovat i další normy chování. Taková osoba by měla být přesná při informování a poskytování rad zaměstnancům. Neměla by chybět ani důvěrnost, jelikož musejí respektovat potřeby svého zaměstnavatele a také zaručit, aby všechny informace týkající se personalistiky zůstaly důvěrné. Dalším aspektem je umět poradit, když je potřeba. Měli by být schopni poradit jednotlivým pracovníkům nebo doporučit jiného odborníka či agenturu poskytující potřebnou pomoc (Armstrong, 2001).

3.3. Stručný popis personálních činností

Podrobné rozebrání každého bodu až po dodržování zákonů by bylo obsáhlé, proto jsem se rozhodla soustředit se především na první tři body, jelikož mě nejvíce zajímají a jsou tématem předkládané práce. Do personálních činností lze zařadit všechny výkonné práce, kterými se personální oddělení zabývá. V každé publikaci je rozdělení různé, nejčastěji se vyskytuje následovně:

1. Vytváření a analýza pracovních míst – popisování pracovních míst, jejich specifikace, rozdělování a popis pracovních úkolů
2. Personální plánování – plánování potřeb pracovníků v organizaci
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – shromažďování materiálů o uchazečích a s ním spojené vystavování volných míst, přípravy pohovorů, rozhodování o výběru potencionálních pracovníků, zaškolení nových pracovníků a jejich uvedení a seznámení s novým pracovištěm.
4. Hodnocení pracovníků – výběr metod pro hodnocení pracovníků, obsah hodnocení a jeho aplikace.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – řazení pracovníků na jejich místo, rozhodování o povýšení či přesunu na nové místo.
6. Odměňování – ovlivňování pracovního výkonu pracovníků, motivace k lepším výkonům
7. Vzdělávání pracovníků – vzdělávací programy, školení, hodnocení jejich výsledků ve vzdělání.
8. Pracovní vztahy – vztahy mezi vedením a zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci, stížnosti zaměstnanců.
9. Péče o pracovníky – zařízení ochranných pomůcek, ochrana zdraví při práci, školení o bezpečnosti, zařizování aktivit pro volný čas, relaxační víkendové pobyty.
10. Personální informační systém – zpracování informací o nových volných pracovních místech, mzdy, sociální pojištění
11. Průzkum trhu práce – pracovní síla pro organizace, analýza volných pracovních míst na trhu práce, analýza konkurence

12. Zdravotní péče o zákazníky – zařízení lékárníček na pracovišti, pravidelné návštěvy zaměstnanců u firemního lékaře.
13. Činnosti zaměřené na metodiku – harmonogramy prací pomocí statistických a matematických metod.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – dodržování zákoníku práce, zákonů spojených se zaměstnanci, odměňování. V každé organizaci by měli fungovat zákony zakazující diskriminaci na pracovišti, nebo porušování lidských práv (Koubek, 2007).

V následující části autorka podrobněji popíše a vysvětlí analýzu pracovních míst, personální plánování a v neposlední řadě získávání a příjem zaměstnanců. Dalo by se říci, že to jsou ty nejdůležitější personální činnosti, proto jim bude věnován podrobnější popis.

3.4. Podrobný popis vybraných personálních činností

3.4.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa se řadí mezi ty nejdůležitější metody řízení lidských zdrojů. Poskytuje potřebné informace pro popis pracovního místa, definování rolí a také specifikací potřebných pro zajištění vzdělání a výcviku. Jedná se o proces sběru dat, analýzy a následného uspořádání informací o novém či volném pracovním místě. Tím se vytvoří správný popis pracovního místa a podklady pro to, co musí hledaná osoba splňovat, aby mohla být přijata na místo, o které se uchází. Tyto informace jsou většinou klíčové.

Analýzou se rozumí proces sběru informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit hrubý základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání a hodnocení pracovníků

Popis pracovního místa musí vyjadřovat jeho přesný účel, aby nemohlo dojít ke komplikacím. Musí v něm být uvedena činnost, kterou bude pracovník vykonávat a také za jakých podmínek ji bude vykonávat. Specifikace místa pak musí obsahovat odpovědi na otázky ohledně vzdělání, kvalifikace, chování a zkušeností. Toto jsou velice

důležité informace pro potenciálního zájemce, který tak může zjistit, zda má nějakou šanci se na ono místo dostat.

Analýza by měla poskytovat tyto informace:

- Proč pracovní místo existuje a jaký je očekávaný přínos
- Náplň a povaha práce
- Zda bude pracovník za něco zodpovědný (výsledky, ...)
- Měřítka výkonu práce - zda je vykonávána uspokojivě
- Jak velká odpovědnost bude na pracovníka kladena
- Motivující faktory
- Následné vyhlídky povýšení, lepší pozice
- Pracovní podmínky, bezpečnost, pracovní kolektiv (Armstrong, 2001).

Při sběru informací by se mělo postupovat podle základních kroků. Prvním krokem je získání dokumentů, které poskytují informace o nabízeném místě. Poté by měli manažeři umožnit poskytnout informace, které se týkají pracovního místa, celkového účelu, hlavních vykonávaných činností a jak velká je kladená odpovědnost. Dalším krokem je požádat zaměstnance, kteří již na podobné pozici pracují, aby odpověděli na otázky o jejich práci a dali tak zájemcům přehled o tom, čeho se vlastně nabízená práce týká. Toho lze docílit i tím, že si zaměstnanci povedou deník, kam budou zapisovat své denní úkony. Posledním krokem je sledování pracovníků tam, kde jsou potřeba manuální nebo administrativní dovednosti – to je dobré pro manažery. Měli by se svými zaměstnanci trávit určitý společný čas.

Metod pro výběr analýzy je mnoho. Hlavními kritérii jsou účel, stupeň odbornosti, dosažitelnost zdrojů a čas pro provedení analýzy. Nejčastěji se používají rozhovory. Analytik musí být vyškolený a při rozhovoru musí mít připravený kontrolní seznam otázek. Druhou nejpoužívanější metodou jsou dotazníky, jelikož šetří čas pro vyplnění, bohužel nešetří čas při jejich připravování. Také zaměstnanci nemusejí na otázky v dotaznících odpovídat pravdivě. Nejpřesnější metodou je samotné pozorování obsahu práce. Je také časově náročná a proto se moc nepoužívá, pouze v případech přípravy podkladů pro výcvik k výkonu manuálních a administrativních prací.

Dalo by se říci, že nejvíce používanou metodou je rozhovor, který je často doplněn dotazníkem. V případě, že se provádí rozsáhlé hodnocení práce, mohou být

využity obě metody, tam kde je to méně složité se použije dotazník a kde je potřeba přesnější popis a kontakt s pracovníkem se vybere metoda rozhovoru (Armstrong, 2001).

3.4.2. Personální plánování

Personální plánování je úzce spjato s analýzou pracovního místa a to tím způsobem, že plánování je činnost, která směřuje k dosažení cílů. Dá se charakterizovat jako činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo – určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosahování (Kociánová, 2010). Přesněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti potřebné pracovní síly:

- V potřebném množství
- S potřebnými znalostmi a dovednostmi
- S žádoucími osobními charakteristikami
- Optimálně motivované
- Flexibilní
- Ve správný čas
- S přiměřenými náklady.

Smyslem personálního plánování je plnění hlavních úkolů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Nejsnadněji toho lze dosáhnout pomocí hledání a využívání konkurenčních výhod (Dvořáková, 2004). Plánování musí předvídat potřebný počet pracovních sil a k tomu zdroje k pokrytí této potřeby. Hlavním cílem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. Zároveň zjišťuje rozvoj každého pracovníka v organizaci, napomáhá mu s uspokojováním sociálních potřeb a zvyšuje jeho radost z dobře odvedené práce.

Role personálního plánování vzrůstá s velikostí organizace, pozornost by měla být věnována i v těch nejmenších. Pokud je potřeba personálního plánování podceněna, může to mít na organizaci negativní následky – neobsazená pracovní místa, nahodilý pohyb pracovníků v organizaci, špatné využívání vnitřních zdrojů nebo si pracovníci nedokážou představit svoji budoucnost ve firmě (je pro ně nejistá).

3.4.2.1. Otázky na personální plánování

Úkoly personálního plánování, které jsou naznačené výše v části 2.3.2, budou lépe pochopitelné po předložení otázek, na které musí personální plánování přinést odpověď:

- Jaké a kolik pracovníků bude organizace potřebovat?
- Kdy bude pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich již v organizaci pracuje?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků přímo v organizaci?
- Jaké změny nastanou na vnějším trhu práce?

Na tyto otázky by personální plánování znát odpověď aby nedocházelo ke zbytečně zkresleným informacím. Z těchto otázek je následně zjištěno, že personální plánování se dělí na tři části:

- a) Plánování potřeby pracovníků
- b) Předvídání zdrojů pracovníků
- c) Plánování rozvoje kariéry jednotlivých pracovníků

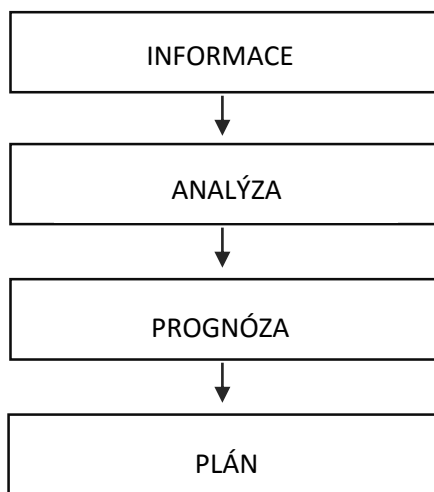
Kromě toho se musí personální plánování zabývat i otázkami, kde se noví pracovníci vezmou, zda z vnitřních či vnějších zdrojů, jestli bude muset organizace začít s analýzou pracovního místa nebo si vystačí s pracovníky, kteří jsou k dispozici v organizaci. Tím se vysvětluje, proč se personální plánování dělí na tři části. Plánování potřeby pracovníků je plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco předvídání zdrojů pracovníků je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčením cest, jak pro organizaci zajistit pracovní sílu. K tomu je potřeba i zmíněná třetí část o rozvíjení kariéry jednotlivých pracovníků. Ta přispívá k zabezpečení potřebných zdrojů především zvyšováním atraktivity práce, rozvojem pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství nežádoucích odchodů pracovníků (Koubek, 2002).

3.4.2.2. Proces plánování pracovníků

Důležitým faktorem je předvídatost, je tomu tak i u plánování jiných oblastí. Kvalita plánování závisí zejména na kvalitě předvídání. K tomu je potřeba důkladných znalostí stavu a vývoje jevů a procesů. Přesněji řečeno, kvalita prognóz závisí na kvalitě

a hloubce odpovídajících analýz, které nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací. Základem každého plánovacího procesu je posloupnost:

Obrázek 3 - Pátéř plánovacího procesu (Koubek, 2002)



Nejtěžší částí personálního plánování je stanovení perspektivní potřeby pracovníků tj. odhad perspektivního množství a struktury pracovních míst. Dalším krokem, který následuje po zpracování odhadů je porovnání výsledků obou druhů odhadů. Většinou vyplyne nezbytnost řídit výrobní plány či plány činnosti nebo hledat jiná řešení pro jejich realizaci, protože není reálné ji pokrýt pracovními zdroji.

3.4.2.3. Úloha personálního útvaru v personálním plánování

V souvislosti s personálním plánováním by měl útvar sloužit jako zdroj nezbytných informací pro vedoucí pracovníky v procesu plánování potřeby pracovních sil a jejím pokrytí. Personální útvar nehraje pouze tuto roli, hraje i úlohu koordinátora a organizátora plánovacího procesu a lze říci, že je rozhodujícím článkem v tomto směru. Musí tomu tak být, protože většina vedoucích pracovníků – liniových manažerů nemá potřebné znalosti a dovednosti z oblasti personalistiky. Personální útvar je musí metodologicky vést radit jim a kontrolovat je. Kromě těchto činností také zajišťuje jednotnou úpravu dokumentů, které slouží k plánování a dbá na jejich úplnost (jak z hlediska struktury, tak i obsahově). V neposlední řadě rozpracovává metodiku personálního plánování pro potřeby organizace a dodává nové poznatky a přístupy (Koubek, 2002).

3.4.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

3.4.3.1. *Metody získávání nových pracovníků*

Organizace musí dát v první řadě na vědomí, že má volná pracovní místa, aby se zájemci mohli o místa ucházet. Výběr metod záleží na tom, zda budou pracovníci vybíráni z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Každá organizace může používat více než jednu metodu výběru pracovníků.

- a) Uchazeči se nabídnou sami – uchazeč napíše písemně jeho zájem o práci nebo se do organizace dostaví osobně. Výhodou této metody jsou téměř žádné náklady na inzerci.
- b) Doporučení současného pracovníka organizace – hlásit se mohou lidé, kteří už v organizaci pracují a chtějí dostat lepší pozici.
- c) Přímé oslovení vyhlídnutého jedince – Vedoucí pracovníci sledují pracovníky v oboru, zjišťují, kteří jsou nejlepší a ty pak v případě potřeby osloví. Tito pracovníci mohou být nalezeni v tiskovinách, na internetu nebo nabídnout i lepší pozici než u konkurence.
- d) Vývěsky – Levná metoda získávání pracovníků, mohou být vyvěšeny přímo v organizaci i mimo ni. Vývěska by měla obsahovat přesný popis pracovního místa se všemi informacemi.
- e) Inzeráty – jedná se o inzeráty v tiskovinách, kde jim může být věnována určitá strana. Existují i speciální tiskoviny zaměřené pouze na inzeráty.
- f) Spolupráce s úřady práce – úřady mohou organizaci zajistit přísun pracovníků, sami si zajišťují informace a poskytují je organizaci.
- g) Využívání internetu – může probíhat pomocí hromadného odesílání emailu s nabídkou volných pracovních míst, který je zaměřen na určitý kraj ČR. Řada organizací vyvěšuje volná pracovní místa i na svých internetových stránkách (Koubek, 2002).

Pokud se jedná o inzeráty, ty se sestavují na základě popisu pracovní funkce. Pokud je popis funkce dostatečně určen pracovní smlouvou, není nutné ho přidávat ke smlouvě. Pokud tomu tak není, popis pracovní funkce se přikládá k pracovní smlouvě. Popis většinou obsahuje následující informace:

- Popisy činností a povinností
- Určení nadřízenosti a podřízenosti

- Popisy práv zaměstnanců

Díky těmto informacím pracovníci z personálního oddělení mohou sestavit dokonalé inzeráty, které vypovídají o pracovním místě (Handlíř, 1998).

3.4.3.2. Výběr pracovníků

Vybírání pracovníků je krokem, který následuje po získávání. V této fázi si organizace vybírá pracovníky, kteří jsou vhodní na volná místa ve firmě. Pracovník musí vyhovovat po všech stránkách. Proto by neměl výběr záležet jen na odborných znalostech, ale také na samotné osobnosti budoucího pracovníka. Žádný způsob ani metoda ovšem nemůže zařídit, že si firma vybere opravdu toho nejlepšího z nejlepších. Výběru pracovníků předchází zvolení metod a kritérií, podle nichž se bude organizace při vybírání řídit. Mohlo by se zdát, že vybírání pracovníků je pouze jednostranná záležitost, ale opak je pravdou. Výběr záleží jak na zaměstnavateli, který si vybírá zaměstnance, ale i na samotném zaměstnanci, který si vybírá svého zaměstnavatele (Koubek, 2002).

Kritéria výběru závisí na tom, o jakou nabízenou pozici se jedná. Existují tak tři druhy kritérií:

- Celopodniková kritéria – důležité a cenné vlastnosti, zjišťuje se, zda může uchazeč přispět k rozvoji organizace.
- Týmová kritéria – hodnotí se vlastnosti, které by měl uchazeč mít, pokud by se dostal do kolektivu – spolupráce, komunikace, ...
- Kritéria pracovního místa – hodnotí se, zda uchazeč splňuje požadavky pracovního místa (Koubek, 2002).

Výběr pracovníků se rozděluje většinou do dvou fází a každá fáze následně na jednotlivé kroky, které jsou velice důležité, a mělo by se podle nich postupovat. Rozlišují se tedy dvě základní fáze (Koubek, 2002):

- Předběžná – tato fáze nastává v okamžiku, kdy se objeví volná pracovní místa, charakterizují tři kroky:
 - a) Popsání volného pracovního místa a pracovních podmínek
 - b) Popsání vlastností a dovedností, které jsou od uchazeče na určité místo požadovány

- c) Konkrétní specifikace požadavků – vzdělání, praxe, kvalifikace
- Vyhodnocovací – vyhodnocovací fáze se skládá také z několika kroků a obvykle se používá kombinace dvou či více kroků. Ty jsou následující:
 - a) Zkoumání dotazníků, životopisů
 - b) Pohovory
 - c) Testy pracovní způsobilosti
 - d) Výběrový pohovor
 - e) Reference
 - f) Různá lékařská vyšetření
 - g) Rozhodnutí o výběru
 - h) Informování vybraného uchazeče

Není nezbytné, aby byly provedeny všechny kroky, vše závisí na povaze nabízeného pracovního místa, na množství uchazečů, na zvyklostech v organizaci atd. Kupříkladu na některých nabízených pozicích nebude uchazeč potřebovat lékařské vyšetření a v mnoha případech se už nepoužívají ani testy pracovní způsobilosti nebo předběžný pohovor (Koubek, 2002).

3.4.3.3. *Metody výběru pracovníků*

Vybrané metody napomáhají k výběru toho vhodného kandidáta na pracovní místo. Ve výběru metody je důležité to, o jakou pozici se jedná. Nemusí být zásadně vybrána jedna, vyskytují se i různé kombinace, které si organizace zvolí. Autor Cook (1993) ve své knize píše o klasickém triu tvořeném dotazníky, pohovory a referencemi. V dnešní době jsou tyto tři metody doplňovány biodaty, assessment centry nebo testy pracovní způsobilosti. V následující části se bude autorka nejvíce věnovat pohovorům, dotazníkům a testům způsobilosti, zbylé metody budou jen stručně popsány.

- *Životopisy*

Dalo by se říci, že životopis je takové první kolo výběru, zaměstnanec se dozví o uchazeči základní potřebné informace. Lze hned také vyřadit ty uchazeče, kteří nejsou pro organizaci vhodní. Kritériem pro vyřazení kandidáta může být i špatná formální úprava životopisu nebo chybějící údaje o předchozím zaměstnání. Existují tři typy životopisů – volný životopis, jehož obsah je ponechán na uchazeči, polostrukturovaný

životopis, kde je uchazeč informován, co musí životopis obsahovat a strukturovaný životopis, kde uchazeč obdrží detailní pokyny, co vše by se mělo v životopise objevit.

- *Reference*

Reference by měly být řešeny osobně, moc se však nevyužívají. Zásadní je kontrola nebo ověření reference z více zdrojů. Může se jednat o reference z předchozích pracovišť nebo od lidí, kteří uchazeče znají osobně. Tato metoda je velice populární v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivé.

- *Assessment centrum*

Hodnotící centrum, které se samo stará o výběr uchazečů převážně na důležité pozice v organizaci. Je velice náročné jak pro uchazeče, tak i pro hodnotící komisi. Přináší však přesnější výsledky než pohovor. Uchazeč je vystavován tlaku, stresu a modelovým situacím, které hodnotící komisi ukáží schopnosti a vlastnosti uchazeče. AC je velmi těžká metoda a nelze se na ni dokonale připravit. (Dočkal, 2013). Cílem této metody je hodnocení kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici a analýzy potencialů jednotlivých uchazečů (Urbánková, 2007)

- *Biodata*

Tato metoda je často používaná kvůli své jednoduchosti, jedná se o "přesévání" uchazečů díky určitým pasážím v životopisu. Většinou se jedná o dosažené vzdělání a praxe. Všem položkám se přisoudí váha podle relativního významu a každé z nich je přidělen určitý počet bodů. Jednoduše řečeno, jedná se o velice podrobný dotazník, za který je uchazeč obodován.

- *Dotazníky*

Dotazník by měl být upravený přesně podle požadavků organizace. Měli by se v nich objevit otázky mířené na uchazeče, pro kterého je přijatelnější než pohovor. Uchazeč vyplní otázky a u následovného pohovoru je pouze potvrzuje. Nevýhodou dotazníků je, že uchazeč nemusí odpovídat pravdivě. Koubek (2002) ve své knize uvádí dvě základní formy dotazníků – dotazník, umožňující uvést pouze holá fakta (jednoduchý dotazník) a dotazník, který umožní uchazeči podrobněji odpovídat na některé skutečnosti či zaujmout postoje (otevřený dotazník).

První forma se používá spíše při obsazování do nenáročných a manuálních prací, druhá forma je používána při obsazování do manažerských či specializovaných

míst. Obě formy dotazníku mají přibližně stejnou první část, kde se vyplňují osobní identifikační údaje. Ve druhé části se výrazně liší, jednoduchý dotazník povoluje vepsat jen holá fakta, která souvisí s předchozím zaměstnáním, jinými pracovními zkušenostmi a informacemi o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči, aby se rozepsal například o své kariéře (podrobně), co ho baví, své záliby a koníčky, co ho na práci uspokojuje nebo seznam svých silných a slabých stránek. Závěrečná část dotazníku je opět u obou forem stejná, uchazeč vyplní termín, kdy by mohl nastoupit do nového zaměstnání, pokud by byl vybrán, podpis uchazeče a datum vyplnění dotazníku (Koubek, 2002).

- *Testy způsobilosti*

Testy se používají hlavně za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence uchazeče, jeho osobnosti, schopnostech. Jsou účinnější pro získání potřebných informací než pohovory. Hlavními typy testů, které se používají při výběru pracovníků, jsou testy inteligence, osobnosti a schopností.

Testy inteligence musejí být založeny na tom, co dle teorie tvoří inteligenci a poté odvodit verbální a neverbální nástroje pro měření faktorů inteligence. Pokud je vybrán tento test, je lepší ho uplatňovat ve skupině uchazečů než na samostatného jedince.

Test osobnosti se snaží zjistit osobnost uchazečů, tak aby bylo lehce předpověditelné jejich chování v určité roli. Jedním z nejčastěji akceptovatelných způsobů klasifikace je pětifaktorový model osobnosti – patří sem emoční stabilita, příjemnost, svědomitost, otevřenost vůči novým věcem a extroverze/introverze. Tyto testy jsou nejčastěji ve formě dotazníků, které vyplňují testovaní. Testy osobnosti by měli poskytnout o uchazečích zajímavé informace, na které většinou při pohovoru nepříjde řada. Musejí se však používat s přiměřenou opatrností, měly by být vymyšleny psychologem nebo specializovanou firmou.

Testy schopností se dělí na testy potencionálních schopností a získaných schopností. Měří numerické, verbální, mechanické a vnímavé schopnosti. Testy potencionálních schopností předpovídají potenciál, který má uchazeč u výkonu práce. Testy jsou nejdříve podány pracovníkům, kteří již na místě pracují a výsledky jsou porovnány s určitými kritérii, zpravidla s hodnocením testovaných pracovníků. Toto

testování je velice zdlouhavé, bohužel bez ní není možné věřit jakémukoliv testu schopností. Testy získaných schopností měří schopnosti a dovednosti, které uchazeč získal vzděláním a praxí. Typickým příkladem je psaní na stroji.

Výběr testu je velice důležitý, musejí být vybrány takové testy, které mají nějaký smysl. Testy typu „udělej si sám“ jsou zbytečné až podezřelé. Obvykle tvoří součást assessment centra. Testy inteligence jsou použitelné v situacích, kde je inteligence rozhodujícím faktorem. Testy schopností se používají především tam, kde je potřeba specifických a měřitelných dovedností (Armstrong, 2001).

- *Pohovory*

Výběrový pohovor, při kterém se upřednostňuje osobní setkání s uchazečem. Existují tři struktury pohovoru – strukturovaný, nestrukturovaný a kombinovaný. Nejčastěji se používá kombinovaný, tj. uchazeč odpovídá na předpřipravené otázky a na zbytek může pouze reagovat. Pohovor by měl začít tak, aby se uchazeč cítil pohodlně a uvolněně. Pokud s ním bude jednáno chladně, je možnost, že by uchazeč neodpovídal přímo a otevřeně. Závěrečná fáze by se měla skládat z otázek obou stran, zda se chce uchazeč na něco zeptat nebo něco dodat. Na konci pohovoru by měla osoba, která je pověřena vedením pohovoru účastníkovi poděkovat a informovat ho o dalších krocích.

Uchazeč by měl u pohovoru mluvit převážně sám, proto jsou mu pokládány převážně otevřené otázky, protože je nevkusné odpovídat pouze ano či ne. Otevřené otázky jsou dobré k tomu, aby se uchazeč rozmluvil, aby poskytoval úplnou odpověď na položenou otázku. Poskytují také mnoho užitečných informací, i když nemusí informovat přesně o tom, co tazatel potřebuje znát. Musí být zajištěno, aby byla získána všechna potřebná fakta, aby byl rozhovor udržen v chodu a hlavně mít rozhovor pod kontrolou. Naopak existují i otázky, na které by se sám tazatel neměl při pohovoru ptát. Jedná se o otázky předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, rasy nebo tělesné vady – například také otázky týkající se dětí.

Pohovory se dělí podle množství a struktury účastníků na pohovory 1 + 1, pohovor před komisí, postupný pohovor a skupinový pohovor. Podle obsahu a průběhu se dělí na nestrukturovaný, strukturovaný a kombinovaný. Poslední tři zmíněné druhy budou následně popsány.

Nestrukturovaný pohovor

V tomto případě nejsou stanoveny cíle pohovoru, vyplynou až v průběhu pohovoru. Tato forma není vhodná, protože nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a nedává jim stejnou šanci. Často se jedná o otázky, které zabíhají do osobního života a pro uchazeče mohou být až nepříjemné. Výhodou je, že umožňuje zjistit o uchazeči zajímavé informace a lépe posoudit jeho osobnost.

Strukturovaný pohovor

U tohoto druhu pohovoru je obsah, sekvence otázek i čas předem připravený a naplánovaný. Všem uchazečům jsou podávány stejné otázky a k posouzení slouží předem připravené modelové odpovědi. Pohovor je považován jako efektivní, spolehlivý a přesnější než nestrukturovaný pohovor. Další odlišností tohoto pohovoru od nestrukturovaného je fakt, že musí být podrobně dokumentován a dokumenty musejí být archivovány, aby nedocházelo ke zbytečným stížnostem, a díky tomu se může podání strukturovaného pohovoru zlepšovat.

Kombinovaný pohovor

Tento pohovor se snaží vytěžit s obou předchozích to nejlepší, tedy spojit výhody a eliminovat nevýhody. Je velice náročný a tak je potřeba aby tazatel/é byli řádně proškoleni. Strukturovaná a nestrukturovaná část pohovoru se může libovolně prolínat a je vymezen pouze čas celého pohovoru (Koubek, 2002).

3.4.3.4. Přijímání pracovníků

Po fázi výběru pracovníků následuje fáze přijímání pracovníků. Vybraný uchazeč musí být uvědomen, že byl přijat na volné místo. Nejdůležitější částí je vypracování pracovní smlouvy, nový pracovník by měl být seznámen s návrhem organizace a dalšími důležitými informacemi. Pracovní smlouva by neměla být jen jednostrannou záležitostí, pracovník by se na ní měl podílet také. Pokud již pracovník je zaměstnancem organizace, stačí k původní smlouvě vytvořit tzv. dodatek k pracovní smlouvě. Některé firmy mohou mít smlouvu stejnou pro všechny pozice, u jiných zase mohou být individuální. Může se stát, že pracovní poměr vznikne jmenováním nebo volbou, u takových situací neproběhne přijetí na základě pracovní smlouvy.

Dalším krokem je přijetí pracovníka pracovníkem personálního útvaru, který ho osobně seznámí se všemi podrobnostmi na pracovišti (práva, povinnosti). Provést tento krok je důležité dříve než pracovník podepíše pracovní smlouvu. Před podpisem by měl pracovník projít i lékařskou prohlídkou.

Když pracovník podepíše smlouvu, stane se zaměstnancem a musí být zapsán do personální evidence – dostane osobní kartu, mzdový list, evidenční list, důchodové zabezpečení, vystavení podnikového průkazu. Pro personální evidenci je potřeba následujících údajů:

- titul, jméno, příjmení
- datum, místo narození, rodné číslo
- rodinný stav, informace o potomcích
- adresa trvalého bydliště, telefon, národnost
- zdravotní stav
- kvalifikovanost (praxe, vzdělání, ...)
- informace o důchodu (pokud pracovník nějaký pobírá)
- datum vzniku pracovního poměru
- pracovní zařazení a místo pracoviště.

Nezbytnou, bohužel hojně opomíjenou součástí přijmutí pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl nového zaměstnance doprovodit na jeho pracovní místo a formálně ho představit jeho nadřízenému. Zde není brán ohled na to, zda se v minulosti setkali, nebo jsou dlouholetými známými, musí být zachována formalita této události. Po představení by měl nadřízený pracovníka seznámit s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a také hygienickými podmínkami (např. šatny). Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude práci vykonávat, je mu přiděleno zařízení potřebné k výkonu jeho práce (pracovní stůl, stroje, nástroje, ...). Je důležité, aby nový pracovník přišel do příjemného a esteticky vyváženého prostředí. Velice motivující je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu mnoho úspěchů v jeho nové práci.

4. POPIS FIRMY ČEZ, a. s.

4.1. O firmě ČEZ, a. s.

Firma ČEZ, a. s. byla založena roku 1992 v Praze. Stalo se tak přeměnou státního podniku České Energetické závody na společnost ČEZ, a. s. V roce 2003 byl položen základní kámen Skupiny ČEZ, kdy se energetická společnost spojila s distribučními službami. V následujících letech se ke společnosti připojila další společnost – SD, a. s. (Severočeské doly – těžební společnost zaměřená na těžbu hnědého uhlí na Teplicku a Chomutovsku). V dnešní době je ČEZ, a. s. největším výrobcem elektřiny v Česku a zároveň mateřská společnost Skupiny ČEZ, která spojuje desítky dalších společností. Působí také v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy a Turecka s centrálou v České republice. Skupina ČEZ se zabývá výrobou, distribucí a prodejem elektřiny a tepla koncovým zákazníkům, kromě toho také těžbou zemního plynu, uhlí a od roku 2013 nabízí i mobilní volání. V roce 2014 se ČEZ stal první a nejziskovější českou firmou. V počtu zaměstnanců je na druhém místě – zaměstnává cca 26 tisíc zaměstnanců. Generálním ředitelem společnosti je v současnosti pan Ing. Daniel Beneš.

Obrázek 4 - Logo firmy ČEZ, a. s. (web ČEZ, a. s.)



Výrobní portfolio tvoří jaderné, uhelné, plynové, vodní a další obnovitelné zdroje. Aby byla zajištěna kontinuita úspěšného působení na trhu, probíhá také rozsáhlá obnova, modernizace a rozvoj portfolia a také rozvoj distribučních sítí. Kromě České republiky vlastní aktiva také v Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Maďarsku, na Slovensku a v Turecku.

Společnost ČEZ, a. s. funguje jako řídicí osoba v čele koncernu, jehož součástí jsou další řízené osoby. Autorka pro představu vybrala ty nejzajímavější:

- ČEZ Distribuční služby, s. r. o.
- ČEZ Obnovitelné zdroje, s. r. o.
- ČEZ Korporátní služby, s. r. o.
- ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. atd.

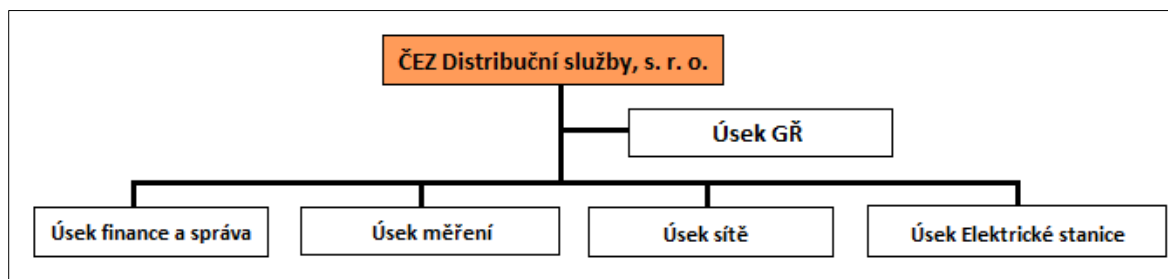
Při podnikání se skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy zahrnujícími i odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí – podporuje energetickou úspornost, nové technologie a vytváří prostředí pro profesní růst zaměstnanců (Skupina ČEZ, 2016).

4.2. ČEZ Distribuční služby, s. r. o.

Společnost ČEZ Distribuční služby, s.r.o. má sídlo v Hradci Králové na Riegrově náměstí. Předsedou rady jednatelů je Ing. Karel Kohout.

Společnost ČEZ Distribuční služby, s. r. o. zajišťuje komplexní služby v oblasti provozování, odstraňování poruch, údržby a oprav distribuční soustavy a služby související s elektroměrovou činností, které provádí na distribučním území společnosti ČEZ Distribuce, a. s.. Jedná se především o údržbu a opravy distribučních soustav, měření v distribučních sítích, vytyčování podzemního zařízení, diagnostiku, montáže a provozování měřících a spínacích přístrojů, odečty všech odběrných a předacích míst, opravy a parametrizace stanovených měřidel (ČEZ Distribuční služby, s. r. o., 2016).

Obrázek 5 - Organizační struktura ČEZ Distribuční služby, s. r. o. (Interní zdroj)



4.2.1. ČEZ Distribuční služby, s. r. o. – pracoviště Skuteč

Pracoviště ve Skutči se skládá ze dvou oddělení. Oddělení Správy a logistiky měřidel (SLM) a oddělení AMS (Autorizované měřící středisko). Toto pracoviště nemá samostatné personální oddělení a je řízeno přímo z Hradce Králové. Obě oddělení zaměstnávají různé pracovníky od studentů po starší lidi ve věku nad padesát let a právě starší lidé ve firmě převažují. Studenti zde převážně bývají jako brigádníci na delší dobu. S pružnou pracovní dobou je to pro ně výhodou ke studiu. Celkem ve Skutči pracuje cca 50 zaměstnanců s různou kvalifikací a jsou to lidé převážně se středoškolským vzděláním.

Oddělení SLM zajišťuje svoz měřících přístrojů z oblastí, které jsou pod správou ČEZu. Jedná se o přístroje, kterým končí platnost ověření a zákazníkům jsou místo nich namontovány přístroje s platným ověřením. Přístroje se po svozu roztřídí do tří kategorií:

- a) přístroje určené na likvidaci
- b) přístroje určené pro přezkoušení
- c) přístroje určené na ověření.

Kromě těchto přístrojů se dovážejí i nové elektroměry, které se spolu s ověřenými vyvážejí na pracoviště, a kde je montéři vymění za ty s proším ověřením. Každý pracovník má na starosti určitou část v tomto procesu – jedná se o logistiku, skladníky, řidiče a další.

Přístroje, které jdou k dalšímu ověření, se předají ze SLM na oddělení AMS. Tam se elektroměry ověřují a popřípadě opravují. Pracuje se s elektroměry určenými pro velkoodběr (školy, nemocnice, ...) a maloodběr (domácnosti). Je zde možnost, pokud o to zákazník požádá, přezkoušet elektroměr na jeho žádost, důvodem může být vysoká faktura nebo jiné nesrovnalosti. Řeší se zde také případy neoprávněných odběrů a přezkušování elektroměrů na žádost distributora (Vnitřní dokumenty).

5. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE FIRMĚ ČEZ DISTRIBUČNÍ SLUŽBY, S. R. O.

V této kapitole jsou popsány jednotlivé personální činnosti, teoreticky charakterizované v první části bakalářské práce, v konkrétním podniku.

V tomto směru byla poskytnuta možnost komunikovat s jednou z osob personálního oddělení paní Mgr. Ivou Sodomkovou a také s paní Kateřinou Kastnerovou, která pracuje v Zákaznickém centru v Plzni a odpověděla na otázky týkající se Assessment center.

Pracoviště ve Skutči nedisponuje svým vlastním personálním oddělením. To je součástí ČEZ, a. s.. V následující části bude veškerá činnost vysvětlena.

5.1. Personální činnosti

V ČEZ Distribuční služby, s. r. o. nefunguje vlastní personální oddělení. To se nachází v ČEZ, a. s. a poskytuje personální služby všem dceřiným společnostem na základě smlouvy, tzn. dceřiná společnost si je na základě smlouvy objedná. Veškeré znalosti, postupy a řízení jsou tedy v kompetenci společnosti ČEZ, a. s. Pro příklad – mzdy se zpracovávají v další z dceřiných společností ČEZ Korporátní služby, s. r. o. Paní Sodomková dodává: *„Personalistika v ČEZ Distribučních službách je tedy spíše aplikovaná z matčiny strany než aby se vymýšlelo něco nového“*.

Po otázce, zda k ČEZu patří i společnost E.ON bylo vysvětleno, že E.ON Česká republika, s. r. o. je samostatná společnost, která má své působení a samozřejmě i své vlastní ředitele. Tato společnost má na starosti jižní Čechy a jižní Moravu. U zbytku České Republiky má stejnou činnost na starosti ČEZ Distribuce. Distribuce je oddělena od mateřské společnosti ČEZ, a. s., jedná se totiž také o akciovou společnost, a proto je dáno zákonem, aby distribuce byla oddělena od prodeje.

5.1.1. Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst a hledání nových zaměstnanců ve společnosti je celkem častým jevem.

Celý proces výběru nových zaměstnanců začíná u popisu funkce. Začne se tím, že si firma musí nejdříve uvědomit, jaké typy lidí bude potřebovat a v jakém čase je

bude potřebovat. Dá se říci, že v tomto ohledu se přihlíží na čtyři základní informace pro společnost důležité:

- Koho budou potřebovat
- V jakém čase budou nové zaměstnance potřebovat
- S jakými kvalifikacemi
- Na jak dlouhou dobu budou zaměstnance potřebovat.

„U personálního plánování máme většinou nějaký konkrétní roční plán a pak výhled na následujících pět let – kterému říkáme dlouhodobý plán“. V rámci dlouhodobého plánu je dán určitý počet zaměstnanců a více méně i struktura úseků, které jsou vždy zodpovědní za nějakou činnost. Všichni se soustředí především na to, kolik konkrétních lidí bude potřeba na příští rok. Toto, když se plánuje, tak s největší pravděpodobností půl roku dopředu – v létě se plánuje na další rok, kdy je představena první verze (nástřelná verze), na podzim se zpracuje finálně a v lednu se musí potvrdit.

V rámci personálního řízení jsou tak dány tři kroky plánování a vždy se jedná o celkových číslech za společnost, o jednotlivých profesích a skupinách zaměstnanců. Plánuje se tak do posledního jednoho člověka, koho bude potřeba na další rok obvykle s výhledem na dalších pět let. Jelikož nikdo nemůže tušit, co se příští rok bude dít, plán na další roky se může průběžně měnit, protože se může měnit i firma nebo trh. Je tak potřeba zajistit stabilitu a pružnost požadavků, aby se daly jednoduše změnit. *„My, co se týká personálního plánování, řešíme to, jaká struktura těch lidí bude, samozřejmě kvalifikačně, ale tím, že jsme společnost, která funguje delší dobu, jsou tam spíše drobnější úpravy v kapacitách – počtech lidí, koho na jakou práci potřebujeme a jaké objednávky od našich odběratelů máme na další rok, jaké činnosti bude potřeba zajistit“.* Vždy se zde lidé plánují s ohledem na to, jaké činnosti bude společnost vykonávat, tzn. kolik práce bude zadáno. Pro příklad: *„Jsou tu zaměstnanci, kteří se starají o síť (venkovní dráty mezi domy a na polích), pracovníci vědí, že na sítích bude potřeba udělat nějaké úkony, ať už se jedná o poruchy způsobené sněhem nebo větrem (dráty mohou popadat), napočítají si kapacitu hodin, kterou na tom pravděpodobně stráví a řeknou, že tento počet hodin odpracuje cca 1000 zaměstnanců“.* Nejdříve se tedy vezmou ty činnosti, které bude potřeba vykonat příští rok a poté se k tomu napočítá počet hodin lidí, kterých bude potřeba.

Je-li známo, že se bude konat nějaká nárazová akce, musí se zjistit, jestli přibrat nové zaměstnance, nebo zda se vše nakoupí v externu¹. S tím souvisí otázka, zda bude od koho to v externu nakoupit. Musí jít o pracovníky, kteří už mají nějakou kvalifikaci a nejsou snadno k nalezení na trhu práce. Manažeři proto musejí brát v úvahu, zda jsou schopni tyto lidi najít. Můžou zjistit, že za dva roky se bude provádět rozsáhlá investiční výstavba týkající se sítí a musejí dopředu plánovat tak, aby lidé byli za dva roky k dispozici. Pokud nejsou, využijí k tomu nějakou z externích firem. „*Toto jsou všechno úvahy, které se projednávají*“. Existují predikce, co by mohlo probíhat za činnosti, vychází se i z plánů z minulého roku – např. kolik bylo minulý rok poruch, ale toto se špatně odhaduje, každý rok mohou být úplně rozdílné. „*Máme zde i zaměstnance, kteří mají nějaké ty zkušenosti za sebou, takže díky jejich pomoci se vše zhruba naplánuje a v ten daný rok se musí skutečnost nějakým způsobem zabezpečit*“. Pokud nastane nějaký problém, je pak úkolem managementu, aby vyřešil akutní situaci a vymyslel, jak to dále udělat, když vše neproběhlo tak, jak bylo naplánováno.

V každé společnosti jsou rozdělené úlohy, kdo co bude dělat. Podle toho, se vybere nejvhodnější člověk. Záleží na tom, co zájemce o místo umí, jakou má kvalifikaci, jelikož některé pozice vyžadují speciální kvalifikaci (např. elektro kvalifikaci). Aby šlo mezi zájemci lehčeji vybírat, jsou ke každé pozici sestaveny popisy funkcí. „*Máme dva typy popisů funkce – jeden pro tarifně odměňované zaměstnance a druhý pro smluvní zaměstnance*“. V popisu funkce jsou zaznamenány činnosti, které člověk bude dělat, jaká zodpovědnost na něj bude kladena, jakou musí mít kvalifikaci. Nacházejí se zde také informace o zatřídění v organizaci, klíčové činnosti nebo jestli bude mít pod sebou nějaké zaměstnance. U vedoucích pracovníků jsou stanoveny tzv. dimenze. Říkají, jakou míru zodpovědnosti na dané pozici bude zaměstnanec mít ke vztahu k ostatním zaměstnancům. Popis funkce v podstatě popisuje ideálního kandidáta, který může být přijat na pozici, pro kterou splňuje požadavky.

Pokud se přeskupuje v rámci společnosti, často je potřeba aby se vytvořila nová pozice pro pracovníka, který bude něco zajišťovat. Základem je popis procesu, ten je sepsán vedoucím pracovníkem. Musí obsahovat informaci, co by měl pracovník zajišťovat – vybrat klíčové činnosti, napsat, co musí umět, aby mohl práci vykonávat. Vedoucí pracovník si v šabloně, kterou mu personální oddělení poskytne, připraví výše

¹ Externu – externí firma, která provádí stejné činnosti, nebo má zaměstnance, kteří jsou schopni provést ty činnosti, které ČEZ potřebuje.

zmíněný popis funkce. Ten jde dále do naceňovací komise - tzn. 5-6 nezávislých lidí, průřezově přes celou skupinu ČEZ, kteří se vždy za určitou dobu sejdou a všechny nové funkce jednou analytickou metodou ohodnotí. Ohodnotí, jaká míra zodpovědnosti a jaké kompetence a požadavky jsou ve vztahu ke všem pozicím ve společnosti. To zaručí, aby byla udržena míra srovnatelnosti (aby bylo odměňování spravedlivé). Nacenení tak znamená zařazení do tarifní stupnice, která je v ČEZu dvanáctistupňová. Na základě toho, co vedoucí pracovník popíše, jak činnosti a kvalifikace charakterizuje, je funkce naceněna komisí.

U vedoucích pracovníků je tomu jinak. Vedoucí pracovníci mají smluvní mzdu a jejich pozice jsou naceněny do toho nejvyššího stupně. Jejich mzda odvíjí od toho, jak vysoko jsou postaveni v hierarchii.

„Popisy funkcí evidujeme na společném uložišti, aby k nim všichni personalisté měli přístup, aby si ho kdykoliv mohli vzít a mohli s ním pracovat, tzn. vzít si ho, když vypisují inzeráty na výběrové řízení. To je úplně nejzákladnější věc, kterou používáme, když hledáme kandidáta“. Ten, kdo bude vypisovat novou pozici, si vezme popis funkce a podle něho připraví inzerát, aby co nejvěrohodněji vystihoval člověka, kterého hledá. Inzerát musí být upravený tak, aby byl i pro lidi z trhu práce srozumitelný. Popis funkce je také důležitý dokument, který obdrží nový zaměstnanec při nástupu na novou pracovní pozici. *„Je to dokument důležitý jednak pro nás personalisty ale také pro zaměstnance. Na základě popisu mu říkáme, co bude vykonávat za práci“.*

V neposlední řadě se popis používá při hodnocení. Vychází se z toho, jako roli hraje člověk v týmu, jestli vše dělá tak jak má nebo také neplní své povinnosti. Vedoucí pracovník s ním může takto pracovat, protože mu může říct, co mu nejde a v čem by se měl zlepšit nebo nemusí splňovat některé kvalifikační předpoklady. Takového zaměstnance pak hodnotí jinak než ostatní zaměstnance.

5.1.2. Nábor a výběr zaměstnanců

Asi jako každá jiná firma, i v ČEZu se při náboru nových zaměstnanců nejvíce využívají inzeráty. Inzeráty nejsou publikovány v novinách, ale převážně na webových portálech (př. Jobs.cz, práce.cz) a v dnešní době hlavně na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, ...). Personalisté se v dnešní době snaží přizpůsobit mladé generaci, která sociálními sítěmi žije. Zde hledají hlavně absolventy a musí přemýšlet o tom, jaké lidi bude potřebovat a kterou skupinu kandidátů osloví. *„Zrovna v této době hledáme praktikanty a*

nejvíce využíváme Facebook nebo naše webové stránky, což je také jeden z hlavních kanálů, kde inzeráty zveřejňujeme“. Na webových stránkách je speciální stránka pro studenty, pro absolventy, jmenuje se Kde jinde a jsou na ní k nalezení veškeré nabídky stáží ve firmě ČEZ.

Důležité je pravidlo, že všechny nové pozice jsou nejdříve vyhlašovány interně (na Intranetu) v případě, že se bude chtít zaměstnanec posunout v rámci skupiny nebo jen kariérně postoupit výše. „Právě v této době se hodně lidí z Distribučních služeb přesouvá do Distribuce, protože to pro ně je, co se týče činností a práce, nějaký krok o stupínek výš. Učí se něco nového, získají nové zkušenosti a může to být i lépe hodnocená práce“. Interní trh práce a interní inzerce, na kterých jsou vypsány všechny nabídky, jsou po týdnu, kdy mohou reagovat pouze interní uchazeči, nabídnuty i externím zájemcům. Vedoucí má možnost zvážit, zda si v rámci interně přihlášených udělá výběrové řízení a vybere si. Pokud by si nevybral tak může vyvěsit nabízenou pozici i externě, tzn. hledat na trhu práce externího kandidáta.

Obrázek 6 - Ukázka inzerátu z portálu Kde jinde (web Jobs.cz)

Společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o., člen Skupiny ČEZ, vyhlašuje výběrové řízení na pozici:

Asistentka

Pracoviště
Plzeň

Charakteristika činnosti:

- zajišťuje administrativní činnosti pro společnost a zejména generálního ředitele
- zajišťuje organizaci porad, jednání a návštěv
- připravuje a zpracovává podkladové materiály pro potřeby společnosti
- pořizuje zápisy z porad a jednání
- eviduje a archivuje dokumenty společnosti
- zajišťuje cestovní náležitosti tuzemských a zahraničních cest včetně vyúčtování
- zajišťuje zpracování docházky, distribuci stravenek, vyúčtování drobného vydání
- spolupracuje na dlouhodobém a krátkodobém plánování projektů
- kontroluje čerpání nákladů
- realizuje a administruje nástroje interní komunikace ve společnosti (správa a rozvoj intranetu, stínování manažerů, setkání s GR...)

Požadujeme:

- VŠ vzdělání
- zkušenost na pozici asistentky výhodou
- velmi dobrou znalost MS Office
- komunikativní AJ
- flexibilita
- organizační schopnosti
- schopnost dotahovat věci do konce a tah na branku

Nabízíme:

- zaměstnání u stabilní a ekonomicky silné společnosti
- nadstandardní zaměstnanecké výhody
- odpovídající finanční ohodnocení
- možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu

Nástup:
dohodou

Váš profesní životopis, motivační dopis a souhlas se zpracováním osobních údajů zasílejte prostřednictvím elektronického odpovědního formuláře (tlačítko "Odpovědět na pozici").

Kontakt
ČEZ, a. s.
Gabriela Šimsová

„My personalisté máme na portálu Jobs.cz vstup pro firmy tak, že se přihlásíme do databáze LMC G2 a vše vidíme z trošku jiné strany. Dostaneme se do naší databáze uchazečů, ve které spravujeme výběrová řízení a přibývající životopisy uchazečů. Skrze tuto databázi jim posíláme zprávy, že děkujeme za životopis, že jsme si je vybrali nebo naopak zamítavý dopis, že jsme si je nevybrali“. Některé emaily se posílají automaticky, např. poděkování za zaslání životopisu nebo zamítnutí žádostí.

Obrázek 7 - Prostředí databáze LMC G2 (web Jobs.cz)

The screenshot shows the LMC G2 interface. On the left is a navigation menu with categories like 'Pracovní pozice', 'Aktuální nábor', and 'Historie aktivit'. The main area displays a candidate profile for 'Vedoucí plánování a logistiky'. The 'ZÁKLADNÍ ÚDAJE' section includes fields for E-mail, birth date, phone, and contact address. A dropdown menu is open over the 'Akce k uchazeči' field, showing options like 'Zaslat pozici', 'Zaslat zprávu', and 'Přesunout uchazeče'. Below this is a table of reactions to the candidate's application.

Název pozice	Stav pozice	Personalista	Zdroj	Datum	Stav
Vedoucí plánování a logistiky	Aktivní	Matolín Matěj		21.11.2015	Neposouzen v došlých reakcích
				21.11.2015	Motivační
				21.11.2015	Životopis
				21.11.2015	howden
				21.11.2015	Motivační
				21.11.2015	Životopis
				21.11.2015	howden

V databázi se dá filtrovat, třídit si uchazeče do skupiny předvybraných, pozvaných na interview nebo čekajících. Pro personalisty a další pracovníky, kteří se s touto databází setkávají, je to velice přehledně zpracované. „Nemusíme vytvářet seznamy v Excelu, nemusíme si psát na papír, koho jsme pozvali na interview – vše se archivuje, takže se můžeme i zpětně podívat na výběrová řízení, kdo se účastnil pohovoru“. Dají se zde psát i poznámky o kandidátech. „Využíváme toho, protože můžeme mít skvělého kandidáta, ale pro tu pozici se nám úplně nehodí. V takovém případě k němu do poznámky dopíšeme, že je to výborný kandidát. Až se za pár měsíců bude vyhlášovat výběrové řízení na jiné místo, můžou se podívat právě na tohoto kandidáta, přečíst si hodnocení v poznámce a přizvat ho k sobě do výběrového řízení.“ Veškerá výběrová řízení jsou v databázi archivována. Touto metodou se

zadávají i samotné inzeráty, které pak vypadají tak jako na portálu Jobs.cz. Podle toho, kolik výběrových řízení se ve společnosti provádí a provádělo a tím, jak se kandidáti hlásí a prolínají napříč společnostmi, je takováto databáze velkým usnadněním a nezbytnou součástí společnosti ČEZ.

Úřady práce jsou využívány jen výběrově v momentě, kdy je potřeba oslovit určitou skupinu lidí anebo se nedaří najít vhodné kandidáty. Do nedávna tento kanál nebyl potřeba, protože byl dostatek kandidátů. Situace na trhu práce je ale v dnešní době trochu horší, i díky médiím můžeme vědět, že nezaměstnanost je nižší, než tomu bylo dříve. *„Bohužel se projevuje i na náboru zaměstnanců, kdy se nám oproti dřívějšímu hlásí na konkrétní pozice méně kandidátů. Pro příklad, před dvěma lety se nám přihlásilo na jednu pozici cca 50 lidí, v dnešní době se jich přihlásí pouze 20“.*

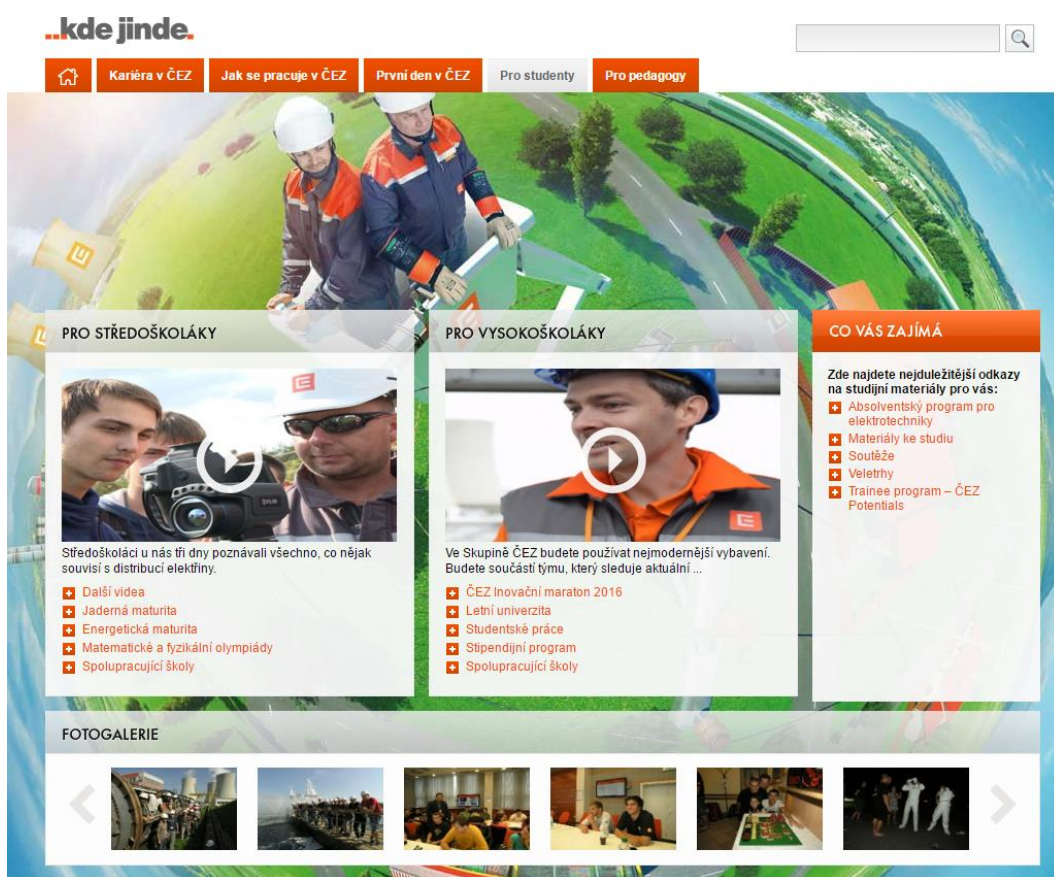
Najdou se i kandidáti, kteří oslovují firmu přímo. Jsou to především ti, kteří hledají práci v místě svého bydliště. *„Abychom vše měli pod kontrolou, odkazujeme je na naše webové stránky, kde jsou nabídky volných míst uvedeny a uchazeči odpovídají přes portál – přihlašují se do databáze, která je k tomu určena a kterou my jako personální oddělení spravujeme“.* Uchazeč se tedy přihlásí ke konkrétní pozici, o kterou má zájem, dále se s ním v rámci konkrétního výběrového řízení komunikuje. To že se uchazeč přihlásí v rámci webových portálů, je usnadnění v tom, že nejsou životopisy uskladněny na papíře v šuplíku a je v nich v elektronické podobě přehled. *„Ve firmě našeho formátu už si nevystačíme s tím, že bychom měli životopisy založené ve složce nebo šanonu. Proto je pro nás taková databáze zaměstnanců plně nezbytná“.* Pokud budou potřebovat někoho nového na pozici, vždy si najdou životopisy potenciálních kandidátů a z nich mohou vybírat.

Spolupráce se školami

Existuje zde oddělení – Útvar strategického náboru a ten má na starosti spolupráci se školami. Společnost ČEZ má zhruba 25 partnerských škol, středních i vysokých, se kterými má navázanou určitou spolupráci. ČEZ reprezentuje všechny partnerské školy na webových stránkách a naopak. Jsou jim nabízeny různé besedy nebo stáže, popřípadě se mohou přijít podívat do provozu v rámci exkurze a jsou připraveny i různé druhy programů.

„Např. v Distribučních službách pro ně máme tzv. Energetickou maturitu. To je takový organizovaný týden, kdy vybraní žáci ze středních škol elektrotechnických jsou sezvaní, sjedou se na určené místo, kde mají odborné přednášky a praktické ukázky, jdou se podívat i do terénu - na rozvodny elektriny. Je to výhoda v tom, že studenti, kteří studují střední školu s takovýmto zaměřením, mají možnost se podívat, kde by mohli v budoucnu pracovat“. Pro studenty to může být také příjemné zpestření, dozví se plno nových zajímavých věcí, uvidí, jak vypadají veškerá zařízení, s jakým autem pracovníci jezdí a co používají za nářadí. Vyzkouší si i praktické věci - jak se zkušený síťáři připoutávají, aby nespádli ze sloupů. Pro studenty je to jedinečná příležitost, jak se seznámit s prostředím, ve kterém by mohli v budoucnu působit jako zaměstnanci.

Obrázek 8 - Prostředí portálu Kde jinde pro studenty a vysokoškoláky (Kdejinde.cz)



I jaderné elektrárny mají vlastní maturitu – Jadernou maturitu. Na 14 dní jsou studenti sezvaní na jadernou elektrárnu do Temelína, kde jim jsou ukázány a vysvětleny veškeré provozy, jsou oblečeni do ochranných oděvů a provedeni elektrárnou. „Tímto způsobem se snažíme prezentovat vůči školám, ale hlavně vůči studentům, kteří pro nás mohou být potencionálními zaměstnanci“. Kromě maturit

vyjíždějí pracovníci do škol na různé besedy, vymýšlejí projekty – např. pro fyziku (soutěže pro studenty).

V této době je v Distribučních službách rozjížděna poměrně velká náborová kampaň na praktikanty, což jsou místa pro absolventy přímo z učebních oborů nebo ze středních škol. Místa jsou koncipována tak, že absolventi nemají kvalifikaci, aby mohli fungovat v té práci hned po odchodu ze školy. *„Máme tři druhy praktikantů - jedni se zaučují rok a další dva se musejí zaučovat dva roky, aby mohli pak práci dělat samostatně“*. Funguje to tak, že absolventi jsou přiděleni ke zkušenému pracovníkovi a v podstatě nevykonávají žádnou produktivní práci, pouze mu pomáhají v rámci možností a svých sil. Měli by se co nejvíce učit a načerpat praxi, aby mohli získat vyšší elektro kvalifikaci. Po dobu jednoho roku nebo v druhém případě dvou let, se připravují na budoucí výkon na pozici. *„Je to udělané tak, že jsou přiděleni na pracoviště, kde se blíží odchod nějakého zaměstnance do důchodu. Je to přímo navázané na to, že nějaký pracovník půjde za dva roky do důchodu a my za něj budeme potřebovat nového člověka. Víme, že na trhu práce je nedostatek pracovních sil v technických oborech, takže přijmeme absolventa ze školy a on u nás bude dva roky, (ne plnohodnotně) vykonávat práci, kterou dělá pracovník před důchodem“*. Absolvent se bude učit, aby za dva roky mohl práci plnohodnotně vykonávat sám. Až pracovník odejde do důchodu je absolvent dosazen na jeho místo a všechny činnosti bude provádět právě on. *„V tuto chvíli je k dispozici zhruba kolem padesáti míst, takže bude probíhat velký nábor absolventů“*.

Kromě inzerátů mohou být noví zaměstnanci i doporučení někým známým, který ve firmě již pracuje. Někdo může vědět o člověku, který hledá práci, a zrovna takového na novou pozici potřebují, tak ho doporučí. Hodně se také stává, že se na volné místo přihlásí kvalifikovaný zaměstnanec ze spolupracujících firem, které vykonávají pro ČEZ externí služby a ten s nimi má dobrou zkušenost. Zájem mohou projevit jak pracovníci z externí firmy tak i samotný ČEZ.

Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou stanovena na základě popisu funkce. Záleží také na složení týmu, protože na popis funkce může vyhovovat 20 kandidátů z jednoho oddělení a tak vedoucí musí dospecifikovat kritéria v popisu funkce, která potřebuje k výběru člověka zapadajícího do týmu. Tím se počet kandidátů zúží a je tak jednodušší vybrat toho správného.

Metody

Metody výběru jsou z části stejné jako ty probrané v teoretické části práce, i když mohou být jinak nazvány. Upřednostňují se pohovory, výběr pomocí assessment centra, ale i novinky v metodách dotazování – online dotazníky.

V úplně první fázi je upřednostňován strukturovaný pohovor - personalista a vedoucí se musí připravit na pohovor tak, aby dostali od kandidáta informace, které jsou důležité, podle kterých se budou umět rozhodnout, jestli on je ten pravý pro tu pozici nebo není. *„Když jsem se připravovala na rozhovory s uchazeči já, měla jsem k dispozici inzerát, abych věděla, o jakou pozici se jedná, když máte k dispozici životopis tak se také podíváte. Většinou jsme si nechali říct od kandidáta o svých dosavadních zkušenostech, o praxi a o svých představách, zda se naše představy ztotožňují, protože když si dva přečtou to samé, nemusejí si představit to samé, každý si vybaví něco jiného“.* Pohovor tedy slouží k tomu, aby si s kandidátem pohovořili o sporných věcech uvedených v životopisu. Doptávají se na nejasnosti, které třeba v životopisu ani uvedené nejsou.

Strukturovaný životopis se používá proto, že struktura rozhovoru slouží k tomu, aby se všech kandidátů tázalo na to samé. To zaručuje stejný typ otázek a také se potom lépe vyhodnocují odpovědi. *„Nemůže se tak stát, že se od každého kandidáta sejdou jiné odpovědi na jiné otázky a my mezi nimi pak nebudeme umět porovnat, protože řekneme ano, tenhle umí tohle, druhý zase umí něco jiného, ale my jsme se ho nezeptali, jestli by zvládl i tamto“.* Cíl je jasný - vybrat toho nejlepšího kandidáta z těch, kteří se na novou pozici přihlásili a nejlepšího vzhledem k činnostem, které bude vykonávat. *„Přihlásí se 50 kandidátů, my si přečteme jejich životopisy a vyřadíme ty, kteří podle nás nesplňují kvalifikaci. Tak je provedena první selekce uchazečů. Zůstane nám třeba 15 lidí, kteří se nám, podle toho co o sobě napsali v životopise, líbí a s nimi si pak popovídáme osobně“.* Většinou je proveden předvýběr na základě životopisu a dat k němu vedených a pak už proběhne samotný pohovor. Důležité je, aby měl člověk praktickou zkušenost, pokud se hledá někdo zkušený a pokud tam tolik praxe být nemusí, záleží na škole, kterou vystudoval.

Nedá se říci, že by existovaly otázky, na které se musejí při každém pohovoru zeptat. To je vždy v kompetenci personalisty, který si je připraví na výběrové řízení společně s vedoucím a sestaví si tak průběh celého výběrového řízení i se seznamem otázek, které budou klást. Oni dva se také musejí v rozhovoru doplňovat, nesmějí si

skákat do řeči a nemohou klást otázky proti sobě. Většinou se domlouvají dopředu, jak bude pohovor probíhat.

V poslední době se uchytila i novinka – online dotazníky, kdy se vybrané skupině kandidátů pošle online dotazník. Kandidáti si ho pustí a odpovídají na dotazy z dotazníku, které se jim promítají a natáčejí se u toho na webkameru. *„Odpovídají na otázky a nám dojde informace o tom, že ho vyplnili – zodpověděli dotazy. Následně si tady jejich dotazníky pustíme a rozebereme“*. Online dotazníky usnadní práci v tom, že zájemce nemusí nikam dojíždět, na vše odpoví v tom online dotazníku. Nevýhodou je, že nedostává zpětnou vazbu a nemá žádnou interakci s personalistou. *„My vidíme hned v první fázi, jak se vyjadřuje a jak je pohotový. Porovnáváme ho s ostatními kandidáty, důležitý je samozřejmě obsah jeho odpovědí. Online dotazník bývá ještě před tím, než si ho pozveme na rozhovor tváří v tvář“*. Tato metoda probíhá zatím jen u vytipovaných pozic, kde se hledají mladší lidé – ti kteří mají přístup k internetu a mohou online dotazník zodpovědět. *„Určitě takto nehledáme montéra, který bude poté lézt po sloupech a připevňovat dráty vysokého napětí. Pro příklad jsme takto hledali nové personalisty – kolegy“*.

V rámci výběrového řízení se dají použít i testy. Pokud se kandidátů zeptáte, zda pracovali v Microsoft Excelu a většina řekne, že ano, pak se můžete zvědavými otázkami dozvědět, jestli vědí, co jsou to vzorce a jak s nimi pracovali. Bohužel někdo, kdo o těchto věcech umí povídat a přesto to neumí, by to mohl zvládnout. Občas přijde na řadu praktická ukázka, kdy jsou uchazeči posazeni před počítač a jdou udělat nějaký úkol. Nemusí se jednat jen o úkoly z oblasti počítačových znalostí. Může se zkoušet i účetnictví, třeba odborné testy, kvůli zjištění, zda mají uchazeči základní podvědomí o znalostech zákonů.

„Jako další používáme psychodiagnostiku v několika úrovních, tzn. různé online dotazníky, které kandidát vyplní v pohodlí svého domova, zodpoví dotazy a nám přijde zpracovaný profil kandidáta“. Tyto dotazníky dokáží kandidáta rozebrat a více popsat. Psychotesty (jsou hodně nákladné) nejsou používány u všech pozic. Vždy je to v rámci domluvy vedoucího – personalisty, zda si myslí, že je to pro pozici efektivní zdroj informací jak se o tom kandidátovi co nejvíce dozvědět. Na manažerské pozice jsou používány pravidelně. Existují totiž pozice ve společnosti, kde je předpokládáno projití takovým testem, aby mohli pracovníci práci vykonávat. Např. elektromontéři, kteří pracují pod napětím, musejí podstoupit rozhovor přímo s psychologem. Ten v rámci

povídání s nimi sestaví jejich profil a doporučí nebo nedoporučí je na tu pozici, o kterou se uchází. Znamená to rozhodnutí, zda bude nebo nebude přijat do práce. „*Psychotesty a online dotazníky, které jsou uchazečům předkládány, nám spíše dokreslují informace o kandidátovi, abychom si rozklíčovali, jaký je to člověk*“. U lidí, kteří pracují pod napětím je to požadavek v rámci popisu funkce – musejí projít psychotestem, aby mohli práci vůbec vykonávat.

V poslední řadě je v ČEZu využívána metoda Assessment center (dále jen AC). Většinou trvá 2 až 3 hodiny, někdy i dva dny, ale to je velice finančně a organizačně náročné. AC probíhá tak, že se provádějí různé skupinové aktivity. Nejčastěji se tak i začíná - kandidáti se vzájemně představí, řeší dohromady vymyšlené modelové situace, hrají různé hry. Potom se navazuje individuálními aktivitami. Metody při společných modelových situacích (hromadných situacích) jsou zadání, vztahující se přímo k té práci, kterou by měl kandidát vykonávat. „*Něco z reality, když budu nabírat člověka na prodejní pozici, tak s ním pravděpodobně budu chtít zahrát třeba nějakou obchodní schůzku nebo něco podobného*“. Mohou to být i hry, které s prací vůbec nesouvisí a zkoumá se tím nějaká kompetence, kterou je potřeba ověřit nebo jí u uchazeče objevit. Pokud se jedná o individuální modelové situace, může kandidát dostat za úkol zahrát prodejní schůzku nebo dostane zadání a musí něco vypracovat. V AC mohou být zařazeny i psychotesty a výkonové testy. AC vždy končí individuálním pohovorem a ten je úplně klasický, jako kdyby kandidát přišel na normální pohovor. Nejčastěji bývá jedním z úkolů prezentace. Kandidáti se navzájem představí a pak odprezentují někoho jiného nebo musejí prezentovat vybraný produkt nebo svůj nápad – u prodejních pozic se jedná o prodejní modelové situace, prodávají zboží nebo služby.

U tohoto výběrového řízení bývají 2 až 4 hodnotitelé, většinou osoba z lidských zdrojů, přímý nadřízený a nějaký specialista. „*Často začínáme představováním, takže kandidáti mají cedulky připravené tam, kde mají sedět, nebo je můžeme nechat posadit, jak chtějí oni. Představíme se, v případě, že se jedná o externí kandidáty, jim představíme pozici, o kterou se ucházejí, řekneme jim, jak funguje firma a seznámíme je s průběhem výběrového řízení*“.

Ideální počet kandidátů při jednom AC je 6 až 8. Funguje to i se 4 uchazeči, menší počet už je neefektivní - není vidět, jak lidi fungují ve skupině, což je to co se díky AC sleduje a je potřeba zjistit. Počet je omezen tím, aby se zvládnul uhlídat průběh výběrového řízení a aby hodnotitelé AC zvládli uhlídat uchazeče.

Je opravdu důležité nadefinovat, co je potřeba při AC sledovat. Toho lze docílit prostudováním popisu funkce, kdy se vydefinují požadované vlastnosti a dovednosti. „Pokud budu hledat manažera prodejní skupiny, budu sledovat jeho komunikativní schopnosti, jak obstojí při řešení problémů, jak dokáže pracovat v týmu a jak ten tým dokáže vést, jestli je odolný vůči stresu atp.“. To jak kandidáty spravedlivě ohodnotit je docíleno tím, že jednotlivé vlastnosti jsou popsány tak, aby si je hodnotitelé dokázali představit. „Já osobně hodnotitelům píši, co znamená, že je uchazeč komunikativní. Popisuji konkrétní projevy chování, jak uchazeč reaguje. Pokud by byla dána pouze stupnice od 1 do 5, každý by si pod trojkou představil něco jiného. Může dorazit člověk, který Vám připomíná osobu, kterou nemáte ráda, a najednou Vám bude nesympatický, nebudete ho chtít a v tu chvíli nebudete ani vědět proč ho nechcete. Takže při tom AC je důležité, aby se lidi od tohoto odprostili a aby hodnotili přesně podle kompetencí a podle projevu, který člověk má – před tím, než AC začne, se takové chyby jmenují“. Znamky jsou tak rozděleny podle konkrétního chování – hodnotitel ví, jak má projev vypadat, aby mohl známkovat stupněm 1 nebo jiným. Na základě toho mají vedoucí záznamové hodnotící archy a v průběhu AC do archů zapisují průběh celého výběrového řízení.

AC se používají hlavně na dva typy pozic. Jednou pozicí jsou vedoucí manažeři, protože se u nich musí ověřit vedení v týmu a komunikaci v týmu. Druhá pozice, kde je to vhodné, jsou kandidáti junioři. U nich se to využívá proto, že je těžké je od sebe rozlišit - všichni mohou mít vysokou školu, nikde nepracovali a v AC dobře projeví svoje povahové vlastnosti. „Když přijde člověk na pohovor, tak se o něm nic moc nedozvíme, ale když hraje v AC hry nebo řeší modelové situace, tak vidíme, jak reaguje“.

O svém úspěchu a v opačném případě neúspěchu se uchazeči dozví ve sjednaném termínu.

Pokud uchazeč bude vybírán metodou AC, nemusí se speciálně připravovat. „Já bych se připravila asi tak, jako když se chystáte na pohovor, protože na AC stejně nevíte, co vás čeká, takže na ty aktivity se nepřipravíte“. Je doporučeno zjistit si informace o společnosti, o pozici o kterou se uchází, protože kandidát si pak lépe představí, koho firma potřebuje. „Pokud na pozici chtějí člověka, který mluví plynule anglicky, je jasné, že ho budou zkoušet“. Důležité je chovat se přirozeně, na nic si nehrát, ale také se projevovat – nebát se ujmout slova. Na internetu existuje mnoho návodů jak na AC uspět a uchazeči se často dočtou, aby byli průbojní, hodně mluvili a nebáli se projevit

svoje nápady. „Bohužel, když člověk nemá žádný nápad, tak tam jen něco nesmyslně mluví a to také nevypadá dobře“.

AC se neprovádí na každé lokalitě, jelikož není potřeba a firmy na to nejsou zvyklé. Nejvíce je využíván v Zákaznických službách na vedoucí pozice. Před rokem a půl byl navržen společný model AC, který je do teď využíván a má tu výhodu, že kandidáti mohou být napříč lokalitami porovnáváni.

Když kandidát projde jednou z těchto metod a je vybrán, těsně před tím, než nastoupí do práce, se s ním vyřídí veškerá administrace a personální záležitosti. Kandidát dokládá vysvědčení pro ujištění, že opravdu studoval na uvedené škole. Musí předložit i lékařský posudek od lékaře závodní preventivní péče. Lékař musí znát činnosti, které se v podniku uskutečňují, musí znát i prostředí podniku a je tak schopen říci, jestli zaměstnanec je schopen s jeho zdravotním stavem vykonávat určenou práci.

Společnost nemá zaveden žádný adaptační program, jelikož se neuchytil. Každý vedoucí má svůj plán, většinou na úvodních 14 dní, kdy má nový pracovník naplánováno, co konkrétně má udělat nebo se naučit. Většinou to funguje tak, že si ho vezme na starosti někdo zkušený a zacvičuje ho za provozu.

6. SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ

6.1. Shrnutí výsledků

Na základě analýzy vybraných personálních činností bylo zjišťováno, zda proces přijímání nových pracovníků ve společnosti ČEZ Distribuční služby, s. r. o. probíhá běžnými metodami nebo jsou využívány nějaké moderní metody, které využívají např. potenciálu informačních a komunikačních technologií. Firma ČEZ Distribuční služby, s. r. o. má moderní a propracovaný systém personálního řízení a takový je v dnešní době potřeba. V současnosti, kdy míra nezaměstnanosti klesá, je potřeba potencionální zájemce o nová pracovní místa zaujmout.

Při získávání nových pracovníků dává organizace nejdříve přednost vnitřním zdrojům, tedy pracovníkům, kteří v ČEZu již pracují a to konkrétně přes interní síť. Na nich záleží, zda projeví zájem se ve své práci někam posunout či nikoli. Když tomu tak není, přichází na řadu zájemci z okolí firmy.

Metodou získávání pracovníků bývají nejčastěji inzerce na webových portálech a nově také inzerce na sociálních sítích. Nejčastěji se v případě sociálních sítí využívá Facebookový profil firmy, který má na starosti pověřená osoba. Bohužel nejsou na něm k nalezení veškerá pracovní místa, která firma nabízí. Pokud lidé projevují zájem o pracovní místo prostřednictvím webového portálu, přihlásí se na nabízenou pozici pomocí formuláře, kde vyplní osobní informace a přiloží svůj životopis. Všichni zájemci jsou tak ukládáni do přehledné databáze, ve které se personalisté dobře orientují a mají vše při ruce. Následný výběr pracovníka závisí především na vedoucím pracovníkovi, který vybere vhodného kandidáta. K rozhodování mu pomáhá personalista nebo další vedoucí pracovník. Vedoucí nese plnou odpovědnost za výběr pracovníka.

Metoda výběru pracovníků závisí na tom, o kterou pozici se jedná. Nejčastěji probíhá formou strukturovaných pohovorů. Při výběru pracovníků do vedoucích pozic je součástí pohovoru i Assessment centrum. Společnost také začala používat moderní formu online dotazníků, kde zájemce odpovídá na otázky a je při tom natáčen na webkameru. Důležitá je také aktivní spolupráce s mladými lidmi jakožto absolventy, kteří mohou být díky roli praktikanta připravováni na budoucí práci v ČEZu. Zde se nejvíce projevuje vyspělost dnešní doby. Online dotazníky jsou výborným řešením pro uchazeče, aby nemuseli dojíždět na zdlouhavé pohovory a mohli vše provést

z prostředí domova. Nevýhodu mohou mít starší zájemci, jejichž počítačové schopnosti nebo vybavení nemusejí pro vyplnění online dotazníku stačit.

Přijímání nového pracovníka má na starosti převážně personalista, který s novým zaměstnancem sepíše pracovní smlouvu. Nakonec se ho ujme jeho nadřízený, seznámí ho s chodem na pracovišti a s jeho povinnostmi.

Za zajímavou kapitolu by mohla být brána spolupráce se školami. Společnost ČEZ má mnoho partnerských škol po celé České republice. Kromě toho, že pro tyto partnerské školy koná různé besedy a maturity (Energetická a Jaderná maturita), nabízí také zajímavé projekty pro čerstvé absolventy. Pokud potřebuje firma přijmout nové praktikanty, vybírá si právě mezi čerstvými absolventy. Stává se to v případě, že se blíží odchod zaměstnance do důchodu. V takovém případě zaměstnanec dostane na starosti jednoho z absolventů a seznamuje ho se svou prací. Učí ho všemu tak, aby až zaměstnanec odejde do důchodu, absolvent mohl nastoupit na jeho místo a plně začít pracovat.

Při zpracování analýzy personálního řízení společnosti ČEZ Distribuční služby bylo zjištěno, že moderní metody v oblasti personalistiky se rozvíjejí dobrým směrem, ať už se jedná o výše zmiňované online dotazníky nebo zaměstnávání absolventů a jejich příprava pro budoucí práci ve firmě. Díky tomu firma získává mnoho mladých lidí, bohužel ti, co nemají přístup k internetu, nemohou online dotazníky zodpovědět. Největší problém spojený hlavně s klesající mírou nezaměstnanosti je ten, že se na volná místa hlásí méně zájemců než dříve. Proto by měla být pracovní místa vytvářena a popsána tak, aby lidi z okolí zaujala.

Veškeré další činnosti personálního oddělení jsou již po dlouhou dobu svého působení vyhovující jak pro samotné personalisty, tak i pro potenciální zájemce o pracovní místa.

6.2. Návrhy doporučení

Jelikož společnost funguje v oblasti personalistiky téměř bez problémů, důležitým doporučením je to, aby v nastavené kvalitě pokračovala i nadále. Tím se rozumí to, aby stále využívala při přijímacím procesu dobře fungující metody – pohovory, Assessment centra a online dotazníky. Společnost by se neměla snížit k radikálním změnám, které by ji nemusely prospět.

Dalším návrhem a to v oblasti získávání pracovníků by mohlo být společnosti doporučeno, aby byla dána stejná příležitost všem zájemcům o pracovní pozici. Přijmutí nového zaměstnance je sice časově nákladnější kvůli zaškolení a seznámení s prostředím firmy. Pokud by ale zaměstnanec přešel v rámci společnosti na jinou pozici, společnost by musela stejně hledat nového zaměstnance na pozici, kterou v rámci přestupu uvolnil. Řešením by mohlo být zveřejňování inzerátů na všech portálech ve stejnou dobu a následný výběr ze všech kandidátů, kteří se o pozici ucházejí.

Pokud se jedná o metody získávání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí, ať už se jedná o Facebook nebo jiné portály, výhodou by byl nově vytvořený profil pouze pro inzerci nabízených míst. Aby nedošlo k podvrhům, nový profil by dostal na starosti ten samý člověk, který spravuje hlavní Facebookovou stránku a případně je propojil vzájemným sdílením odkazů.

Posledním doporučením, a to při výběru pracovníků by mohlo být doporučeno, aby v případě, že zájemce nemá možnost vyplnit online dotazník, byla navržena jiná forma dotazníku a zájemce tak nebyl diskriminován.

7. ZÁVĚR

Cílem práce bylo v rámci výzkumné otázky zjistit, zda jsou ve společnosti ČEZ Distribuční služby využívány moderní metody v procesu přijímání nových pracovníků, včetně využití potencialu informačních a komunikačních technologií. Bylo zjištěno, že společnost se snaží jít s dobou ve všech fázích přijímacího procesu. Jelikož se práce věnuje přijímacímu procesu od začátku procesu po přijetí nového pracovníka, lze říci, že v každé fázi se nachází něco, co by se dalo považovat za moderní metodu v oblasti personalistiky.

Ve fázi vytváření pracovních míst se k ukládání veškerých inzerátů využívá internetové databáze, kam i zájemci posílají své životopisy. Pro pracovníky personálního oddělení to tak je vše na jednom místě, přehledné a veškeré informace se nemusejí skladovat v papírové formě. Stejně tak tomu je i v případě popisu pracovního místa. Veškeré dokumenty se skladují na společném uložišti, aby v případě, že je bude potřebovat personalista z jiného oddělení nebo jiné lokality, k nim měl snadný přístup. Při náboru zaměstnanců je velice důležité jít s dobou, proto společnost zajímavé nabídky práce sdílí na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, ...). Ve fázi výběru zaměstnanců se ve společnosti začala využívat metoda online dotazníků. Dle informací z rozhovoru je tato metoda využívána u vytipovaných pozic, kde hledají mladší pracovníky.

V teoretické části bakalářské práce byly shrnuty podstatné teoretické poznatky především z odborné literatury. Díky prohloubení znalostí bylo možno se věnovat analýze vybraných personálních činností v konkrétní firmě. V úvodu praktické části byla charakterizována zvolená společnost a dále také provedena analýza vybraných personálních činností – vytváření pracovního místa, získávání a výběr, zaměstnanců. Praktická část probíhala formou řízených rozhovorů s paní Mgr. Ivou Sodomkovou a také s paní Kateřinou Kastnerovou, která konkrétně zodpověděla na otázky ohledně Assessment center. Při zpracování praktické části bylo čerpáno z interních zdrojů společnosti a z informací získaných pomocí rozhovorů.

Společnost ČEZ je velice známá a vyspělá firma působící na trhu již dlouhou dobu, to ovlivňuje strukturu zaměstnanců a také způsob, jakým jsou zaměstnanci přijímáni na nové pracovní pozice. Díky rozhovoru byly zjištěny informace, které by

mohly zaujmout mnoho žadatelů o pracovní místo. Společnost vyniká v příležitostech pro mladé absolventy, kterým může nabídnout praxi a následné místo. Nepohrdne ale ani zkušenými pracovníky, díky kterým je přijetí o něco lehčí, než je tomu právě u čerstvých absolventů.

Za jedinou nevýhodu při zpracování bakalářské práce by mohlo být považováno nepovolení použít při výzkumu formu dotazníku. Důvodem byly tajné informace týkající se pracovníků a zájemců na pracovní pozice v ČEZu, které nemohly být veřejně poskytnuty a také informace, které by mohly společnost negativně ovlivnit.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

8.1. Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HANDLÍŘ, Jiří. *Management pro střední a vyšší odborné školy: [plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1998. Management (Computer Press). ISBN 80-7226-095-2.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3

MOHELSKÁ, Hana, Marcela ŠABATOVÁ a Stanislav ROŠICKÝ. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

URÁNKOVÁ, K. a kolektiv: *Katalog Dopráce!* 07. Brno: Tribun, 2007, 130 str.

8.2. Internetové zdroje

ČEZ Distribuční služby. Skupina ČEZ. [online]. [2016] [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cds/cs/uvod.html>

DOČKAL, Jakub. Assessment centrum: Příprava je základ úspěchu. *Flek.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/hledam-praci/rady-a-tipy-jak-uspjet-na-assessment-centru>

Internetový slovník cizích slov; [online]; dostupné z:

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

Skupina ČEZ. Skupina ČEZ. [online]. [2016] [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/>

8.3. Ostatní zdroje

TROUSIL, Michal a Veronika JAŠÍKOVÁ. Úvod do tvorby odborných prací. Vyd. 2., rozš. Hradec Králové: Gaudemaus [i.e. Gaudeamus], 2015, 240 s. ISBN 978-80-7435-542-4.

Vnitřní materiály společnosti ČEZ Distribuční služby, s. r. o.

9. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Zdroje organizace a proces řízení (Koubek, 2002)	6
Obrázek 2 - Typy personálního řízení (Armstrong, 2001)	10
Obrázek 3 - Páteř plánovacího procesu (Koubek, 2002)	16
Obrázek 4 - Logo firmy ČEZ, a. s. (web ČEZ, a. s.)	25
Obrázek 5 - Organizační struktura ČEZ Distribuční služby, s. r. o. (Interní zdroj)	26
Obrázek 6 - Ukázka inzerátu z portálu Kde jinde (web Jobs.cz).....	32
Obrázek 7 - Prostředí databáze LMC G2 (web Jobs.cz)	33
Obrázek 8 - Prostředí portálu Kde jinde pro studenty a vysokoškoláky (Kdejinde.cz)	35

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Popis pracovní funkce pro vedoucího pracovníka

Popis pracovní funkce

Identifikace pracovní funkce	
Název pracovní funkce	Vedoucí oddělení AMS
Jméno společnosti	ČEZ Distribuční služby
Úsek, odbor, oddělení	Úsek Měření, odbor Správa měřidel, oddělení AMS
Organizační číslo PM	
Nadřízená funkce	Vedoucí odboru Správa měřidel

Poslání pracovní funkce
Řídí činnosti oddělení AMS v souladu se strategickými cíli Společnosti, legislativními předpisy, řídicími akty Skupiny, předpisy BOZP, PO, TQM, OŽP a EMS. Řídí a odpovídá za činnost AMS v rozsahu podmínek autorizace.

Klíčové činnosti
<ol style="list-style-type: none">1. Řídí činnosti oddělení s cílem naplnit strategické cíle Společnosti, vyhodnocuje plnění zadaných cílů.2. Zodpovídá za plnění všech autorizačních kritérií systému jakosti a jeho přezkoumávání.3. Odpovídá za odbornou způsobilost pracovníků a technické vybavení AMS.4. Řídí činnost kalibrační laboratoře pro revize pracovních měřidel elektrických veličin5. Řídí ekonomické výsledky oddělení, efektivně hospodaří s finančními prostředky a majetkem oddělení.6. Řeší reklamace a stížnosti, zabezpečuje kontroly ochrany majetku a odpovídající úroveň BOZP, PO, TQM, EMS a OŽP.7. Řídí a motivuje zaměstnance, pravidelně poskytuje zpětnou vazbu, hodnotí pracovní výkon a chování, podněcuje k rozvoji a vzdělávání, navrhuje personální změny a úpravy mezd.8. Nastavuje pracovní postupy a metodiky tak, aby byly zajištěny garantované standardy dle vyhlášky 540/2005 Sb. a řeší situace, které znemožňují plnění garantovaných standardů.

Standardní činnosti

1. ŘÍDÍCÍ, ORGANIZAČNÍ A METODICKÁ ČINNOST

- 1.1. Podílí se na plánování a sledování zdrojů (zaměstnanci, finance, materiál atd.)
- 1.2. Potvrzuje vyjádření k náhradě za nedodržení standardů kvality.
- 1.3. Zastupuje a jedná jménem společnosti v oblasti metrologických činností ve vazbě na podmínky autorizace.
- 1.4. Vyjadřuje se k námitkám vůči přezkoušení.
- 1.5. Validuje report plnění/neplnění garantovaných standardů dle vyhl. 540/2005 Sb.
- 1.6. Předkládá požadavky na technický rozvoj IS.
- 1.7. Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů Společnosti a v případě potřeby navrhuje nápravná opatření.
- 1.8. Spravuje procesy, služby a činnosti s cílem dosažení standardů kvality.
- 1.9. Vytváří, udržuje a zdokonaluje produktivní pracovní prostředí.
- 1.10. Zajišťuje efektivní spolupráci s ostatními útvary Společnosti.

2. INFORMACE

- 2.1. Vyměňuje a sdílí informace vztahující se k činnosti řízeného oddělení.

3. OSTATNÍ

- 3.1. Účastní se projektů a práce v týmech dle potřeb Společnosti.
- 3.2. Plní další úkoly dle požadavků nadřízeného v rámci sjednaného druhu práce.

Dimenze

1. nákladový rozpočet útvaru: cca 40 mil. Kč
2. počet podřízených: 46 (4/42)
3. významné projekty: spoluúčast na nosných projektech společnosti ČME a Skupiny ČEZ

Požadované vzdělání a praxe:

Podmiňující:

- vysokoškolské vzdělání magisterské
- 9 let praxe v oblasti měření
- osvědčení o vykonání zkoušky z vyhlášky 50/78 Sb. §8

Doplňující nezbytně nutné:

- znalost energetické legislativy a norem, vnitřních řídicích aktů společnosti
- uživatelská znalost práce na PC (MS Office, SAP, elektronická pošta, SW pro ruční terminály)
- znalost metrologických předpisů
- řidičský průkaz sk. B (aktivní řízení motorového vozidla)

Doplňující:

znalost cizího jazyka

Osobnostní předpoklady

- řídicí a organizační schopnosti
- výborné komunikační dovednosti
- analytické myšlení
- schopnost týmové práce
- odolnost vůči zátěži

Datum: 3.12.2012


Jméno a podpis zpracovatele:

Převzal:

Dne:

Podpis:

Příloha č. 2 – Popis pracovní funkce pro elektromechanika

 ČEZ	<h1>POPIS PRACOVNÍ FUNKCE</h1>	
ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	Název útvaru: Oddělení AMS	
	Název pracovní funkce: Elektromechanik AMS	ID funkce:
	Tarifní stupeň: 5	
Odpovědnost za svěřené hodnoty		Definování odpovědnosti:

Poslání funkce:

Ověřování a justování elektroměrů pro přímé měření, obsluha zařízení pomocí PC. Rozhodování o přidělování úřední značky a zamítnutí ověření elektroměru.

Vykonávané činnosti:

Rozhoduje:

- přidělení úřední značky pro ověření stanoveného měřidla na základě provedené zkoušky dle platného předpisu
- použití zkušebního postupu pro ověření elektroměru dle jeho typu a roku výroby
- zamítnutí ověření elektroměru podle výsledků v záznamu o měření a požadavků legislativy

Odpovídá:

- úplnost a správnost údajů v záznamech o měření
- vyhodnocení výsledků měření v záznamech a označení nevyhovujících elektroměrů
- provádění ověření na zařízeních, která mají platnou kalibraci a funkční zkoušku
- opatření ověřených měřidel úřední značkou a evidenční plombou ČEZ
- kvalitu justování, ověření a dodržování referenčních podmínek
- dodržování technologických postupů pro ověřování a justování elektroměrů
- záznamy prováděné do provozních deníků ZZ
- předání výsledků do evidenčního systému (EMS) oddělení AMS

Vykonává:

- regulaci a ověření indukčních elektroměrů pro přímé měření podle platných technologických postupů
- ověřování statických elektroměrů podle platných technologických postupů
- statistickou kontrolu elektroměrů uvedených na trh dle NV 464/2005 (MID)
- evidenci výsledků měření u elektroměrů vedených v EMS
- vizuální kontrolu elektroměrů po opravě dle platného technologického postupu
- kontrolu zkušebního zařízení před započítáním práce a výsledek zaznamenává do provozního deníku ZZ
- vyhodnocení výsledků měření v záznamech a vyřazení nevyhovujících měřidel
- záznamy vyplývající z příručky jakosti
- ověřování při dodržování všech zásad a pravidel vyplývajících z příručky jakosti a udělené autorizace, včetně uložení a manipulace s úředními kolky
- ověřování elektroměrů na základě osobního certifikátu

- svou činnost v souladu s dodržováním vnitřního řádu, předpisů bezpečnosti práce, požární ochrany a dalších závazných předpisů

Kvalifikační požadavky:


Požadované vzdělání: vyučení ve 3 letém oboru
Požadovaná praxe: 1 rok
Podmiňující: <ul style="list-style-type: none"> • vyučen v tříletém učebním oboru elektrotechnického zaměření • osvědčení o vykonání zkoušky z vyhlášky 50/78 Sb. § 6 • osobní certifikát pro personál v oboru metrologických činností, ověřování a kalibrace elektroměrů, periodické přezkoušení
Doplňující nezbytně nutné: <ul style="list-style-type: none"> • znalost předpisů z oblasti legální metrologie (zákon 505/1990) • základní znalost práce na PC
Doplňující ostatní:

Osobní předpoklady:

- samostatnost
- přesnost
- pečlivost
- odpovědnost
- spolehlivost

Jméno a příjmení zaměstnance (hůlkovým písmem):	Převzal dne:	Podpis:

Příloha č. 3 – Vzor lékařského posudku pro nové pracovníky

	ŽÁDOST O POSOUZENÍ ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI
---	--

Název zaměstnavatele	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	IČ	26871823
Adresa zaměstnavatele	Riegrovo náměstí 1493/3, 50002 Hradec Králové, Pražské Předměstí		
Příjmení, jméno zaměstnance		Osobní číslo	
Datum narození			
Adresa místa trvalého pobytu popř. adresa místa bydliště			
Pracovní zařazení			
Druh práce	praktikant IV		
Režim práce	Pevné rozvržení PD		
Kategorie práce a rizikové faktory ve vztahu ke konkrétní práci	287 2-fyzická zátěž, 2-zátěž chladem, 2-pracovní poloha		

žádáme o provedení lékařské prohlídky a vydání posudku o zdravotní způsobilosti k práci pro výše uvedeného zaměstnance	
Druh prohlídky	<input checked="" type="checkbox"/> vstupní při uzavření pracovního poměru
	<input type="checkbox"/> vstupní při změně práce (navýšení rizikových faktorů)
	<input type="checkbox"/> periodická
	<input type="checkbox"/> mimořádná
Důvod k provedení prohlídky	uzavření pracovního poměru

Posuzující lékař	
Adresa lékaře	
Telefon lékaře	

Dne	
Jméno kontaktní osoby zaměstnavatele	
Telefon	
E-mail	



LÉKAŘSKÝ POSUDEK

Název zaměstnavatele	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	IČ	26871823
Adresa zaměstnavatele	Riegrovo náměstí 1493/3, 50002 Hradec Králové, Pražské Předměstí		
Příjmení, jméno zaměstnance		Osobní číslo	
Jméno lékaře		Datum narození	
Pracovní zařazení		Režim práce	Pevné rozvržení PD
Druh práce	praktikant IV	Číslo prac. místa	
Kategorie práce a rizikové faktory ve vztahu ke konkrétní práci	287 2-fyzická zátěž, 2-zátěž chladem, 2-pracovní poloha	Nákladové středisko	

Druh prohlídky	<input checked="" type="checkbox"/> vstupní při uzavření pracovního poměru	<input type="checkbox"/> periodická	
	<input type="checkbox"/> vstupní při změně práce (navýšení rizikových faktorů)	<input type="checkbox"/> mimořádná	
Termín prohlídky		Čas prohlídky	
Kód	Název	Obnovit do	
00000334	LP/periodická LP	Nástup 01.04.2016	
00000349	LP/práce ve výškách nad 10 metrů		
00000354	LP/řidič motorových vozidel – referent		
00002930	LP/VN a VVN el.zař., tl.nád., turbokomp.		

POSUDKOVÝ ZÁVĚR

Posuzovaná osoba	<input type="checkbox"/>	je zdravotně způsobilá	k výkonu práce		
	<input type="checkbox"/>	je zdravotně způsobilá s podmínkou (uvedte, prosím, konkrétní podmínky)			
	<input type="checkbox"/>	pozbýla dlouhodobě zdravotní způsobilost			
		<input type="checkbox"/>		pro pracovní úraz ze dne:	
		<input type="checkbox"/>		pro nemoci z povolání zjištěné dne	
	<input type="checkbox"/>	z jiného důvodu			
<input type="checkbox"/>	není zdravotně způsobilá				
<input type="checkbox"/>	termín provedení mimořádné prohlídky, je-li takový postup důvodný				
V		Dne		Razítko a podpis poskytovatele	

V		Dne		Podpis a číslo průkazu totožnosti pověřené osoby zaměstnavatele*	
---	--	-----	--	--	--

*v případě osobního převzetí Lékařského posudku oprávněnou osobou zaměstnavatele

Posuzovaná osoba **potvrzuje** svým podpisem, že vzala **obsah posudku** na vědomí a **seznámila se s kategorií práce**

V		Dne		Podpis zaměstnance	
---	--	-----	--	--------------------	--

Poučení: proti tomuto posudku může posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti podat podle ustanovení § 46 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách v platném znění, návrh na jeho přezkoumání do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání. Návrh se podává poskytovateli pracovnělékařských služeb, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbýla dlouhodobě zdravotní způsobilost.



ŽÁDOST O VÝPIS ZE ZDRAVOTNÍ DOKUMENTACE

Název zaměstnavatele	ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	IČ	26871823
Adresa zaměstnavatele	Riegrovo náměstí 1493/3, 50002 Hradec Králové, Pražské Předměstí		
Příjmení, jméno zaměstnance			
Datum narození			

Druh prohlídky	<input checked="" type="checkbox"/>	vstupní při uzavření pracovního poměru
	<input type="checkbox"/>	vstupní při vstupu do rizika
	<input type="checkbox"/>	periodická
	<input type="checkbox"/>	mimořádná
	<input type="checkbox"/>	výstupní při skončení pracovního poměru
	<input type="checkbox"/>	výstupní při výstupu z rizika

Vážená paní doktorko/ Vážený pane doktore,

dovoluji si Vás tímto požádat o zajištění výpisu ze zdravotní dokumentace Vašeho registrovaného pacienta/ pacientky pro účely posouzení zdravotní způsobilosti k práci ve smyslu Rámcové úmluvy č.89/391/EHS, zákona č.372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování a zákona č.373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách.

Minimální rozsah výpisu je dán vyhláškou o zdravotnické dokumentaci č. 98/2012, v příloze 1.

Výpis ze zdravotnické dokumentace obsahuje:

- základní údaje z anamnézy doplněné o údaje nezbytné k účelu, pro který je výpis vydáván,
- informace o posledně zjištěném zdravotním stavu pacienta a rozpis jím užívaných léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely a používaných zdravotnických prostředků,
- diagnostický souhrn,
- stručné zhodnocení dosavadního vývoje zdravotního stavu pacienta, včetně reakcí na dosavadní léčbu a dynamiky vývoje výsledků laboratorních a dalších pomocných vyšetření,
- další podstatné informace včetně informací z posudkové péče

Úhrada nákladů za provedení výpisu z dokumentace bude zaměstnavatelem proplacena na základě vystaveného daňového dokladu (příjmový doklad).

Daňový doklad musí být vystaven na výše uvedenou společnost s uvedením také jména a příjmení zaměstnance.

Děkuji za spolupráci

Dne	
Jméno kontaktní osoby zaměstnavatele	
Telefon	
E-mail	

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Andrlová Nikola	Sládkova 865, Skuteč	11201597

TÉMA ČESKY:

Analýza metod a postupů při výběru nových zaměstnanců ve společnosti ČEZ - Distribuční služby, s. r. o.

TÉMA ANGLICKY:

Analysis of methods and procedures for selecting new employees in ČEZ - Distribuční služby, s. r. o.

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analyzovat používané metody a procesy nábory nových zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuční služby, s. r. o. a navrhnout případná doporučení na zefektivnění tohoto procesu.

Osnova práce:

- Úvod
- Cíl a metodika práce
- Literární rešerše
- Analytická část analýza metod a procesů nábory nových zaměstnanců do společnosti
- Shrnutí výsledků a návrh doporučení na zlepšení procesů
- Závěr
- Seznam použité literatury

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:


PITRA, Zbyněk. Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století). Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-33-7

SOKOLOVÁ, Marcela. Základy managementu. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, ISBN 978-80-7435-553-0

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-86395-46-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6


Podpis studenta:



Datum:

11.10.2015

Podpis vedoucího práce:



Datum:

19.10.15