

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Martina Pistulková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Pistulková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Recruitment and Selection of Employees in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DIANE, A. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.

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

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 10. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné a přínosné rady s vypracováním diplomové práce.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

Souhrn

Diplomová práce se zabývá postupy a technikami vyhledávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Pro analýzu byly zvoleny následující techniky sběru dat: analýza vnitřního dokumentu, rozhovory s personalisty společnosti, pozorování uvnitř společnosti a dotazníkové šetření.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje proces výběru zaměstnanců od plánování, přes interní a externí zdroje po výběrový pohovor. Praktická část se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti. Popisuje postupy a techniky vyhledávání a výběru zaměstnanců. Analyzuje interní postup výběru zaměstnance a navrhuje, na základě provedených rozhovorů s personalisty, pozorování při výběrovém pohovoru a dotazníkovým šetřením s uchazeči o zaměstnání, zefektivnění celkového procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců v celé společnosti. Výstupem práce jsou doporučení pro společnost k zefektivnění uvedených procesů.

Klíčová slova: Vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje, interní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru.

Recruitment and selection of employees in selected company

Summary

This thesis deals with methods and techniques of recruitment and selection of employees in a selected company. The main aim of the thesis is based on an analysis to assess the system of recruitment and selection of employees in the particular company and the deficiencies found propose appropriate measures. For the analysis were chosen following data collection techniques: analysis of internal documents, interviews with recruiter's society within society observation and questionnaire.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the staff selection process from planning, through internal and external sources after an interview. The practical part deals with the process of recruitment and selection of employees in a particular company. It describes the procedures and techniques of search and selection of staff. It analyzes internal procedure for employee selection and suggests, based on interviews conducted with recruiters, observations during the selection interview and questionnaire survey of jobseekers streamline the overall process of recruitment and selection of employees throughout the company. The outcome of this work, are recommendations for the company to streamline these processes.

Keywords: Recruitment employees, external resources, internal resources, personnel selection, selection methods.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů	16
3.1.2 Úloha personálního útvaru.....	16
3.2 Personální činnosti	17
3.2.1 Personální plánování.....	17
3.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	18
3.2.3 Získávání a vyhledávání zaměstnanců.....	21
3.3 Výběr zaměstnanců	23
3.4 Metody výběru zaměstnanců.....	24
3.5 Výběrový pohovor	27
3.5.1 Reference	31
3.5.2 Psychologické testy.....	32
3.5.3 Odborné testy	34
3.5.4 Osobní dotazníky a biografické informace (biodata)	34
3.5.5 Pracovní vzorky	35
3.5.6 Simulace.....	35
3.5.7 Assessment centre	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika společnosti	37
4.1.1 Demografická data	39

4.1.2	Počty nástupů	42
4.2	Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti	43
4.2.1	Vyhledávání zaměstnanců	43
4.2.2	Výběr zaměstnanců	45
4.3	Postup výběru zaměstnance	46
4.4	Výzkum	56
4.4.1	Rozhovory	56
4.4.2	Pozorování	59
4.4.3	Dotazníkové šetření	60
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	65
5.1	Zhodnocení procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců	65
5.2	Návrh řešení	65
6	Závěr.....	72
7	Seznam použitých zdrojů	74
8	Seznam příloh	78

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – Validita metod výběru pracovníků	24
Tabulka 2 – Společnosti Skupiny ČEZ	38
Tabulka 3 – Divize společnosti ČEZ, a.s.....	39
Tabulka 4 – Přehled regionů a elektráren	46
Tabulka 5 – Změna ve volné příloze postupu Výběr zaměstnance ve skupině ČEZ.....	70

Seznam grafů:

Graf 1 – Přehled počtů zaměstnanců ve skupině ČEZ a ve společnosti ČEZ, a.s.	39
Graf 2 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle pohlaví	40
Graf 3 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle věkové struktury	40
Graf 4 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle vzdělanostní struktury.....	41
Graf 5 – Porovnání nástupů ve skupině ČEZ a ve společnosti ČEZ, a.s.....	42
Graf 6 – Přehled výběrových řízení ve skupině ČEZ	43
Graf 7 – Inzerce volného pracovního místa.....	60
Graf 8 – Způsob získané informace	61
Graf 9 – Srozumitelnost inzerce	61
Graf 10 – Mzda v inzerátu	62
Graf 11 – I. kolo výběrového řízení.....	62
Graf 12 – Atmosféra při výběrovém řízení.....	63
Graf 13 – Informovanost při výběrovém řízení	63
Graf 14 – Délka výběrového řízení.....	64
Graf 15 – Hodnocení výběrového procesu	64

Seznam schémat:

Schéma 1 – Přípravná fáze.....	53
Schéma 2 – Realizační fáze	54
Schéma 3 – Závěrečná fáze	55

Seznam obrázků:

Obrázek 1 – Přehled uchazečů v databázi jobs.cz	67
Obrázek 2 – Otevřené kurzy skupiny ČEZ.....	68
Obrázek 3 – Možnosti rozvoje a školení ve Skupině ČEZ.....	69
Obrázek 4 – Náhled na tvorbu inzerátu volného pracovního místa v jobs.cz	71

1 Úvod

Jedna z nejdůležitějších personálních činností útvarů lidských zdrojů ve společnostech je vyhledávání a výběr zaměstnanců. Tyto procesy provádějí personalisté, konzultanti lidských zdrojů či business partneři, a to buďto sami nebo ve spolupráci s vedoucími či jinými zaměstnanci společnosti. Takový tým lidí má velice důležitý úkol, a to vybrat toho nejvhodnějšího zaměstnance s požadovanou kvalifikací právě pro jejich společnost.

Vyhledávání zaměstnanců je úzce propojeno s finálním výběrem zaměstnance. Společnosti využívají řadu metod k oslovení nových posil. V současné době se do popředí dostává inzerce na internetu a sociálních sítí. Mnohé společnosti vyhledávají potenciální zaměstnance také prostřednictvím dlouhodobé spolupráce se středními a vysokými školami, převážně v případech, kdy se jedná o poptávku ve specializovaných oborech.

Správný výběr zaměstnanců je pro konkrétní společnost velice klíčovou oblastí. Při výběru zaměstnanců záleží na mnoha faktorech, podle kterých je daný uchazeč posuzován. Velký důraz je kladen na dosažené vzdělání, na praxi, na znalosti a dovednosti. Posuzují se také výsledky již odvedené práce, týmová práce, rozvojový potenciál, zdravotní a psychický stav, ale i například v současné době oblíbený tah na branku. Vliv mohou mít také další faktory, například sympatie, atd.

Dobrý výběr zaměstnance má vliv jak na vykonávanou práci, tak na vztahy na pracovišti. V některých oblastech je výběr o něco složitější, a musí se vymýšlet stále nové možnosti jak v oblasti nábory, který s výběrem úzce souvisí, tak v oblasti výběru. V současné době dochází na trhu práce k velké poptávce po technicky zaměřených uchazečích o zaměstnání a také na tyto problémy musí být společnost připravená.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Mezi dílčí cíle patří:

1. Zpracování literární rešerše k problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců.
2. Základní charakteristika společnosti ČEZ, a.s.
3. Popis současných technik vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.
4. Popis současných technik výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.
5. Příprava, realizace a vyhodnocení osobních rozhovorů s konzultanty lidských zdrojů.
6. Příprava, realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření.
7. Vytvoření návrhů k zefektivnění procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Z literární rešerše a z praktické části.

V teoretické části je objasněna důležitost řízení lidských zdrojů ve společnostech a jejich provázanost s ostatními cíli společnosti. Dále jsou zde uvedeny hlavní činnosti personálních útvarů, které jsou řazeny od personálního plánování přes získávání a vyhledávání zaměstnanců až po samotný výběr zaměstnance. Jsou zde vymezeny prostředky, které může společnost použít při vyhledávání nových zaměstnanců a doporučené postupy a metody při výběru nového zaměstnance.

Praktická část se věnuje problematice vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. a navrhuje opatření ke zlepšení v těchto procesech.

Pro praktickou část byly využity následující techniky sběru dat:

1) Analýza dokumentu (*období červen – srpen 2016*)

Pro analýzu dokumentu byl využit stávající platný interní postup společnosti ČEZ, a.s. zabývající se procesem výběru zaměstnanců, který definuje obecné zásady tohoto procesu, vymezuje pravidla, pravomoci a postup při obsazování volných pracovních pozic.

2) Rozhovory (*období září – říjen 2016*)

Po důkladném seznámení s procesem vyhledávání zaměstnanců ve společnosti a s postupem Výběr zaměstnance, byl proveden kvalitativní výzkum uvnitř společnosti. Výzkumu předcházelo sestavení vhodných otázek k oběma zkoumaným procesům a následné zaslání otázek konzultantům LZ z důvodu jejich lepší připravenosti. Cílem výzkumu bylo formulování nových návrhů na zlepšení a nových pohledů na realitu, vysvětlení toho, jak personalisté, kteří se zabývají výběrem zaměstnance, přemýšlejí a jaké nové návrhy by pomohli řešit otázku správného oslovení uchazečů o zaměstnání při jejich vyhledávání. Tématem rozhovorů byla stávající situace v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců a návrhy změn do budoucna s ohledem na měnící se pracovní trh i obory absolventů.

Pro naplnění cíle diplomové práce byly zvoleny:

- ✓ *Skupinové rozhovory s personalisty společnosti ČEZ, a.s.*
- ✓ *Individuální rozhovory s personalisty společnosti ČEZ, a.s.*

Skupinový rozhovor, tak zvaný Fokus Group, byl zrealizován na poradě útvaru Služby lidských zdrojů zákazníkům - elektrárny, kteří mají v kompetenci výběr a vyhledávání zaměstnanců pro vybrané tepelné, uhelné a jaderné elektrárny celé skupiny ČEZ. Skupina sdružovala celkem 8 konzultantů LZ (lidských zdrojů) na jednom dotazovacím místě a jeho podstatou byla skupinová interakce mezi účastníkem a tazatelem.

Individuální rozhovor proběhl se 4 konzultanty LZ, přímo na jejich pracovišti s uvolněnou atmosférou a bylo možné zjistit velké množství pravdivých, subjektivních názorů. Dalším typem rozhovoru byl, z důvodu pracovní zaneprázdňenosti konzultantů LZ, zvolen telefonický rozhovor. Jednalo se o personalisty, kteří zabezpečují výběr zaměstnanců na centrále společnosti v Praze. Celkem byli telefonicky osloveni 3 konzultanti LZ.

Všechny typy rozhovorů se zabývaly otázkami k tématům vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s., které jsou uvedeny v příloze č. 1. Závěry k použitým otázkám byly zpracovány do jednotných odpovědí.

3) Pozorování (*období září 2016*)

Pro celkové porozumění procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. bylo v kombinaci s rozhovory zvoleno zúčastněné pozorování uvnitř společnosti při zahájení procesu vyhledávání a následně při výběru zaměstnanců.

Pozorování bylo realizováno ve dvou termínech, na dvou lokalitách, kde působí konzultanti LZ.

- První situací bylo jednání s vedoucími, kteří doručili požadavek na obsazení pracovního místa (uveden v příloze č. 4).
- Druhou situací bylo výběrové řízení na pracovní pozici specialista jakosti údržby.

Cílem bylo zhodnotit, jak probíhá reálná situace ve společnosti a zda je dodržován závazný postup Výběr zaměstnance.

4) Dotazníkové šetření (*období prosinec 2016 – leden 2017*)

V návaznosti na provedené rozhovory a na pozorování, byl, pro získání zpětné vazby v oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, vypracován dotazník, který je uveden v příloze č. 2. Dotazník obsahuje 16 otázek a je rozdělen na 3 části. První část zahrnuje 4 identifikační otázky, které rozčleňují dotázané podle pohlaví, věku, vzdělání a současného pracovního zařazení. Druhá část je zaměřená na oblast vyhledávání zaměstnanců a skládá se z 5 otázek. Třetí část se zabývá oblastí výběru zaměstnanců a skládá se ze 7 otázek. V dotazníku jsou použity otázky uzavřené, kde mají respondenti na výběr z předem stanovených odpovědí. Některé otázky jsou polootevřené, kde je navíc přidána možnost volné odpovědi.

Dotazník byl rozeslán uchazečům o zaměstnání, kteří se přihlásili na nabídky volných pracovních míst a po posouzení zaslání životopisu a motivačního dopisu byli pozváni k výběrovému pohovoru. Pro dotazníkové šetření byla zvolena organizační jednotka Temelín, kde personalisté souhlasili s provedením výzkumu – zpětné vazby. Celkem bylo rozesláno 82

dotazníků uchazečům, kteří se přihlásili na nabídku volného pracovního místa a byli pozváni k výběrovému pohovoru v období od ledna 2016 do září 2016. Návratnost použitelných dotazníků byla 63%, což představuje 52 vrácených dotazníků. Zjištěné odpovědi jsou zobrazeny graficky dle odpovědí respondentů.

V závěru práce dochází k propojení jednotlivých technik sběru dat a jsou navržena možná opatření k zefektivnění obou procesů.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů, jinak také stále častěji používaný pojem Personální management je klíčovou součástí dnešního pojetí řízení společnosti jako takové.

Podle Koubka (2011) se řízení lidských zdrojů vyznačuje především tím, že klade důraz na „*strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení*“.

D'Ambrosová (2014) ho definuje jako „*proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a organizací*“. Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení tohoto nejcennějšího, co organizace mají tedy lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

3.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, stejně jako řízení čehokoliv jiného, musí mít strategii. Podle D'Ambrosové (2014) personální strategie musí vycházet z toho, že „*trhy práce se výrazně mění a budou měnit. Zitřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní právě tak, jako se dnešní odlišují od včerejších*“. Armstrong (2007) ji popisuje jako „*přístup k rozhodování o záměrech a o plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů*“.

Cílem řízení lidských zdrojů je dle Kocianové (2010) „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosažení cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace*“.

3.1.2 Úloha personálního útvaru

Protože nositelem většiny personálních činností, stejně jako realizátorem personální strategie je personální útvar, bude představena jeho úloha. Dle Armstronga (2007) je úlohou

personálního útvaru „*umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká pracovníků*“.

Úkolem personálního řízení je podle Stýbla (2006) „*vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího standardní kvalitu nových zaměstnanců (a minimální míru fluktuace v období po nástupu) a její zavedení v celé firmě*“. Obsahem této koncepce by mělo být především stanovení postupů a metod získávání (vyhledávání), hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování (Stýblo, 2006).

Personální útvar, jak už vychází z názvosloví, provádí personální činnosti. Koubek (2011) je uvádí v jednotlivých bodech takto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst,
2. Personální plánování,
3. Získávání, výběr a následně přijímání pracovníků,
4. Hodnocení pracovníků,
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. Odměňování,
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. Pracovní vztahy,
9. Péče o pracovníky,
10. Personální informační systém.

3.2 Personální činnosti

3.2.1 Personální plánování

Každá společnost, která nechce mít problém s náborem a výběrem zaměstnanců, musí včas plánovat lidské zdroje. Podle Košťana (2006) se východiskem pro určení potřeby lidských zdrojů mohou stát „*prediktory*“. Ty musí mít vztah k podstatě činnosti. Prediktorem může být:

- ✓ Počet vyrobených kusů výrobku,
- ✓ Finanční objem výstavby,
- ✓ Objem prodeje,
- ✓ Počet ošetřovaných pacientů,
- ✓ Počet žáků, atd.

Jak ve své knize uvádí Šikýř (2014) „*strategické plánování lidských zdrojů slouží k dosahování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat toto pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhopat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců*“.

Hlavním úkolem plánování je podle Koubka (2011) to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- ✓ v potřebném množství (kvantita),
- ✓ s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- ✓ s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- ✓ optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- ✓ flexibilní a připravené na změny,
- ✓ optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin,
- ✓ ve správný čas,
- ✓ s přiměřenými náklady.

Co je vlastně cílem plánování lidských zdrojů popisuje Armstrong (2007):

- ✓ získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- ✓ předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- ✓ formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- ✓ snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,
- ✓ zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

3.2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Na plánování lidských zdrojů velmi úzce navazuje proces získávání a výběru zaměstnanců. Ve velké většině případů lze dobrým personálním plánováním včas reagovat na potřeby společnosti obsadit volná pracovní místa. Vajner (2007) uvádí „*vnitřní vlivy, za kterých se nám pracovní místo může uvolnit a je tedy třeba zvážit jeho obsazení novým pracovníkem*“:

- ✓ odchody do důchodů,

- ✓ odchody na mateřskou dovolenou,
- ✓ ukončení pracovní smluv,
- ✓ výpovědi,
- ✓ úmrtí,
- ✓ požadavky jednotlivých úseků,
- ✓ strategie firmy a z toho se odvíjející požadavky na počty a dovednosti zaměstnanců.

Ne vždy je ovšem nutné uvolňovat pracovní místa obsazovat. Koubek (2011) upozorňuje, že *„vzhledem k nutnosti účelně vynakládat prostředky je nutné důkladně zvážit také jiné možnosti než je nábor a výběr nového zaměstnance“*:

- ✓ zrušení pracovního místa,
- ✓ pokrytí práce formou částečného úvazku,
- ✓ pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru.

Pokud práce vyžaduje plný pracovní úvazek a tedy nového zaměstnance, může se přistoupit k náboru a výběru. Jak uvádí D'Ambrosiová (2014), *„v personálním útvaru se soustředí požadavky na přijetí nových zaměstnanců. Požadavky na nového pracovníka by měly být jasně definovány“*.

Specifikace pracovního místa

Urban (2009) přehledně vymezuje pracovní místo pomocí pěti charakteristik:

- ✓ Základní cíle pracovního místa – účel, se kterým je místo vytvořeno či očekávaný výsledek, se kterým má být vykonáváno,
- ✓ Hodnotící kritéria pracovního místa – kvantitativní ukazatele, kvalitativní standardy pracovního chování,
- ✓ Rozhodovací pravomoci – okruh a rozsah rozhodnutí, která může držitel místa provést sám a naopak ty, které musí konzultovat s nadřízeným,
- ✓ Základní povinnosti – činnosti a úkoly, které je držitel místa v zájmu dosazení jeho cíle povinen provádět a za jejich výkon je odpovědný, uspořádané podle jejich důležitosti,
- ✓ Pracovní a další podmínky místa – charakterizují pracovní prostředí a vybavenost pracovního místa, ve kterém je vykonávána. Mezi pracovní podmínky patří například

organizace pracovní doby, bezpečnost a ochrana zdraví při práci či fyzikální podmínky práce (Kocianová, 2010).

Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka, mohou být sestaveny například podle Armstronga (2011):

- ✓ odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností,
- ✓ požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně,
- ✓ odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat,
- ✓ zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce,
- ✓ zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy,
- ✓ vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí,
- ✓ další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka, atd.,
- ✓ možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání, atd.

„Definování základních pravidel a požadavků na práci se znalostmi již od počátku existence určité práce a od začátku pracovního poměru zaměstnance, snižuje možnost vyskytnutí pozdějších problémů (Bureš, 2007)“.

3.2.3 Získávání a vyhledávání zaměstnanců

Dle D'Ambrosové (2014) je to personalista, „*který podle znalosti trhu práce, podle toho, zda jde o perspektivní nebo operativní potřebu, a podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, zvolí vhodné formy nábory. Jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti (tzv. vnější zdroje)*“.

V organizacích, ve kterých si pracovní požadavky žádají stále schopnější zaměstnance, kdy je dostatek pracovníků nestálý a lidský kapitál se stal konkurenční výhodou, dosáhla odpovědnost manažera při včasné a efektivní získávání zaměstnanců nové úrovně celopodnikového významu (Walker, 2003). Linioví manažeři, vedoucí, ale i mistři se přímo podílejí od počátku na procesu získávání například tím, že definují „*své požadavky ve speciálních formulářích na obsazení pracovního místa*“.

Existuje velké množství postupů, které se používají při obsazování pracovních míst. Zdánlivě nejjednodušší metoda, tedy využití vnitřních zdrojů má svoje velké výhody, ale také nevýhody. Výstižně je popisuje právě D'Ambrosová (2014):

Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou tyto:

- ✓ Firma zná zaměstnance a zaměstnanec zná firmu,
- ✓ Odpadá náročná etapa profesionální a sociální adaptace,
- ✓ Nižší vynaložené náklady a čas,
- ✓ Motivace pro zaměstnance firmy (např. při kvalitní práci možnost dalšího postupu v hierarchii funkcí nebo přechod na kvalifikovanější místa).

Nevýhody nábory z vnitřních zdrojů:

- ✓ Svázanost stávajícího zaměstnance se známým prostředím, pracovní skupinou,
- ✓ Menší pravděpodobnost přijetí nových, progresivnějších metod řízení,
- ✓ Přeražení neúspěšných kandidátů – doplňuje Vajner (2007).

Prostředky, které může každá organizace použít k hledání nového zaměstnance, uvádí Košťan (2006) i D'Ambrosová (2014):

- a) **Inzerce** v denním tisku, odborných periodikách, na vývěškách umožňuje oslovení nejširšího okruhu zájemců. Existují i specializované tiskoviny, např. příloha Hospodářský novin Kariéra. Podobné přílohy mají rovněž další deníky a existují

i samostatné časopisy zaměřené na náborovou inzerci. Je třeba pečlivě zvážit, kterých novin bude použito, protože různé tiskoviny se obracejí k různým druhům čtenářů. Cena inzerce je relativně dost vysoká a opakované publikování inzerátu může náklady na náborovou kampaň značně zvýšit.

- b) Úřad práce** zveřejňuje volná pracovní místa nejčastěji na úrovni nástupních pozic a pozic nevyžadující vysoké vzdělání. „*Rovněž inzerují práci, kde je velká fluktuace, protože služba je zdarma (Dale, 2007)*“.
- c) Vlastní zaměstnanci** organizace mohou provádět nábor mezi svými známými nebo jako placení náboráři v regionu. Výhoda takového náboru spočívá v jisté odpovědnosti pracovníka za toho, koho doporučil.
- d) Školy** jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků. Velká část organizací má na školách kontakty a spolupracuje s nimi za oboustranně výhodných podmínek – školy doporučují nejschopnější studenty a organizace poskytují jistotu podmínek a odborného růstu (Košťan, 2006).
- e) Personální agentury** obstarávají průběh náborové kampaně za klienta – prezentují inzeráty, zvou uchazeče a dělají s nimi rozhovory. Tyto firmy obvykle mají vlastní databázi zájemců o zaměstnání, ze které pak nabízejí vhodné typy organizací. Jindy zapůjčují firmám flexibilní skupiny pracovníků k pokrytí výpadků.
- f) Headhunting.** „Lovci hlav“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání svým klientům. Tím se zvyšuje dynamika trhu práce a usnadňuje se přirozené spojení mezi výkonnými jedinci a perspektivními firmami (Bělohlávek, 2008).

Zajímavé je, že ani v jedné publikaci nejsou uvedeny dva nejpoužívanější prostředky dnešní doby, tj. počítačové a sociální sítě (internet). Oba autory ale doplňuje Koubek (2011):

„Používání počítačových sítí (internetu) – existuje a rozšiřuje se řada e-mailových či internetových adres, na něž mohou firmy umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada firem, dokonce i malých, má kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné může uveřejňovat i nabídky zaměstnání“.

Dle Stýbla (2016) se personalisté budou muset do budoucna potýkat a současně vypořádávat s jedním ze základních procesů přechodu od individuálního jednání k sítím. Tímto procesem je kreativita směřující k opuštění všeho starého, nevyhovujícího

a vytvářející atmosféru zanícení pro to, co je nejen, ale současně užitečné. K tomu je třeba využívat nové technologie. Ne však do té míry, aby ničili přirozený život ve společnostech. Společnosti si musí uvědomit onu obrovskou cenu, kterou pro pracovní proces znamená schopný člověk.

Budoucnost budou vytvářet především tyto hnací síly:

- ✓ Globální směry vývoje ekonomik (boj o nové investice, schopné zaměstnance)
- ✓ Sociální sítě a média intenzivně propojující zaměstnance, zákazníky a dodavatele
- ✓ Demografický vývoj, výměna multigeneračních hodnot, jiný vztah k individualizaci práce (Práce a mzda, 2016).

3.3 Výběr zaměstnanců

Jak uvádí Kolman (2010): „výběr zaměstnanců je vždy prováděn v kontextu organizace“. Podle Koubka (2011) postup při výběru závisí především na tom, „*jaké místo obsazujeme (tj. jaká je povaha a úroveň kvalifikovanosti práce na tomto místě) a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými vlastnostmi. Určitou roli hraje i firemní tradice a význam, jaký majitel nebo vedení firmy přikládá procedurám a co vlastně o výběru pracovníků a jeho metodách ví*“. Koubek (2011) taktéž doporučuje postup výběru nového zaměstnance:

1. **Zkoumání dotazníků** a jiných dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok),
2. **Předběžný pohovor**, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru),
3. **Testování uchazečů** pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, spíše doplňková metoda výběru),
4. **Výběrový pohovor** (nezbytný krok),
5. **Zkoumání referencí** (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací),
6. **Lékařské vyšetření** (jen pokud je potřebné),
7. **Rozhodnutí o výběru** konkrétního uchazeče,
8. **Informování uchazečů** o rozhodnutí.

Jak také uvádí Koubek (2011), dříve, než se rozhodneme pro nějakou metodu výběru pracovníků, měli bychom mít pojetí o její vhodnosti. „*Jako vodítko nám mohou posloužit výsledky výzkumů, které se uskutečnily v 70. a 80. letech minulého století ve Velké Británii, a které potvrdily výzkumy provedené v 90. letech v USA. Validita byla počítána pomocí*

korelačního koeficientu mezi skóre, kterého jedinec dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování. Za validní metody výběru pracovníků jsou považovány ty, u nichž výše zmíněný korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40“.

Tabulka 1 - Validita metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Smithe (2005)

Z tabulky je zřejmé, že jako nejvhodnější metoda výběru se jeví řádně připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a nějaký test schopností. Na druhé straně u nás módní testy osobnosti nedopadají právě nejlépe a už vůbec nevhodnou metodou výběru je grafologie (rozbor písma za účelem posouzení člověka).

3.4 Metody výběru zaměstnanců

Dále se podíváme, jaké jsou používané metody výběru zaměstnanců. Nejobsáhleji se používaným metodám věnuje Košťan (2006), uvádí tyto:

1. **Výběrový pohovor** je nejčastější metodou výběru pracovníků. V úrovni praktického provedení bývají velké rozdíly. Rozhovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí s velkou přesností přednosti a nedostatky uchazeče, může také mít velmi nízkou hodnotu. Tazatelé se při rozhovoru dopouštějí často chyb – rozhodnou se v několika málo minutách a na další informace se nesoustředí, dělají rychlý závěr na základě neverbálních projevů (gesta, mimika) nebo zjevů uchazeče, dělají unáhlené závěry na základě jediné informace, preferují lidi, kteří se podobají jim samým, atd. D'Ambrosová (2014) rozděluje rozhovory ještě na dvě úrovně na informativní

a přijímací rozhovor. Abychom člověka při rozhovoru dobře poznali, měli bychom se držet osvědčených zásad.

Zásady výběrových rozhovorů v mnoha skutečnostech oproti jiným autorům příliš neliší:

- ✓ Rozhovor by měl být dobře připravený Bělohlávek (2008) a strukturovaný, ujasníme si, co chceme přesně od uchazečů zjistit, a předem si vypracujeme osnovu.
- ✓ Výběrový rozhovor je pro většinu uchazečů o zaměstnání často stresující situací. Měli bychom proto vytvořit uvolněnou a dle Jay, Templar (2006) i pohodlnou atmosféru spočívající např. usazení ve stejném křesle.
- ✓ V průběhu rozhovoru jsou zapisovány jen objektivní údaje (vzdělání, dosavadní zaměstnání, atd.).
- ✓ Rozhovor je dialog. Hlavní váha je přenechána uchazeči, otázky jsou povzbuzující a směřující k rozvíjení tématu. Dialog je proveden dle předem připravené osnovy, tak, aby poskytl všechny potřebné informace o uchazeči.
- ✓ Jsou použity především otevřené otázky.
- ✓ Vysokou hodnotu pro předvídaní úspěšnosti uchazeče mají tzv. situační otázky.
- ✓ Rozhovor slouží nejen k tomu, abychom si udělali obrázek o uchazeči, ale také k tomu, aby se uchazeč dozvěděl vše potřebné o svém potenciálním zaměstnání.
- ✓ Je-li rozhovoru přítomno více tazatelů, samostatně hodnotí jednotlivé kandidáty na škálách (např. koncepční myšlení, komunikativnost) a pak teprve své výsledky srovnávají (Košťan, 2006).

Švatošová (2015) uvádí, že jedním ze základních doporučení pro pohovory je „*nezkoušet kandidáty a nesnažit se je zaskočit*“. Právě naopak – vytvoření přátelské a pohodové atmosféry během výběrových řízení nestojí nic, ale dělá mnoho. Neméně důležitý je způsob komunikace, objektivita hodnocení, profesionální přístup, reprezentativnost prostor či nabídnuté občerstvení. Jako jeden z nejvýznamnějších faktorů podporující atraktivitu zaměstnavatele je možné zmínit nabídnout kandidátům krátkou zpětnou vazbu k výkonu ve výběrovém řízení (HR Forum, 2015).

2. **Reference** je hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou, zejména předchozím nadřízeným. Má podobu písemného doporučení nebo třeba telefonického hovoru. Referencí se používá k ověření informací získaných jinými metodami nebo k doplnění dalších informací. Reference podléhají celé řadě chyb. Mnozí referující nejsou schopni nebo nechtějí podat objektivní hodnocení a záměrně informace zkreslují. Jiní je

z neznalosti doplňují svými domněnkami. Reference lze úspěšně použít při výběru, pokud je referující osoba spolehlivá, dobře orientovaná v problematice a ochotná podat objektivní a pravdivé informace (Košťan, 2006).

3. **Psychologické testy**. Jak uvádí Pauknerová (2006) „*psychologické testy představují soubor standardizovaných úloh, jejichž řešení má určitou vypovídající hodnotu o existenci či míře rozvinutosti určité psychické vlastnosti zkoumané osoby*“. Kvalitní použití testů lze očekávat jen od psychologa práce. Testy lze rozdělit na:
 - ✓ Testy kognitivních schopností (inteligence – souvisí např. s úspěšným výkonem v programování, v manažerských funkcích).
 - ✓ Testy mechanických schopností (zaměřují se na mechanické, technické myšlení a prostorové vztahy).
 - ✓ Testy psychomotorických schopností (zjišťují reakční čas, rychlost očních pohybů, vizuální koordinaci, obratnost rukou, atd.).
 - ✓ Testy osobnosti (určují vlastnosti jako je neuroticismus, extroverze, dominance, atd.) (Košťan, 2006).
4. **Odborné testy** postihují odbornou úroveň uchazečů a jsou zaměřeny podle odborných kompetencí (marketing, controlling, atd.).
5. **Osobní dotazníky** a biografické informace (biodata). Biodata jsou všechny informace, které se vztahují k minulosti (Bělohlávek, 2008).
6. **Pracovní vzorky**. Názornou ukázkou profesionálních schopností uchazeče je provádění činnosti, pro kterou je přijímán. Administrativní pracovník může u počítače předvést, jak umí pracovat v Excelu, elektrikář, jak se orientuje ve schématu.
7. **Simulace** se používají tam, kde by použití pracovních vzorků bylo nereálné nebo nebezpečné.
8. **Assessment centra**. Jak uvádí Jay (2007) Assessment centrum je dalším nástrojem zaměstnavatelů, který někdy používají spolu s pohovory a psychometrickými testy k hodnocení a výběru zaměstnanců. Je to jiná forma testování, zaměřená na praktickou část.

Dalšími metodami jsou grafologie, detektor lži atd.

3.5 Výběrový pohovor

Jak ve svém díle uvádí Bělohlávek (2009), výběrový pohovor patří mezi spolehlivé metody, je-li dobře připraven a proveden. Dle Armstronga (2007) je účelem výběrového pohovoru *„získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa“*.

Podle Bělohlávka (2009) se pohovor doporučuje doplnit ještě dalšími metodami, např. *„životopisem, kdy dojde k doplnění zajímavých informací o vzdělání či praxi během osobního setkání“*. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a zda obě strany – a do jaké míry – budou moci spolu „žít“. I když toto posouzení je do značné míry subjektivní a často je i zkreslené a ovlivněné předsudky, je nutné uznat, že musí být uděláno. Konkrétně by měl být výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky (Armstrong, 2007):

- ✓ Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- ✓ Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- ✓ Jak zapadne uchazeč do organizace?

Při výběru zaměstnanců je důležité klást důraz na tři oblasti: technické a praktické znalosti, kvalifikaci pro danou pracovní pozici a klíčové kompetence. Právě třetí oblast bývá v pohovorech na pracovní pozici zanedbávána.

Během pohovoru se podle Šimákové (2013) většina manažerů více orientuje právě na tzv. „hard skills“, profesní zkušenosti a znalosti, případně ještě praktické dovednosti, jež pozice vyžaduje a které si případně může pomocí praktických nástrojů vyzkoušet. Důležité je umět „nasimulovat“ běžnou pracovní zátěž a poznat co nejlépe, zda daný kandidát na volné místo zapadne a zda jsou jeho schopnosti na pozici dostatečné.

„Často se při vzdělávání manažerů setkáváme s tím, že jsou výbornými odborníky ve své profesi, ale ne vždy jsou schopni vést efektivně pohovor, klást při pohovoru vhodné otázky a následně je hodnotit (Mzdová praxe, 2013)“.

Cíle pohovoru popisuje Koubek (2011):

- ✓ Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a o pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech a posoudit tak, zda uchazeč je tou správnou osobou pro obsazované pracovní místo.
- ✓ Poskytnout uchazeči informace o firmě a práci v ní - seznámení uchazeče s účelem obsazení volného pracovního místa a informace o podmínkách práce a zaměstnání ve společnosti (Bělohlávek, 2010).
- ✓ Posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče, tedy i stránku jeho vhodnosti pro práci nejen na pracovním místě, ale i v pracovní skupině a ve firmě vůbec.
- ✓ Získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci (např. při dalším získávání pracovníků a formulování nabídky zaměstnání), ale i v řízení firmy a zlepšování její práce (např. zařazení otázky, co by bylo možné podle uchazeče ve firmě zlepšit, co by změnil).
- ✓ Přispět k vytváření dobré pověsti firmy u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv firmy i způsobem jednání s uchazeči.

D'Ambrosiová (2014) uvádí hlavní zásady vedení přijímacího rozhovoru:

a) Příprava rozhovoru:

- ✓ Shromáždit všechna fakta o uchazeči, která máme k dispozici,
- ✓ Připravit si otázky, kterými doplníme scházející údaje a kterými si dotvoříme celkový obraz o uchazeči; otázky volíme otevřené, na něž může uchazeč volně odpovídat,
- ✓ Použít záznamového listu (formuláře) k zápisu svých poznatků o uchazeči,
- ✓ Zajistit klidné, nerušené prostředí, věnovat přijímacímu rozhovoru přiměřený čas (ne méně než 30 minut).

b) Vedení rozhovoru:

- ✓ Způsob vedení rozhovoru záleží na obsazované pozici (Matějka, 2007),
- ✓ Povzbuzovat uchazeče, aby nám sdělil hodnocení své předchozí činnosti, aby doplňoval a upřesňoval informace o osobě,
- ✓ K připraveným otázkám připojit další, které zformulujeme podle vývoje rozhovoru,
- ✓ Sledovat nejen verbální, ale i neverbální projev uchazeče (výraz tváře, gesta, držení těla),
- ✓ Nepřerušovat uchazeče při řeči, nechat jej dopovědět svůj názor, teprve potom klást další otázku,

- ✓ Zodpovědět uchazeči jeho dotazy na bližší okolnosti zaměstnání (D'Ambrosová 2014).

c) Ukončení rozhovoru:

- ✓ Poděkovat uchazeči za rozhovor a sdělit mu, kdy a jak bude vyrozuměn o výsledku,
- ✓ Zpracovat záznam o závěru rozhovoru, jaký má uchazeč zájem o práci, jak je schopen se přizpůsobit pracovnímu prostředí,
- ✓ Konečným efektem pohovoru za zaměstnavatele by mělo být zhodnocení konkrétních předpokladů kandidáta vykonávat námi nabízenou pracovní činnost, a naopak naši schopnost splnit jím požadované podmínky (Matějka, 2007).

Koubek (2011) rozděluje pohovory podle počtu zástupců společnosti, která výběr provádí a uvádí také jejich výhody a nevýhody:

a) Pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1)

Výhody:

- ✓ Je snadnější domluvit se na datu, hodině a místě pohovoru,
- ✓ Snadněji lze navodit atmosféru neformálnosti, v níž je uchazeč ochotnější prozradit na sebe některé skutečnosti a v níž lze snadněji poodhalit jeho povahové rysy,
- ✓ Uchazeč se cítí uvolněněji, nemá pocit, že se proti němu „hraje přesilovka“, že je u křížového výsledku, není tolik stresován,
- ✓ Pro posuzovatele je snadnější kontrolovat a vést pohovor správným směrem.

Nevýhody:

- ✓ Jediný posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi k určitému typu lidí či jakousi „láskou na první pohled“,
- ✓ Neformálnější atmosféra může vést k tomu, že pohovor sklouzne k tématům, která nesouvisejí s prací na pracovním místě,
- ✓ Jestliže nemá představitel firmy (posuzovatel) dostatečné zkušenosti s vedením výběrových pohovorů, může to být pro něj nepříjemná záležitost a může se cítit nejistě a nezvládnout svoji roli,
- ✓ Je obtížné pořizovat záznam o pohovoru, dělat si poznámky, aniž by se narušila jeho plynulost,
- ✓ Existuje větší nebezpečí, že uchazeč převezme iniciativu v pohovoru a posuzovatel bude manipulován,
- ✓ Existuje větší nebezpečí, že jedinec posuzující uchazeče sám o sobě nebude schopen posoudit, zda uchazeč je pro pracovní místo a firmu vhodný či nikoliv, nebude se umět jednoznačně rozhodnout, či bude se dokonce bát rozhodnout.

b) Pohovor před panelem posuzovatelů. Tento typ pohovoru se při výběru pracovníků používá stále častěji. Otázky mohou být kladeny od tří, čtyř lidí. Může to být potencionální nadřízený, někdo z personálního oddělení, možná technik, jedná-li se o nabídku práce z technické oblasti i psycholog (Jay, 2007).

Výhody:

- ✓ Posuzování uchazeče je spravedlivější, přesnější a méně subjektivní,
- ✓ Je málo pravděpodobné, že by všichni členové panelu chovali stejné sympatie či antipatie k určitému typu lidí,
- ✓ Členové panelu sdílejí odpovědnost za rozhodnutí, tíha rozhodnutí neleží na jedinci,
- ✓ Je snadnější zaznamenávat průběh pohovoru, dělat si poznámky,
- ✓ Je snadnější posuzovat povahové rysy uchazeče a všimnout si detailů (členové panelu, kteří právě nekladou otázky a nemusejí v rozhovoru reagovat, mají dost času na to, uchazeče pozorovat, vnímat „řeč jeho těla“),
- ✓ Pohovor umožňuje, aby si členové panelu, kteří právě nekomunikují s uchazečem, připravili otázky,
- ✓ Pohovor dělá na uchazeče větší dojem, dojem větší odbornosti a nezřídka i větší spravedlnosti (Koubek, 2011).

Nevýhody:

- ✓ Vyvolává u uchazeče větší napětí a nervozitu,
- ✓ Je obtížnější jej zorganizovat, shromáždit všechny členy panelu i uchazeče tak, aby jim to časově vyhovovalo,
- ✓ Může docházet k napětí a rozporům mezi členy panelu či dokonce kompetenčním sporům, je tedy vhodné předem rozdělit role, připravit určitý scénář.

Koubek (2011) spolu s Šikýřem (2012) rozdělují pohovory také podle obsahu a průběhu:

a) **Nestrukturovaný pohovor** (jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru)

Výhody:

- ✓ Umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti,
- ✓ Umožňuje lépe posoudit osobnost uchazeče.

Nevýhody:

- ✓ Je poměrně málo spolehlivý,
- ✓ Umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči,
- ✓ Nezaručuje srovnatelnost uchazečů,

- ✓ Nedává jim stejnou šanci, a je proto také snadno právně napadnutelný,
- ✓ Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa,
- ✓ Je citlivý na první dojem, který uchazeč vyvolá, ten pak ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě posuzování uchazeče,
- ✓ Umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje, a rozhodoval se na základě těchto kvalit.

b) **Strukturovaný pohovor.** Předem stanovené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, zda uchazeč má požadované znalosti, zkušenosti a dovednosti (Armstrong, Taylor 2015).

Výhody:

- ✓ Je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů,
- ✓ Zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodné uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí,
- ✓ Redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům,
- ✓ Dává uchazečům stejné možnosti, a umožňuje tedy jejich srovnatelnost (Koubek, 2011).

Nevýhody:

- ✓ Je náročnější na přípravu,
- ✓ Posouzení osobnosti uchazeče je při strukturovaném pohovoru obtížnější.

3.5.1 Reference

Arnold (2007) udává, že „reference jsou hojně užívanou metodou získávání informací o uchazečích, ačkoli je v mnoha situacích pravděpodobné, že potenciální zaměstnavatelé k referencím přihlédnou až tehdy, kdy se chystají učinit nabídku zaměstnání“.

Reference mají největší význam, jestliže souvisejí s posledním zaměstnáním uchazeče, které je současně uvedeno v životopisu. Jestliže budou takové reference pozitivní, nemá zaměstnavatel důvod zkoumat vzdálenější minulost uchazeče (Siegel, 2008).

3.5.2 Psychologické testy

Podle Armstronga (2007) je účelem psychologického testu „*poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní*“.

Kolman (2010) popisuje, že psychologický test je „*objektivní standardizovanou mírou vzorku chování. Takovým vzorkem chování může být nějaký typ úloh (např. počítání aritmetických příkladů). Vzorek chování je měřen, tzn. je číselně vyjádřen výsledek, jehož jedinec dosáhl*“. Měření je objektivní, neboť jeho výsledek je nezávislý na osobě, která měření provádí, a je standardizované, protože se provádí vždy stejně.

Pauknerová (2006) uvádí, že psychologické testy se uplatňují zvláště „*při zjišťování úrovně a skladby intelektových předpokladů – rozumových schopností a při měření úrovně výkonnosti zkoumané osoby v určitém specifickém ohledu*“.

Armstrong (2007) také uvádí, jaké jsou charakteristiky dobrého testu:

- ✓ Je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci,
- ✓ Byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, pro kterou je zamýšlen, a to tak, aby jakékoliv individuální skóre mohlo být interpretováno ve vztahu ke skóre ostatních osob,
- ✓ Je spolehlivý v tom smyslu, že za všech okolností měří totéž. Test mající měřit určitou charakteristiku, například inteligenci, by měl tuto charakteristiku měřit spolehlivě, ať už jej použijeme pro různé lidi současně nebo v různém čase, či pro jednu osobu v různém čase,
- ✓ Je validní (platný) v tom smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován. Tedy test inteligence by měl měřit inteligenci (samozřejmě určitým způsobem definovanou) a nikoliv pouze verbální obratnost, výřečnost. Test, který má předpovídat úspěšnost v práci nebo má být použit při skládání zkoušek, by měl poskytovat relativně přesvědčivé (statisticky významné) předpovědi.

Ačkoliv je současný trh zaplaven nepřeborným množstvím psychodiagnostických materiálů, je třeba mít na paměti, že žádný z nich nedokáže sám o sobě poskytnout celkový obraz uchazeče, kompletní rozbor jeho osobnosti nebo ucelenou představu o jeho chování uvádí Honsová (2011). Je proto vhodné kombinovat v přijímacím řízení několik typů testů, každý

pro změřeni jiného faktoru: přístupu k práci, dovedností, kognitivních schopností, projevů chování, hodnot pro byznys, schopnosti zapadnout do týmu, povědomí o značce či firmě a její kultuře. Jiné testovací sady dokážou změřit výkonnost, emoční inteligenci, rozvojový potenciál, či vědomosti z určité oblasti (HR Forum, 2011).

V Armstrongově (2007) knize najdeme také typy psychologických testů:

- ✓ Testy inteligence,
- ✓ Testy osobnosti,
- ✓ Testy schopností,
- ✓ Testy potenciálních schopností,
- ✓ Testy získaných schopností.

Použití testů při výběru pracovníků

Armstrong (2007) uvádí, že se testy často používají jako součást výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velké množství uchazečů a kdy není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech. Za těchto okolností je hospodárné vytvořit a používat testy a jejich validitu prověřit na dostatečném množství případů. Testy obvykle tvoří součást assessment centra.

Testy inteligence dle Šikýře (2012) umožňují „*prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů*“. Testy potenciálních i získaných schopností jsou užitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou například pracovní místa písařek nebo programátorů počítačů. Testy osobnosti jsou potenciálně nejvýhodnější v zaměstnáních jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce je důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovaná kritéria pro účely validizace testů.

Je důležité vyhodnocovat všechny testy pomocí porovnávání výsledků, k nimž jsme došli ve fázi výběru, s výsledky, které vybraní pracovníci později dosahují. Aby byla tato hodnocení statisticky významná, měla být prováděna po uplynutí přiměřené doby a u tak velkého množství uchazečů, jak je jen možné.

V některých situacích lze použít baterie testů, která zahrnuje různé typy testů inteligence, schopností i osobnosti. Může to být standardní baterie testů dodaná specializovanou firmou, nebo lze sestavit zvláštní baterii šitou na míru danému zákazníkovi. Největší léčkou, které se musíme vyhnout, je přidávání dalších testů, aniž bychom si prověřili, zda vůbec přispějí k úspěšnosti předpovědi pracovního výkonu, pro kterou je baterie testů používána (Armstrong, 2007).

3.5.3 Odborné testy

Podle Kolmana (2010) jsou alternativou k psychologickým testům. Na rozdíl od testů, které zjišťují „příznaky“, praktické zkoušky a testy ověřují výkon na vzorcích chování.

Jak uvádí Bělohlávek (2008) odborné testy *„postihují odbornou úroveň uchazečů a jsou zaměřeny podle odborných kompetencí. V zásadě lze rozlišit dva typy. Prvním typem jsou zkoušky pro uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenosti. Jako příklady můžeme uvést zkoušku psaní diktovaného textu (u uchazeče o místo sekretářky) nebo košík došlé pošty (v případě zájmu o práci manažera)“*.

„Druhým typem jsou zkoušky cvičitelnosti“. Tento druh zkoušek byl původně vyvinut ve Velké Británii Sylvii Downsovou. Používají se u uchazečů, kteří s danou pozicí nemají zkušenosti (nejsou na ni zaškolení). Vlastně hlavním účelem těchto zkoušek bylo zjistit, zda je uchazeč vhodný pro zařazení do výcvikového programu. Zkoušky cvičitelnosti byly vyvinuty pro řadu pracovních oblastí a také konzistentně vykazují dobrou validitu.

Zkoušky cvičitelnosti jsou sice užitečné, jsou však časově náročné a není jisté, zda zjišťují něco specifického, co by nebylo možné odhalit testy. Zdá se také, že předpovídají lépe než výsledky práce v době krátce po výcviku. Po delší praxi uchazeče jejich hodnota jako prediktoru klesá (Kolman, 2010).

3.5.4 Osobní dotazníky a biografické informace (biodata)

Autoři Košťan (2006) s Bělohlávkem (2008) uvádí, že použití biografických dat vychází z předpokladu, že minulé chování nejlépe předpovídá chování pracovníka v budoucnosti. Ten, kdo dříve často měnil zaměstnání, pravděpodobně brzy opustí i zaměstnání nové. Práce s biodaty vychází ze statistiky. Určujeme, jaká data mají společná například dobří řidiči na rozdíl od špatných. Výsledek může ukázat, že jsou například absolventi učebního oboru automechanik, mají praxi v opravárenské činnosti. Biografické údaje můžeme rozdělit do tří skupin:

- Původ (bydliště, rodiče, typ absolvovaných škol).
- Zaměření (zájmy, hodnoty, potřeby, které se projevují v práci, způsobem trávení volného času atd.).
- Výkon (školní prospěch, pracovní výsledky, dosažené postavení).

3.5.5 Pracovní vzorky

Arnold (2007) popisuje, že takové pracovní vzorky či testy pracovní činnosti doslova využívají příklady dané práce. Bělohlávek (2008) doplňuje tím, že pracovní vzorky jsou názornou ukázkou profesionálních schopností uchazeče k provádění činností, pro kterou je přijímán.

3.5.6 Simulace

Jak udává Košťan (2006), simulace se používají tam, kde by použití pracovních vzorků bylo nereálné nebo nebezpečné. Například ekonomovi těžko svěříme vedení firemních financí na zkoušku před přijetím. Může však osvědčit svoje schopnosti při řešení případové studie z fiktivní firmy.

Pro představu uvádí Bělohlávek (2008) příklad přípravy simulace, která nemusí být složitá. Stačí si představit nějakou krizovou situaci ve společnosti a tu nechat uchazečům vyřešit.

3.5.7 Assessment centre

Hroník (2005) ve své publikaci uvádí definici assessment centra: *„je to časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod (nanečisto) a nemá jednoznačný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení“*.

Dle Armstronga (2007) komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí rovněž assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“). Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- ✓ Největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- ✓ Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování,

- ✓ Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- ✓ Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- ✓ Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější,
- ✓ Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni i vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni,
- ✓ Zpětné vazby z assessment centra je možné využít jako rozvojový prostředek pro tvorbu akčního plánu dalšího vzdělávání, umožňuje definovat silné i rozvojové stránky na úrovni dovedností účastníka a na základě toho stanovit individuální plán dalšího rozvoje (Legnerová a kol., 2015).

Assessment centra se dle Brennera (2008) často používají při výběru absolventů vysokých škol a nových pracovníků. V těchto případech je nejistota společností zvláště vysoká, protože k vzhledem k chybějícím praktickým zkušenostem mají jen málo relevantních informací pro rozhodování.

„Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv Armstrong (2007)“.

Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče liniiovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

4 Vlastní práce

Tato kapitola diplomové práce obsahuje charakteristiku společnosti ČEZ, a.s. Popisuje proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v celé společnosti. Analyzuje dokument Výběr zaměstnance. Na popis dokumentu navazují rozhovory s personalisty, pozorování při výběrovém procesu i zpětná vazba od uchazečů o zaměstnání formou dotazníkového šetření.

4.1 Charakteristika společnosti

Akciová společnost ČEZ byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR, jenž je doposud majoritním vlastníkem jejích akcií. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s. s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou.

V roce 2004, po úspěšné akvizici tří bulharských distribučních firem, rozšířila Skupiny ČEZ majetkově svoji působnost i do zahraničí. Mimo výrobu a distribuci elektřiny náleží mezi významné činnosti podniků Skupiny ČEZ těžba surovin, údržba energetických zařízení, provozování telekomunikačních služeb, věda a výzkum (ČEZ, 2016).

Čistý zisk Skupiny ČEZ očištěný o mimořádné vlivy dosáhl v roce 2015 hodnoty 27,7 mld. Kč. Skupině ČEZ se v roce 2015 podařilo snížit stálé provozní náklady o 2,9 mld. Kč a současně navýšit celkové výnosy na 210,2 mld. Kč. Provozní zisk před odpisy dosáhl v roce 2015 hodnoty 65,1 mld. Kč. V kontextu vývoje energetického trhu jako celku zůstává Skupina ČEZ jednou z mála stabilních energetik s velmi nízkou mírou zadlužení. Nadále si udržuje pozici spolehlivého lídra na energetických trzích střední Evropy (ČEZ, 2016).

Strategickým cílem energetické Skupiny ČEZ je stát se lídrem na trhu s elektřinou v rámci středoevropského a východoevropského trhu s elektřinou (ČEZ, 2016).

V 1. pololetí roku 2016 se Skupina ČEZ skládala v České republice z těchto společností:

Tabulka 2 - Společnosti Skupiny ČEZ

Obchodní firma
ČEZ, a. s.
ČEZ Distribuce, a. s.
ČEZ Distribuční služby, s.r.o.
ČEZ ESCO, a.s.
ČEZ ICT Services, a. s.
ČEZ Inženýring, s.r.o.
ČEZ Korporátní služby, s.r.o.
ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.
ČEZ Prodej, s.r.o.
ČEZ Teplárenská, a.s.
ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.
Elektrárna Počerady, a.s.
Elektrárna Dětmarovice, a. s.
Elektrárna Tisová, a.s.
Energocentrum Vítkovice, a.s.
Energotrans, a.s.
Telco Pro Services, a. s.

Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Společnost ČEZ, a.s. se v 1. pololetí 2016 dobře rozdělovala na 7 divizí.

Tabulka 3 - Divize společnosti ČEZ, a.s.

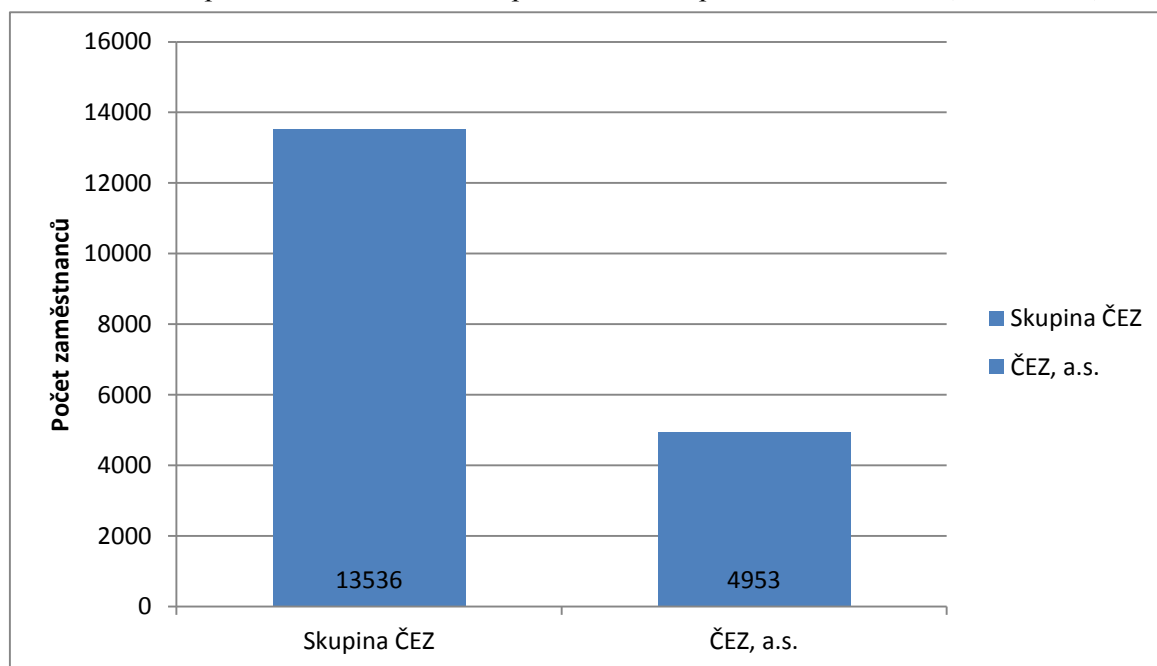
Název divize
Divize generálního ředitele
Divize finance
Divize výroba
Divize správa
Divize obchod
Divize vnější vztahy a regulace
Divize nová energetika

Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

4.1.1 Demografická data

Mezi demografickými daty jsou uvedeny přehledy počtů zaměstnanců v celé skupině ČEZ a ve společnosti ČEZ, a.s. Dále struktury dle pohlaví, věku i vzdělání ve společnosti ČEZ, a.s.

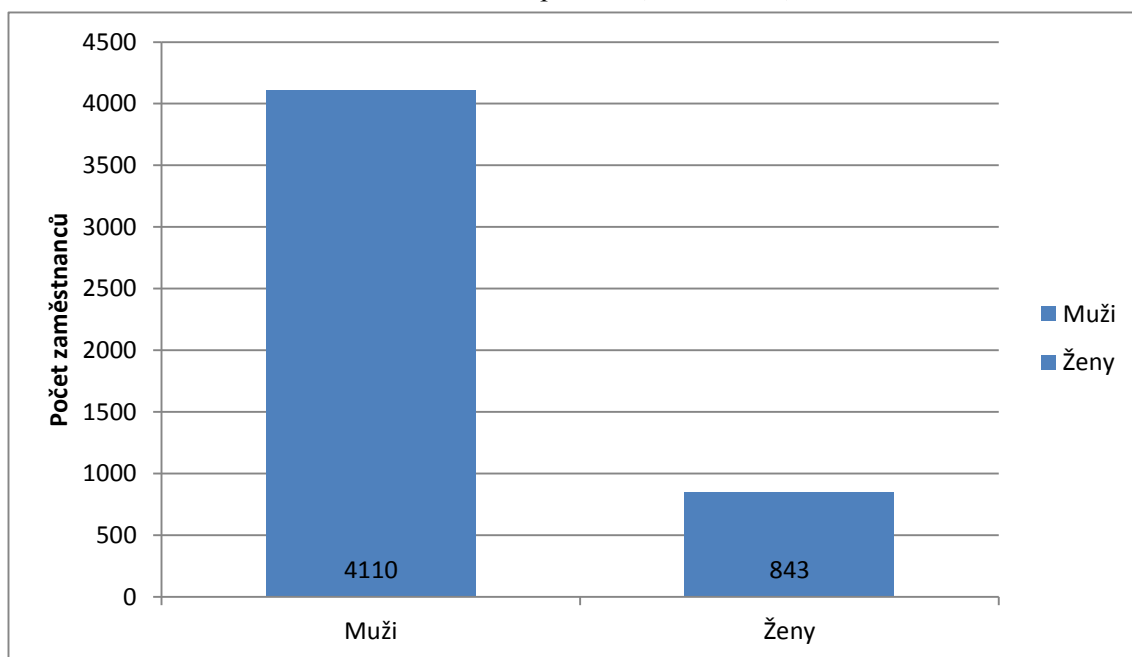
Graf 1 – Přehled počtů zaměstnanců ve skupině ČEZ a ve společnosti ČEZ, a.s. (k 1. 7. 2016)



Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Z grafu 1 vyplývá, že společnost ČEZ, a.s. má přibližně třetinové zastoupení co se týká počtu zaměstnanců v celé skupině ČEZ, a.s. Zatímco společnost ČEZ, a.s. zaměstnává přibližně 4960 zaměstnanců, celá skupina ČEZ čítá dohromady necelých 13 530 zaměstnanců.

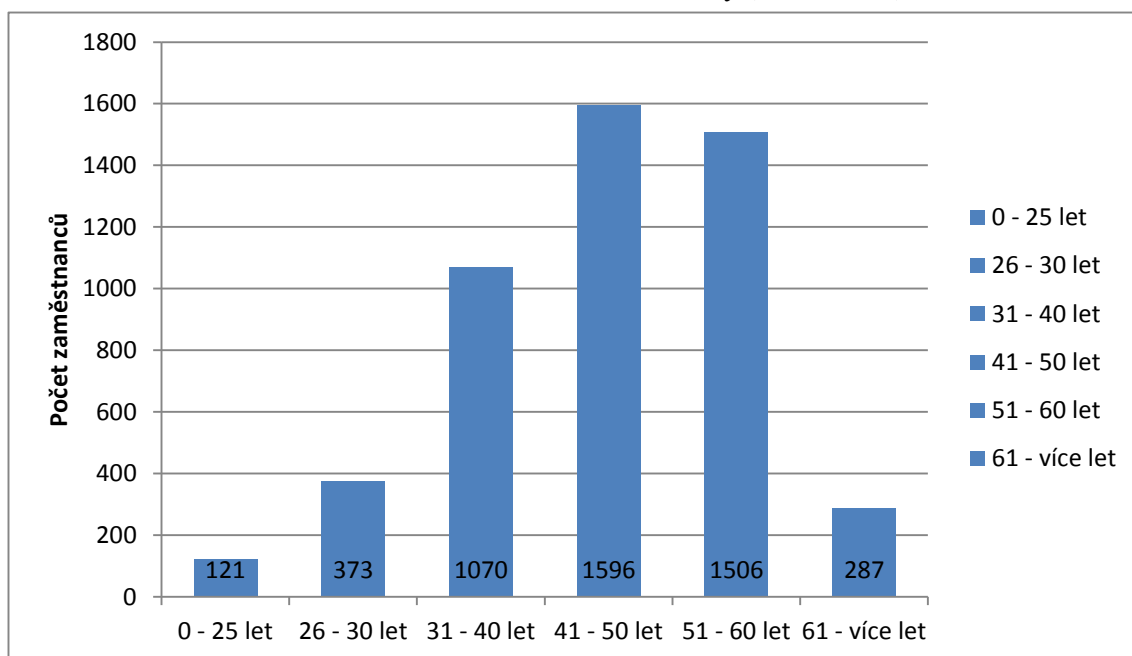
Graf 2 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle pohlaví (k 1. 7. 2016)



Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpravování

Z grafu 2 – z přehledu zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. je zřejmé, že mnohem větší zastoupení je zde mužského pohlaví, což představuje přibližně 83% všech zaměstnanců v dané společnosti.

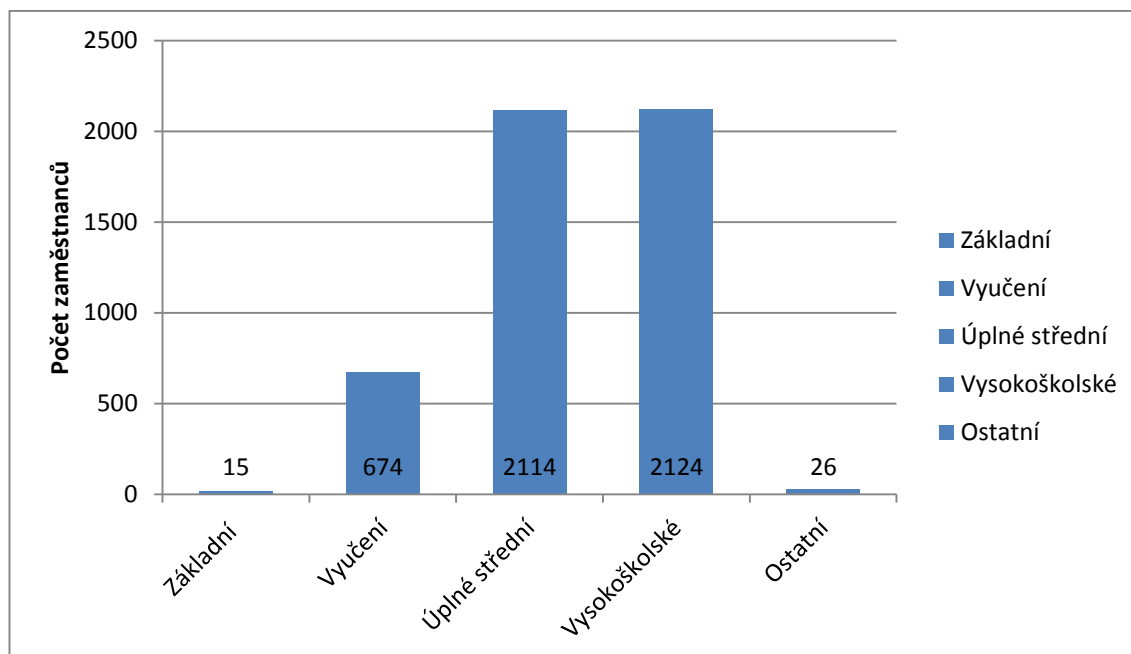
Graf 3 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle věkové struktury (k 1. 7. 2016)



Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Ve společnosti ČEZ, a.s. převažují zaměstnanci ve „středním“ věku a blíží se věku důchodovému.

Graf 4 – Přehled zaměstnanců v ČEZ, a.s. dle vzdělanostní struktury (k 1. 7. 2016)



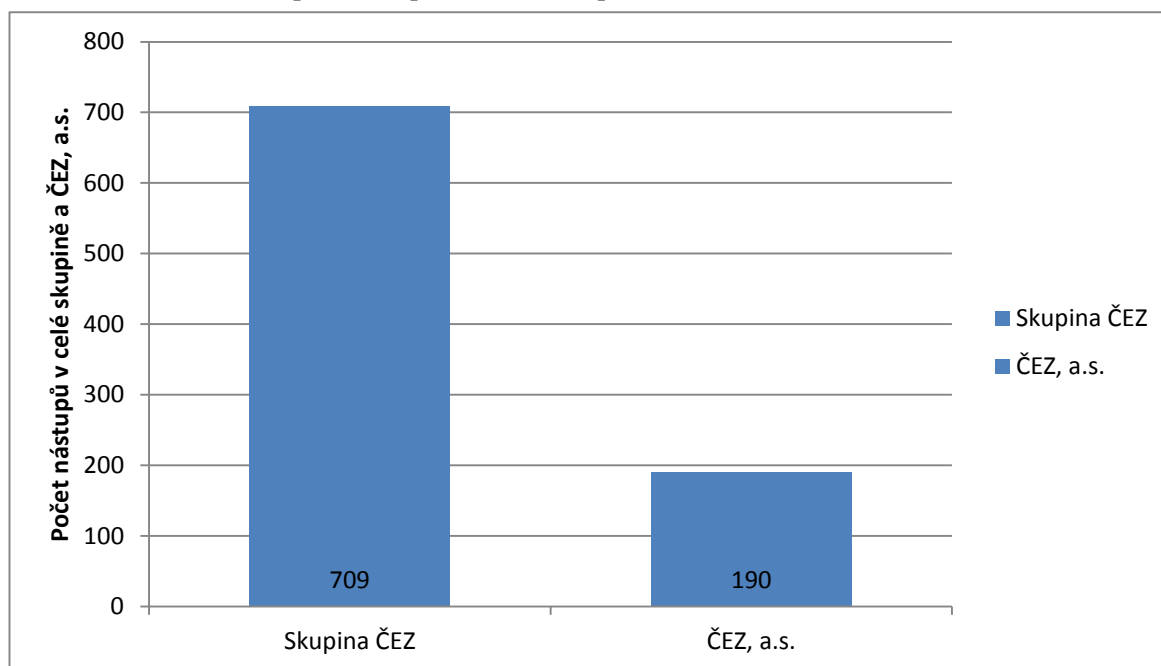
Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že je zde vyrovnané zastoupení zaměstnanců s úplným středním vzděláním a vysokoškolským vzděláním. Naopak velmi malé procento zaměstnanců má pouze vzdělání základní.

4.1.2 Počty nástupů

V přehledu nástupů je porovnána celá Skupina ČEZ a společnost ČEZ, a.s. Nástupy jsou uvedené za první pololetí roku 2016 a zahrnují pouze nástupy zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

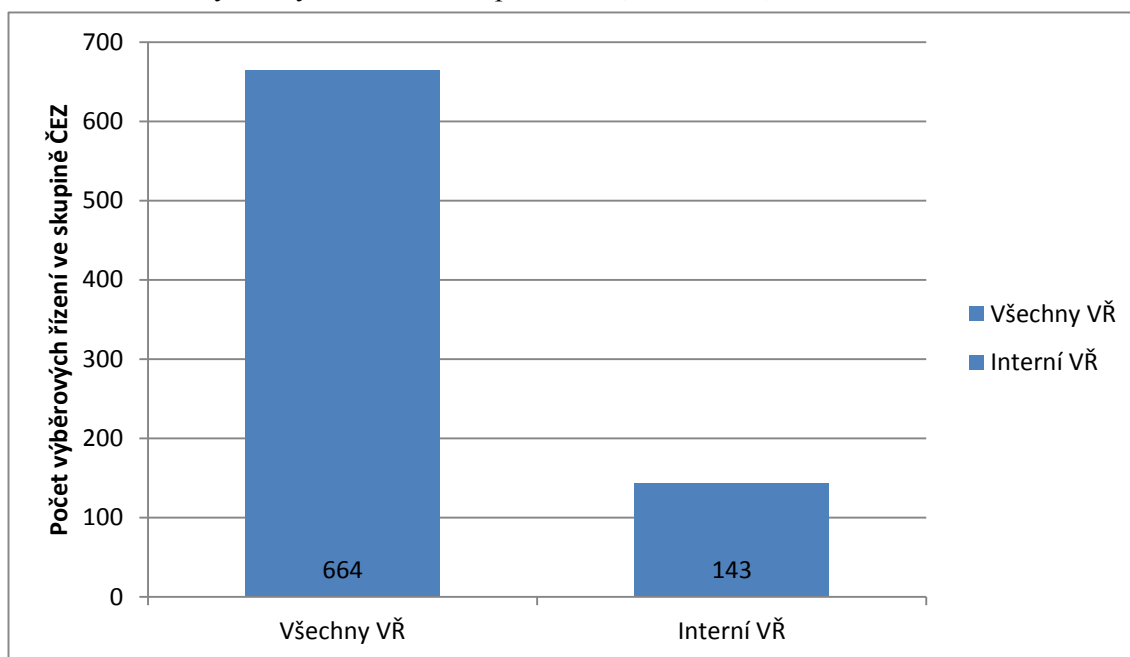
Graf 5 – Porovnání nástupů ve Skupině ČEZ a ve společnosti ČEZ, a.s. (k 1. 7. 2016)



Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Do Skupiny ČEZ nastoupilo v prvním pololetí roku 2016 celkem 709 zaměstnanců, z toho do společnosti ČEZ, a.s. bylo přijato 190 zaměstnanců. Celkový počet zahrnuje výběr externích i interních uchazečů za první pololetí roku 2016.

Graf 6 – Přehled výběrových řízení ve skupině ČEZ (k 1. 7. 2016)



Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Ve skupině ČEZ, a.s. bylo za první pololetí roku 2016 realizováno celkem 664 výběrových řízení, z toho bylo 143 interních výběrových řízení. Znamená to, že 21% volných pracovních míst je ve společnosti obsazováno pouze z vnitřních zdrojů.

4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ a.s. patří k nejdůležitějším personálním činnostem divize správa, útvaru personalistika. Vyhledáváním vhodných uchazečů se zabývají zaměstnanci útvaru Strategický nábor, výběrem potom personalisté z útvaru HR Front office.

4.2.1 Vyhledávání zaměstnanců

Úzké profesní zaměření a odchody zkušených expertů s desítkami let praxe do starobního důchodu znamenají akutní nedostatek kvalifikovaných lidí. Společnost se proto snaží hledat potencionální zaměstnance ještě dávno předtím, než se z nich stanou absolventi střední, nebo dokonce vysoké školy. Tuto činnost má ve své kompetenci útvar Strategický nábor, který byl ve společnosti ČEZ a.s. zřízen v roce 2009 v souvislosti s plánovanou výstavbou nového jaderného zdroje na jaderných elektrárnách Temelín a Dukovany. Po zrušení tendru na výstavbu jaderných zdrojů zůstal útvar z důvodu uvědomění si důležitosti náborového procesu zachován a je zaměřen na vyhledávání a získávání nových zaměstnanců především prostřednictvím následujících aktivit:

Jaderné, energetické a distribuční maturity

Jaderná maturita je odborná stáž pro středoškoláky, kteří se zajímají o techniku a energetiku. Stáže probíhají přímo na jaderných elektrárnách Temelín nebo Dukovany, trvají 3 dny a jejich program je naplněn přednáškami, exkurzemi a besedami. Je to zároveň vhodný způsob, jak navázat budoucí spolupráci se Skupinou ČEZ.

Energetická maturita je stáž zaměřená na klasickou energetiku. Probíhá v uhelné Elektrárně Tušimice v severních Čechách.

Distribuční maturita je stáž zaměřená na oblast distribuce elektrické energie. Probíhá na Kladně i Hradci Králové.

Letní univerzity

Letní univerzita je odborná stáž pro studenty technických vysokých škol, kteří se zajímají o jadernou energetiku. Během dvou týdnů mají účastníci možnost se podrobně seznámit s fungováním Jaderné elektrárny Temelín nebo Dukovany. Na programu jsou přednášky zaměstnanců elektrárny i externích odborníků. Na teorii navazuje několik exkurzí do areálu elektrárny a prohlídka jednotlivých zařízení. Cílem stáže je tedy nejen umožnit praxi v provozu, ale také nabídnout možnost budoucí spolupráce nebo získání stipendia.

Besedy

Společnost ČEZ, a.s. pořádá otevřené besedy o energetice, které si mohou střední i vysoké školy objednat prostřednictvím telefonické nebo internetové komunikace.

Veletrhy pracovních příležitostí

Společnost ČEZ, a.s. se pravidelně účastní značného množství pracovních veletrhů. Zde je zastoupena vybranými zaměstnanci, kteří odpovídají na dotazy zájemců o zaměstnání.

Přednášky na středních i vysokých školách

Společnost ČEZ, a.s. se aktivně věnuje studentům základních, středních i vysokých škol. Na vybraných vysokých školách technického zaměření jsou přednášeny specifické předměty zaměstnanci společnosti.

Sociální síť

Za zmínku stojí dvě platformy, na nichž je společnost aktivní a třetí, která je ve společnosti zatím novinkou. Jedná se o facebookový profil Práce v ČEZ, web kdejinde.cz a profesní sociální síť LinkedIn.

Facebookový profil funguje na populární sociální síti již od roku 2011. Stránka spojuje zábavu (soutěže, exkurze, veletrhy, besedy) a informace o pracovních příležitostech ve společnosti.

Web kdejinde.cz se přímo specializuje na nabídku aktuálních pracovních pozic v rámci celé společnosti.

LinkedIn je ve společnosti novým nástrojem. Tento nástroj není v současné době personalisty plně využíván. Je určen pro komunikaci a diskuzi o odborných profesních tématech. Lidé, případně firmy se zde propojí pomocí kontaktů, vyhledávají a přidávají si bývalé kolegy, spolužáky i známe. Tato síť je jednou z možných pomůcek personalistů hledajících vhodné kandidáty na aktuálně neobsazené pozice (Proud, 2016).

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr nových zaměstnanců je nedílnou součástí personální politiky ČEZ, a.s. Společným cílem je budovat společnost, která je srovnatelná s nejúspěšnějšími evropskými energetickými společnostmi, a která dlouhodobě a bezpečně zvyšuje svoji hodnotu pro akcionáře. Pro naplnění tohoto cíle jsou klíčoví zaměstnanci, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, pracovní nasazení a chování v souladu s principy firemní kultury (ČEZ, 2015).

Výběr zaměstnanců je ve společnosti zajišťován zaměstnanci divize správa, zahrnující útvar personalistiky. Klíčovou pracovní pozicí pro výběr nových zaměstnanců jsou business partneři a konzultanti lidských zdrojů (dále konzultanti LZ), kteří jsou specialisty v dané oblasti.

Business partneři se zabývají analýzou potřeb nových pracovních míst, plánováním rozpočtu nákladů na pracovní místa, strukturou zaměstnanců, nástupnictvím, vzděláváním zaměstnanců i plánovanými odchody do důchodů. Konzultanti LZ zajišťují pracovněprávní poradenství, jsou podporou pro vedoucí zaměstnance v oblasti hodnocení, odměňování zaměstnanců s tarifní i smluvní mzdou a zajišťují samotný výběr. V řadě případů dochází k vzájemné spolupráci obou pracovních pozic, proto se nedá přímo uvést, že vyjmenované pracovní

činnosti jsou v režii pouze business partnera nebo konzultanta LZ. Proces výběru zaměstnance je ale realizován především konzultanty LZ.

Ve společnosti je zaměstnáno celkem 17 konzultantů LZ a 14 Business partnerů, kteří působí v daných regionech a na elektrárnách. Pro přehled jsou níže uvedeny regiony a elektrárny, kde je personalisty zajišťován výběr zaměstnanců. Výběr je zprostředkováván pro všechny divize společnosti, v některých regionech současně i pro integrované dceřiné společnosti, které jsou součástí celé skupiny ČEZ.

Tabulka 4 – Přehled regionů a lokalit

Regiony a elektrárny
JE Temelín
JE Dukovany
Prunéřov, Tušimice
Ledvice
Počerady
Dětmárovice
Mělník
Vodní elektrárny
Poříčí
Trmice
Hodonín
Dvůr Králové
Vítkovice
Děčín
Ostrava
Hradec Králové
Plzeň
Praha

Zdroj: ČEZ (2016), vlastní zpracování

Základní dokument, který vymezuje postup a rozsah činností při výběru zaměstnance do pracovního poměru, se nazývá Výběr zaměstnance a je zařazen mezi řídicí dokumentaci společnosti ČEZ, a.s. Tento postup je závazný pro celou skupinu ČEZ.

4.3 Postup výběru zaměstnance

Postup výběru zaměstnance (dále jen postup) je zařazen do řídicího procesu, má svého garanta procesu i dokumentu. Je zde uveden zpracovatel a nechybí jeho platnost, účinnost a závaznost. Postup se skládá z několika částí:

a) Účel - účelem dokumentu je vymezení postupu, dále rozsahu činností při procesu výběru zaměstnance. Dále určení pravomocí a odpovědností zaměstnanců při výběru zaměstnanců.

b) Odpovědnosti, povinnosti a pravomoci – v postupu je závazně zaznamenána odpovědnost, povinnost a pravomoc zaměstnanců, kteří se na celém procesu podílejí. Jedná se o vedoucí zaměstnance, zaměstnance, zaměstnance divize správa (konzultanti LZ, Business partneři – dále jen HR FO), ředitele útvaru personalistika, manažera útvaru strategický nábor a vedoucího útvaru psychologická diagnostika.

Vedoucí zaměstnanec má pravomoc:

- schválit způsob obsazení volného pracovního místa a způsob realizace procesu výběru,
- rozhodnout o výběru nového/převáděného zaměstnance na volné pracovní místo,
- vyjádřit souhlas/nesouhlas s převodem svého podřízeného.

Vedoucí zaměstnanec má odpovědnost za:

- včasné informování HR FO o potřebě obsadit volné pracovní místo,
- definování podkladů pro výběr (vyplnění požadavku na obsazení pracovního místa, předání popisu pracovního místa, požadovaná odborná, zdravotní a psychická způsobilost, vzdělání),
- spolupráce s HR FO v rámci jednotlivých fází výběru (jedná se o fázi přípravnou, realizační a závěrečnou),
- účast při výběru nového zaměstnance,
- zpracování změnového/nástupního listu.

Zaměstnanec má povinnost:

- informovat svého stávajícího vedoucího o účasti na výběrovém pohovoru po obdržení pozvání do výběrového řízení v rámci celé skupiny ČEZ.

Zaměstnanec HF FO má pravomoc:

- vyžadovat spolupráci vedoucích zaměstnanců a kandidátů k získání požadovaných informací potřebných k realizaci výběrového řízení

Zaměstnanec HR FO má odpovědnost za:

- realizaci spolupráce s dodavateli vstupujícími do procesu výběru zaměstnanců
- provedení přípravné, realizační a závěrečné fáze v rámci procesu výběru zaměstnance
- posouzení oprávněnosti požadavku na obsazení pracovního místa
- zabezpečení vstupů potřebných pro výběr

- návrh použití nástrojů pro vyhledávání vhodných kandidátů a výběrových metod a nástrojů v souladu s maticemi
- návrh harmonogramu vývěrového řízení
- zajištění předvýběru kandidátů na základě definovaných kritérií
- zajištění požadovaných kol výběrového řízení
- informovanost kandidátů ve všech fázích výběrového řízení
- vedení jednotlivé evidence všech uchazečů (prostřednictvím systému Teamio, požadavku na obsazení pracovního místa)
- předání potřebných dokumentů pro absolvování vstupní lékařské prohlídky, objednání a sdělení výsledků psychodiagnostického vyšetření – v případě výběru zaměstnance na jadernou elektrárnu.

Ředitel útvaru personalistika má pravomoc:

- udělit výjimku ze zásad a pravidel stanovených tímto postupem.

Manažer útvaru strategický nábor má pravomoc:

- na základě doporučení manažera útvaru HR FO rozhodovat o použití externích služeb pro podporu výběru zaměstnance.

Manažer útvaru strategický nábor má odpovědnost za:

- definování matice nástrojů pro vyhledávání vhodných kandidátů,
- definování matice výběrových metod a nástrojů Skupiny ČEZ,
- rozpočet finančních prostředků pro potřeby výběru zaměstnanců v ČEZ, a.s.

Vedoucí útvaru psychologická diagnostika má odpovědnost za:

- nastavení, řízení a efektivitu procesu výběr zaměstnanců,
- zajištění způsobilosti zaměstnanců z pohledu činností útvaru psychologická diagnostika ve vztahu k výběru zaměstnanců a v souladu s legislativou i vnitřní dokumentací ČEZ.

Vedoucí útvaru psychologická diagnostika má pravomoc:

- vyžadovat součinnost jiných útvarů za účelem nastavení a realizace procesu,
- vyžadovat informace potřebné pro ověřování psychické způsobilosti zaměstnance ve výběrovém procesu,
- schvalovat odborné metody ověřování psychické způsobilosti zaměstnanců ve výběrovém procesu.

c) Základní pojmy a zkratky – vysvětlují a podrobněji popisují jednotlivé termíny provázející celý postup Výběr zaměstnance

d) Výběr zaměstnance – volná pracovní místa ve společnosti jsou obsazována nejvhodnějšími kandidáty v požadovaném čase, s co nejnižšími náklady, transparentním a jednotným přístupem.

Volné pracovní místo vzniká zpravidla tímto způsobem:

- rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele
- převedení stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo
- vytvoření nového pracovního místa
- obsazení pracovního místa za dlouhodobě nemocného zaměstnance
- odchod zaměstnance do starobního, předčasného starobního, invalidního důchodu nebo předdůchodu
- převod zaměstnance z mimoevidenčního stavu (např. mateřská a rodičovská dovolená)
- úmrtí zaměstnance

1. Obecné zásady při procesu výběru zaměstnance ve společnosti ČEZ, a.s.

Proces výběr zaměstnanců je podřízen platnými zásadami, kterými se řídí všichni zaměstnanci HR FO.

Základním podkladem pro výběr zaměstnanců je vyplněný **požadavek na obsazení místa**, který je platný pro všechny společnosti Skupiny ČEZ. Volné pracovní místo musí být fyzicky v systemizaci pracovních míst a jeho obsazení musí být v souladu s personálním plánem.

Požadavek na obsazení pracovního místa vyplňuje vedoucí zaměstnanec, který obsazuje volné pracovní místo. V požadavku uvádí:

- ✓ název zaměstnavatele,
- ✓ název útvaru,
- ✓ název a číslo pracovního místa,
- ✓ datum požadovaného nástupu,
- ✓ místo výkonu práce,
- ✓ specifikaci pracovního poměru (doba určitá, neurčitá, zástup),
- ✓ mzdové ohodnocení a další benefity
- ✓ charakteristiku činností
- ✓ kvalifikační požadavky (vzdělání, praxi, odborné požadavky),
- ✓ způsob obsazení pracovního místa

- ✓ potvrdí podpisem přímý nadřízený a schvalovatel (přímý nadřízený navrhovatele).

Vyplněný požadavek na obsazení pracovního místa je předán zaměstnanci HR FO, který provede kontrolu a následně zadá informaci o volném pracovním místě do systému Teamio.

Dalšími respektovanými zásadami při obsazování volného pracovního místa jsou:

- Zásada otevřené komunikace** – všechny záměry obsadit volné pracovní místo jsou komunikovány k zaměstnancům Skupiny ČEZ. Jedinou výjimkou jsou místa, která jsou obsazována na základě přímého výběru z podřízených zaměstnanců v rámci povyšování a řízení kariéry.
- Zásada efektivního využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců** – informace o záměru obsadit volné pracovní místo je přednostně určena pro komunikaci uvnitř Skupiny ČEZ.

Při obsazování volných pracovních míst je také doporučen následující postup:

- Přímý výběr z podřízených zaměstnanců,
- Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ,
- Otevřený výběr.

Mezi další neméně důležité zásady patří:

- vynaložené prostředky, metody a nástroje pro vyhledání a výběr kandidátů jsou volené vždy tak, aby optimálně odpovídaly významu obsazovaného pracovního místa a aktuální nabídce trhu práce,
- při osobním nebo písemném kontaktu s kandidáty jsou dodržována jednotná pravidla,
- výběrové pohovory jsou vedeny jednotně, výběrovou komisi zpravidla tvoří budoucí přímý nadřízený, zaměstnanec HR FO, případně budoucí kolega,
- v případě výběru ze zaměstnanců Skupiny ČEZ je výběr možný pouze se souhlasem stávajícího vedoucího vybraného zaměstnance, případný nesouhlas je řešen eskalací,
- v průběhu procesu výběru musí být dodržen zákon č. 101/2000 Sb, o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zaměstnanci HR FO jsou povinni udržovat s kandidáty kontakt alespoň 1 x za 3 týdny s výjimkou doby, ve které kandidát obdržel pozvánku na některou část výběrového řízení,

- příslušní zaměstnanci HR FO se vzájemně informují o relevantních výběrech ze zaměstnanců Skupiny ČEZ.

2. Pravidla

Bod dva v procesu výběr zaměstnance v dané společnosti vymezují pravidla při přímém výběru z podřízených zaměstnanců, výběr ze zaměstnanců skupiny ČEZ, otevřený výběr a eskalační proces při výběru z řad zaměstnanců Skupiny ČEZ.

Přímý výběr z podřízených zaměstnanců

O obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z podřízených zaměstnanců rozhoduje vedoucí zaměstnanec, který informuje zaměstnance HR FO. Tato informace nahrazuje zpracování požadavku na obsazení pracovního místa.

V případě přímého výběru není zveřejňováno oznámení o záměru obsadit volné pracovní místo, k zaznamenání informace o přímém výběru postačí vyplnit nástupní/změnový list v systému SAP.

Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ

Jedná se o případy, kdy není realizován přímý výběr z podřízených zaměstnanců. Zaměstnanec HR FO zveřejní záměr obsadit volné pracovní místo na intranetu Skupiny ČEZ pomocí systému Teamio do 2 pracovních dnů od obdržení všech podkladů od vedoucího zaměstnance. Doba zveřejnění je přiměřená ke zvoleným nástrojům nábory, minimálně však 1 týden.

Kandidáti o volné pracovní místo mohou vyjádřit svůj zájem odpovědí přes odpovědní formulář. Zaměstnanec HR FO provede předvýběr kandidátů formou posouzení plnění stanovených kritérií získaných z informací a dokumentů (například životopis, motivační dopis), vytvoří seznam a zašle vedoucímu zaměstnanci. Ten se poté rozhodne o uskutečnění:

a) Zjednodušeného výběru

Zjednodušený výběr je realizován v případě, že mezi kandidáty je zájemce, který jednoznačně plní stanovená kritéria pro výběr na volné pracovní místo. Vedoucí zaměstnanec na základě posouzení vhodnosti kandidátů na dané pracovní místo vybere jednoho z nich přímo ze seznamu.

b) Interního výběrového řízení

Interní výběrové řízení je realizováno v případě, kdy na základě oznámení o záměru obsadit volné pracovní místo reaguje více kandidátů, kteří plní stanovená kritéria pro výběr. Výběrové řízení organizačně zajišťuje zaměstnanec HR FO, vedoucí informuje

zaměstnanec HR FO o svém výběru, je zpracován a založen protokol o výběru zaměstnance.

Otevřený výběr

V případech, kdy na základě oznámení o záměru obsadit volné pracovní místo nejsou k dispozici žádní kandidáti, kteří plní stanovená kritéria nebo nedošlo k obsazení ze zaměstnanců Skupiny ČEZ, je realizován otevřený výběr.

Zaměstnanec HR FO zveřejňuje každé výběrové řízení na internetové stránce Skupiny ČEZ a na dalších internetových pracovních portálech. Jedná se především o internetové portály www.jobs.cz a www.prace.cz, dále na facebookovém profilu Skupiny ČEZ.

Výběrové řízení organizačně zajišťuje zaměstnanec HR FO, v rámci přípravy se dohodne s vedoucím o průběhu a časovém harmonogramu výběrového řízení.

Vedoucí zaměstnanec informuje zaměstnance HR FO o konečném rozhodnutí, o výběru kandidáta a kandidát dostane vyrozumění o výsledku.

Dále záleží na obsazované pracovní pozici. V případě, že kandidát splňuje předepsané kvalifikační a jiné požadavky je pozván do I. kola výběrového řízení. Tím je:

- a) Psychologické vyšetření nebo
- b) Výběrový pohovor

Po I. kole výběrového řízení jsou seznámeni všichni kandidáti s výsledkem. Kandidáti, kteří v první kole uspěli, jsou informováni o přijetí do pracovního poměru nebo pozvání do 2. kola výběrového řízení. 2. kolem se rozumí psychodiagnostika, výběrový pohovor, případně assesment centrum. Vždy záleží na obsazované pozici a na požadavku vedoucího.

Po 2. Kole výběrového řízení jsou seznámeni všichni kandidáti s výsledkem. Vedoucí informuje zaměstnance HR FO o výsledku a s vybraným kandidátem je sjednán termín nástupu, případně komunikovány podrobnější informace o nástupních podmínkách.

Výjimkou není ani 3. kolo výběrového řízení, kdy se převážně vedoucí setkáme s kandidátem a více specifikuje nabízené pracovní místo, případně si doplňuje potřebné informace o kandidátovi.

3. Postup při obsazení volného pracovního místa

Postup při obsazení volného pracovního místa je rozdělen do tří fází:

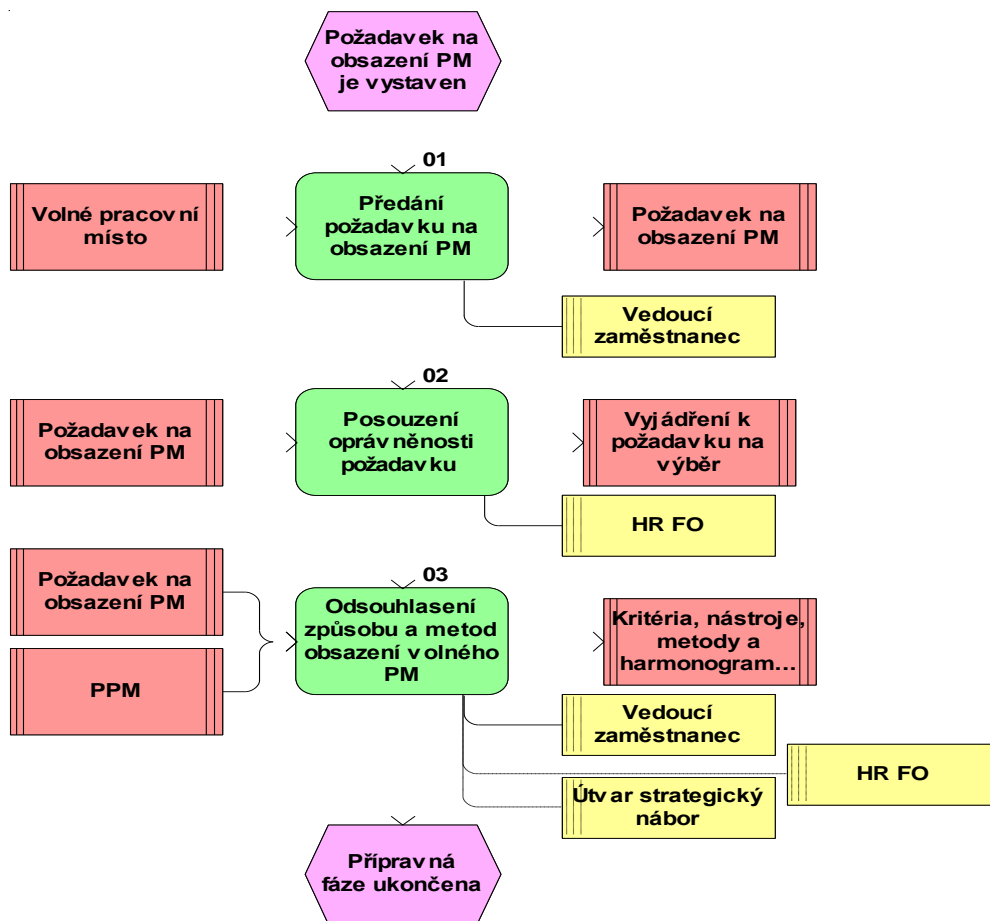
- Přípravná fáze

- Realizační fáze
- Závěrečná fáze

Přípravná fáze

Jejím cílem je definovat způsob a metody obsazení volného pracovního místa. Proces obsazení volného pracovního místa je zahájen předložením požadavku na obsazení pracovního místa, který předkládá vyplněný přímý nadřízený zaměstnanec. Formulář požadavek na obsazení pracovního místa není nutné vyplňovat, pokud se jedná o přímý výběr s okruhu podřízených zaměstnanců.

Schéma 1 – Přípravná fáze

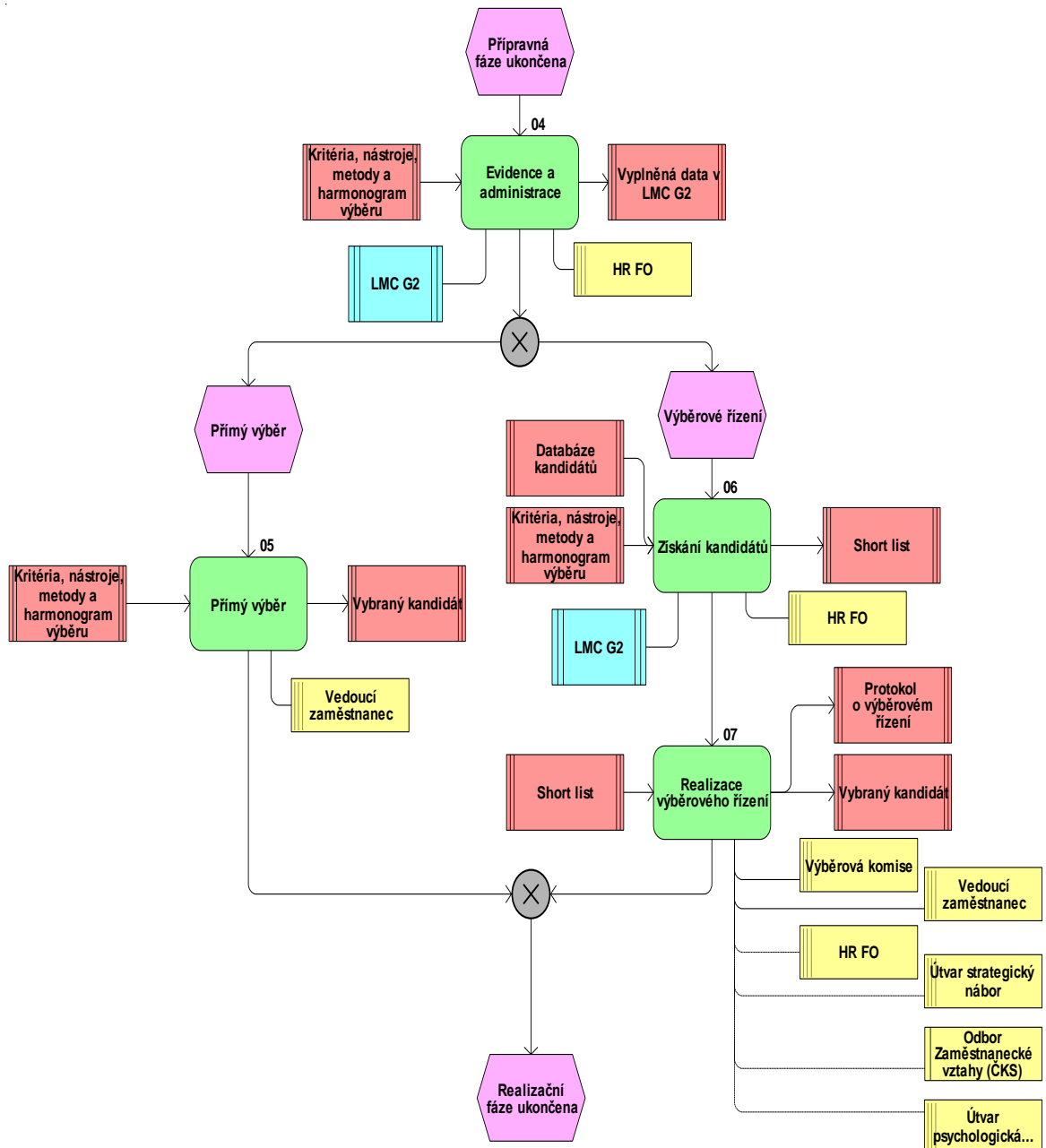


Zdroj: ČEZ (2012)

Realizační fáze

Cílem realizační fáze je zajištění vhodných kandidátů a na základě posouzení plnění stanovených kritérií, představě kandidáta o kariérním postupu a jeho motivaci, výběr nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo.

Schéma 2 – Realizační fáze

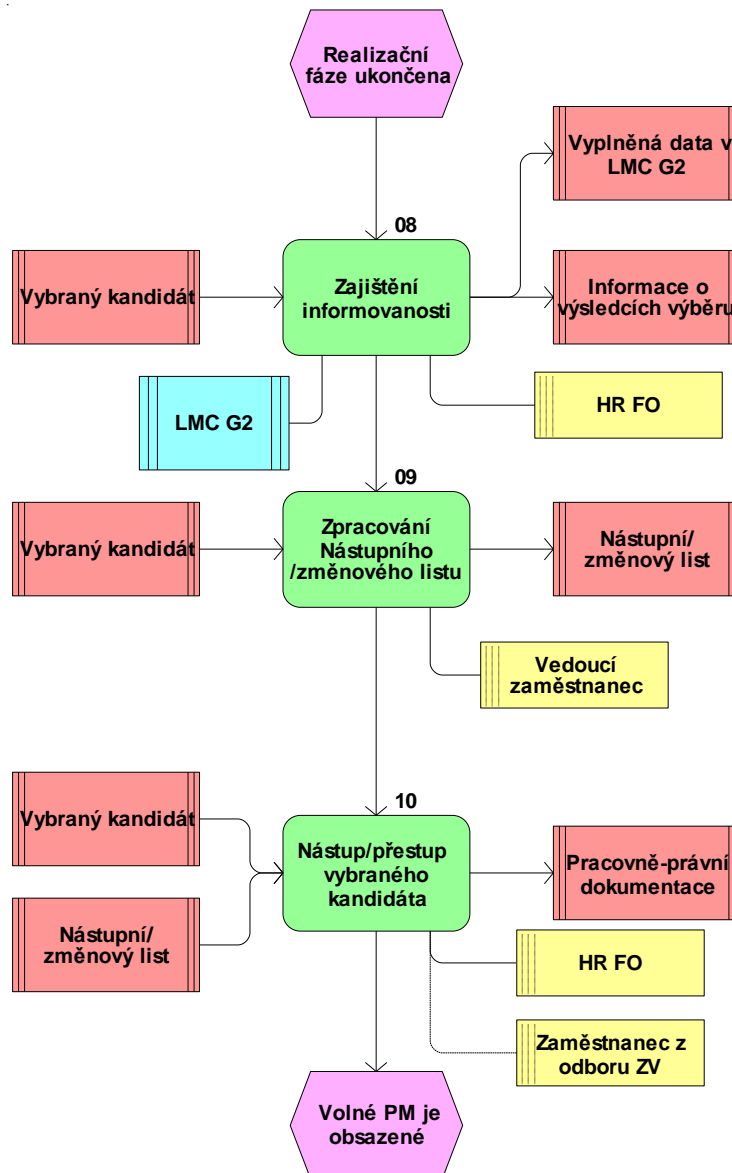


Zdroj: ČEZ (2012)

Závěrečná fáze

Cílem závěrečné fáze je administrace nástupu vybraného kandidáta a zajištění informovanosti všech kandidátů.

Schéma 3 – Závěrečná fáze



Zdroj: ČEZ (2012)

Volnou přílohou k postupu Výběr zaměstnance jsou Výjimky ze zásad a pravidel (uvedena v příloze č. 3):

Volné pracovní místo lze obsadit bez povinnosti oznámit záměr v případě, že:

- ✓ Uchazeč absolvoval některý z programů Skupiny ČEZ pro studenty (např. jadernou maturitu, letní univerzitu, energetickou maturitu, získal stipendium).
- ✓ Se jedná o zástup za dlouhodobou nepřítomnost zaměstnance z důvodu nemoci, neplaceného volna... (zástup by neměl přesáhnout dobu delší než 6 měsíců).
- ✓ Je možnost využít externího kandidáta s vysokým potencionálem z předchozího otevřeného výběru (v termínu do 60 dní od uzavření otevřeného výběru).

4.4 Výzkum

Po důkladném seznámení se se společností, s procesem vyhledávání zaměstnanců i se závazným dokumentem Výběr zaměstnance, byl proveden kvalitativní výzkum uvnitř společnosti. Jeho cílem bylo formulování nových hypotéz a nových pohledů na realitu, vysvětlení toho, jak personalisté, kteří se zabývají výběrem zaměstnance, přemýšlejí a jaké nové návrhy by pomohly řešit otázku správného oslovení uchazečů o zaměstnání při jejich vyhledávání.

Zkoumanou jednotkou výzkumu byli personalisté společnosti ČEZ, a.s. - konzultanti LZ, kteří se přímo podílejí na procesu Výběr zaměstnance a denně využívají jednotlivých nástrojů při procesu vyhledávání nových zaměstnanců. Zvolené techniky při kvalitativním výzkumu byly individuální, skupinové a telefonické rozhovory a pozorování. Pro získání zpětné vazby od uchazečů o zaměstnání, byl vypracován dotazník. Dotazník byl rozeslán uchazečům o zaměstnání, kteří byli pozváni na osobní pohovor.

4.4.1 Rozhovory

V této části diplomové práce jsou vyhodnoceny rozhovory s konzultanty LZ společnosti ČEZ, a.s. S otázkami byli konzultanti seznámeni v časovém předstihu, z důvodu jejich připravenosti na odpovědi. Seznam otázek je uveden v příloze č. 1.

Oblast vyhledání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

Otázka č. 1: **Jaké vidíte úskalí v oblasti vyhledávání zaměstnanců?**

Úskalí v tomto směru bylo chápáno zejména v omezenosti využívání „povolených“ nástrojů. Konzultanti lidských zdrojů jsou v procesu vyhledávání zapojeni především prostřednictvím zveřejňování nových pracovních pozic, a to v případě interní inzerce na interní síť (intranet), v případě externího výběru na www.jobs.cz, www.prace.cz a facebookový profil. Volná pracovní místa jsou automaticky zveřejňována na domovské stránky společnosti www.kdejinde.cz.

Většina dotázaných se také shodla na nezaktualizované databázi uchazečů na serveru www.jobs.cz, kterou mají personalisté k dispozici a je téměř nevyužívaná.

Jako další úskalí byla zmíněna neexistující odměna při aktivní účasti kmenových zaměstnanců na tomto procesu. Z rozhovorů vyplynulo, že v současné době se připravuje tak zvaný referentský systém, který umožní odměnit zaměstnance, který doporučí uchazeče o zaměstnání a on poté zvítězí ve výběrovém řízení. Jedná se o náborový nástroj založený na motivaci vlastních zaměstnanců formou odměny za doporučení externího kvalifikovaného uchazeče.

Otázka č. 2: **Jaká vnímáte pozitiva v oblasti vyhledávání zaměstnanců?**

Druhá oblast se týkala pozitivní stránky v procesu vyhledávání zaměstnanců. Většina dotázaných vyjádřila velkou spokojenost pramenící v obsazování volných pracovních míst absolventy jednotlivých programů pro studenty jak středních, tak vysokých škol. Jelikož společnost obsazuje převážně technické pracovní pozice, je spolupráce ze strany zaměstnavatele směřována do této oblasti. Jedná se o jaderné a distribuční maturity pro studenty středních škol, letní univerzity pro studenty vysokých škol, kdy najde ve společnosti uplatnění většina absolventů těchto studentských programů.

Současně byly zmíněny účasti zástupců společnosti na různých veletrzích pracovních příležitostí, organizované programy pro studenty a různé besedy i se zástupci státních orgánů.

Otázka č. 3: **Jaké využíváte nástroje k vyhledávání nových zaměstnanců?**

Používané nástroje v oblasti vyhledávání nových zaměstnanců jsou velice skromné. Konzultanti využívají již zmíněný pracovní server www.jobs.cz, kde mají možnost volby zveřejnit inzerát i na www.prace.cz, dále pak sociální síť facebook a intranet. Oproti tomu

sociální síť LinkedIn, kde lze vyhledat kvalifikované zaměstnance s praxí, je využívána minimálně. Další možnosti volby prakticky nemají.

Oblast výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

Otázka č. 1: Jaké negativní stránky pro Vás má závazný postup výběr zaměstnance?

Negativní stránkou postupu je pro 5 konzultantů volná příloha postupu Výjimky ze zásad a pravidel, kde vnímají jisté omezení ve své rozhodovací pravomoci. Ostatní konzultanti na tuto otázku negativně nezareagovali a neodpověděli.

Otázka č. 2: Jaké naopak pozitivní stránky vycházejí z postupu výběr zaměstnance?

Z rozhovorů s personalisty bylo zhodnoceno, že postup je striktně dodržován, jsou jasně vymezena odpovědnosti, povinnosti a pravomoci, což je pozitivní stránkou postupu. Prvním krokem je vždy požadavek na obsazení pracovního místa, na jehož základě je zveřejněn inzerát pro interní, a v případě další potřeby i následně pro externí uchazeče.

Otázka č. 3: V jaké oblasti Vás omezuje volná příloha postupu Výjimky ze zásad a pravidel?

Pravidla, stanovená ve volné příloze Výjimky ze zásad a pravidel jsou personalisty chápána jako určité omezení v přímých výběrech, kdy musí být sepsána žádost o výjimku s obhajobou vybraného uchazeče na manažera útvaru. Jedná se také o případy, kde je opětovně zveřejněna obdobná pozice a personalisté již od zveřejnění na intranet vědí, že kvalifikovaného pracovníka z interních zdrojů nezískají. Jsou zde limitováni maximálně 60 dny od uzavření předchozího otevřeného výběru.

Otázka č. 4: Vyhovuje Vám rámcová předloha inzerátu?

Rámcová předloha inzerátů na volná pracovní místa konzultantům vyhovuje, přijde jim přehledná a esteticky příjemná. Text v inzerátu není pevně určen, což konzultanti považují za velké pozitivum.

Otázka č. 5: Co byste případně v inzerátu upravili či změnili?

13 konzultantů uvedlo, že by do inzerátu doplnili vyšší mzdy, dalších 5 uvedlo, že by pod inzerát rádi měli pevně stanovenou, že výběrové řízení může být kdykoliv zrušeno.

Všechny získané informace pomohly objasnit, jak skutečně probíhá proces vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti. Vzorek dotazovaných byl velice reprezentativní, protože se rozhovorů zúčastnilo 15 konzultantů LZ z celkových 17.

4.4.2 Pozorování

Pro komplexnější poznání procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. bylo v kombinaci s rozhovory zvoleno zúčastněné pozorování.

Pozorování bylo provedeno ve dvou termínech na dvou lokalitách, kde působí konzultanti LZ. Cílem bylo zjistit, zda dochází k provázanosti jednotlivých činností uvedených v řízeném dokumentu Výběr zaměstnance a jaká je časová náročnost jednotlivých procesů. Z realizovaného pozorování bylo zjištěno, že postup Výběr zaměstnance byl vždy dodržen.

V prvním případě došlo k předání požadavku na obsazení pracovního místa vedoucím a volná pracovní pozice byla zveřejněna na 1 týden na intranet, posléze na 14 dní i pro externí uchazeče. Dále proběhla selekce kandidátů, na které se podílel vedoucí s personalistou. Následně byli vybraní uchazeči pozváni do prvního kola výběrového řízení, na psychodiagnostiku. Psychodiagnostika byla zvolena z důvodu kvalifikačních požadavků na konkrétní pracovní místo, dalším důvodem pro psychodiagnostické vyšetření bylo místo výkonu práce na jaderné elektrárně. Po obdržení výsledků došlo k další selekci uchazečů a pozvání do závěrečného kola výběrového řízení. V závěrečném kole byl vybrán vhodný uchazeč splňující všechny kvalifikační požadavky a byl domluven termín nástupu a ostatní podmínky. Celý proces trval 6 týdnů.

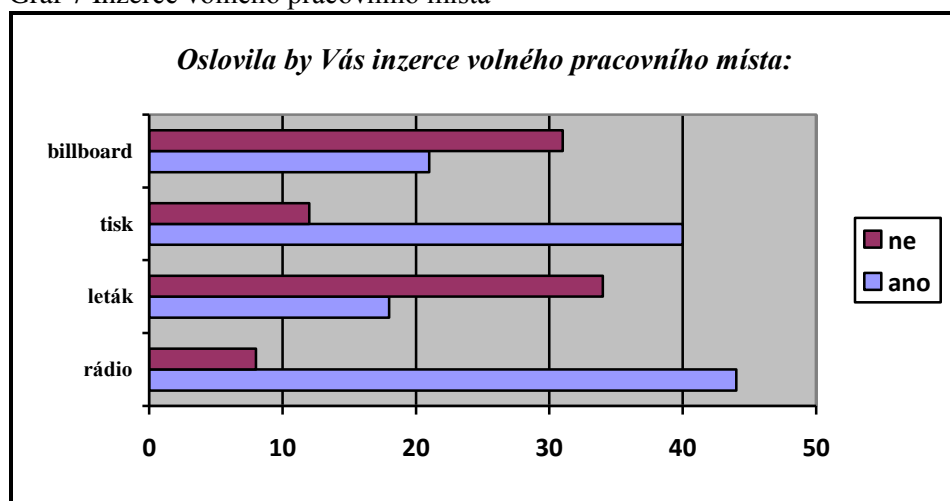
V druhém případě probíhalo zúčastněné pozorování až při výběrovém řízení, na pozici specialisty ve strojním oboru, kdy vybraný uchazeč nesouhlasil s nabídnutou mzdou a nabídku ze strany společnosti odmítl. Inzerát musel být znovu zaktivovaný a následně proběhlo další výběrové řízení, kdy byl vhodný uchazeč na pracovní pozici vybrán. Tento proces trval od počátku zveřejnění až po výběr zaměstnance téměř 8 týdnů.

4.4.3 Dotazníkové šetření

Po provedené analýze dokumentu, rozhovorů s personalisty a pozorování bylo zrealizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získání zpětné vazby personalistům z oblasti procesu výběru a vyhledávání zaměstnanců ve společnosti. Dotazník je uveden v příloze č. 2.

Celkem bylo osloveno 82 uchazečů o zaměstnání ve společnosti ČEZ, a.s., kteří se přihlásili do výběrových řízení, které obsazovaly volná pracovní místa na jaderné elektrárně Temelín. Jednalo se o uchazeče, kteří byli od ledna do září 2016 pozváni k osobnímu pohovoru. V této skupině byla návratnost 56 dotazníků, z toho byly 4 dotazníky vyřazeny pro jejich neúplnost. Celkem bylo vráceno 52 úplných dotazníků představující 63% návratnost. Celkový počet respondentů je zastoupen 13 ženami a 39 muži. Věková struktura je následující: 3 respondenti jsou mladší 25 let, 25 respondentů je mezi 25 – 34 lety, 16 z nich je v letech 35 – 44 let, 5 respondentů mezi 45 – 54 lety a poslední skupinou jsou 3 respondenti ve věku 55 let a více. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 26 z respondentů, vyšší odborné pouze jeden, středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 21 respondentů a vyučení v oboru jsou zastoupeny 4 respondenty. V současném pracovním zařazení převažuje 34 respondentů, kteří uvedli, že jsou externími zaměstnanci, 7 respondentů je interních zaměstnanců, 9 z respondentů ještě studuje a 2 respondenti jsou bývalí zaměstnanci, v současné době ve starobním důchodu.

Graf 7 Inzerce volného pracovního místa

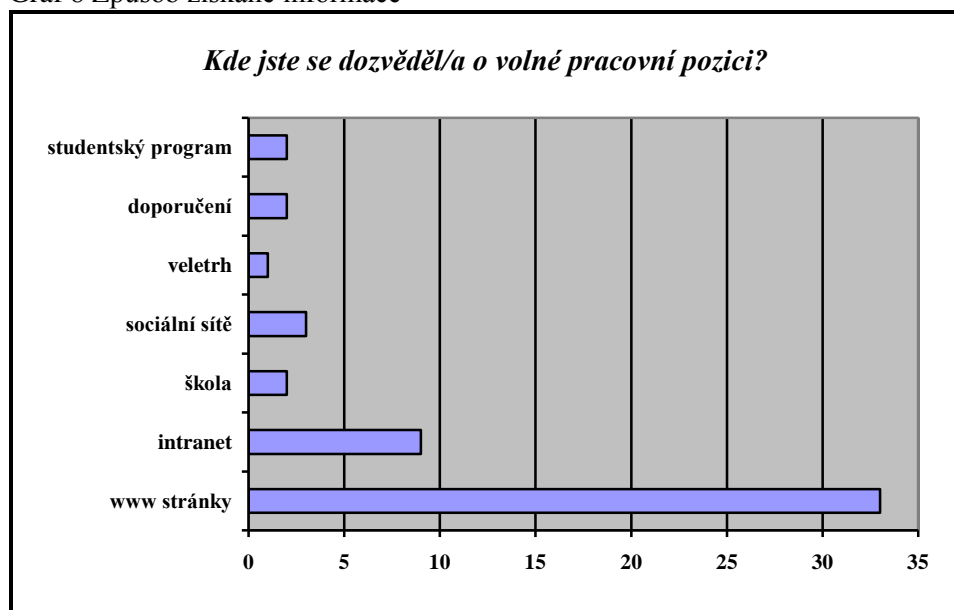


Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním dotazu zaměřující se na oblast vyhledávání zaměstnanců bylo zkoumáno, jaký nástroj vyhledávání zaměstnanců dokáže uchazeče nejvíce zaujmout. Z grafu 7 je zřejmé, že nejvíce osloví uchazeče oznámení nabídky volného pracovního místa prostřednictvím rádia,

významné postavení má také oznámení v tisku. Billboardy a letáky naopak uchazeče o zaměstnání příliš neosloví.

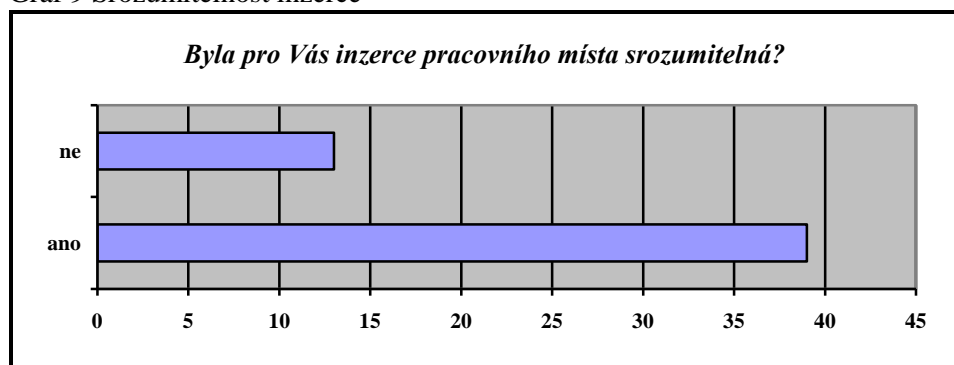
Graf 8 Způsob získané informace



Zdroj: Vlastní zpracování

Následná otázka v dotazníku zjišťovala prostředí, kde se uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici. Necelých 64 % respondentů uvedlo, že nabídku volného pracovního místa našli na internetových stránkách, 17 % respondentů vyplnilo intranet.

Graf 9 Srozumitelnost inzerce

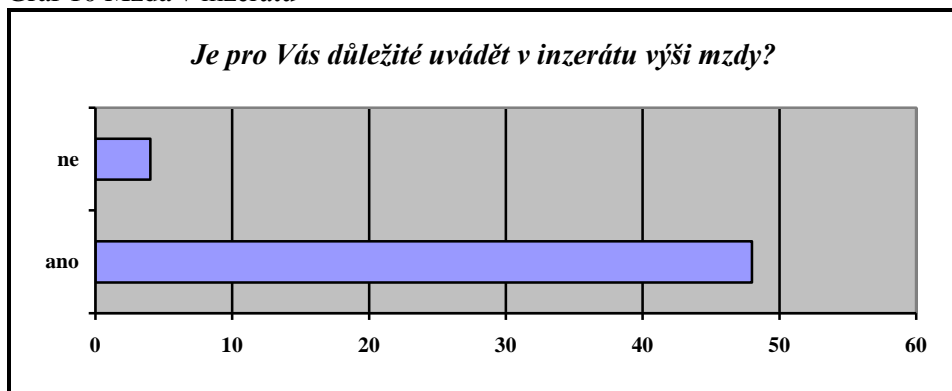


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na srozumitelnost inzerce pracovního místa, kde 75% respondentů uvedlo srozumitelnost inzerátu a 25% uvedlo, že inzerce pro ně nebyla srozumitelná.

V navazující otázce měli uchazeči možnost se vyjádřit k důvodu nesrozumitelnosti inzerátu. Celkem odpovědělo 13 respondentů. Důvodem nesrozumitelnosti byli především zkratky v 94% a neporozumění náplni práce v 6 %.

Graf 10 Mzda v inzerátu



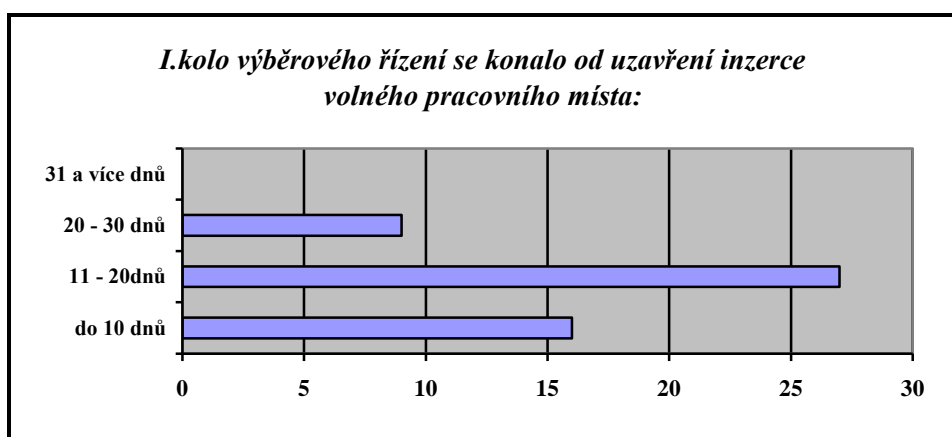
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 10 vyplývá, že pro 92% oslovených respondentů je důležité zveřejnění výše mzdy v inzerci volného pracovního místa. Pouhých 8 % odpovědělo, že pro ně není důležité zveřejňovat výši mzdy.

V oblasti zkoumající proces výběru zaměstnanců byla první otázka: Po jak dlouhé době jste dostal/a zpětnou vazbu na Vaši nabídku (zaslání životopisu, motivačního dopisu)?

100% respondentů uvedlo, že zpětnou odpověď dostali do 10 dnů od zaslání životopisu či motivačního dopisu.

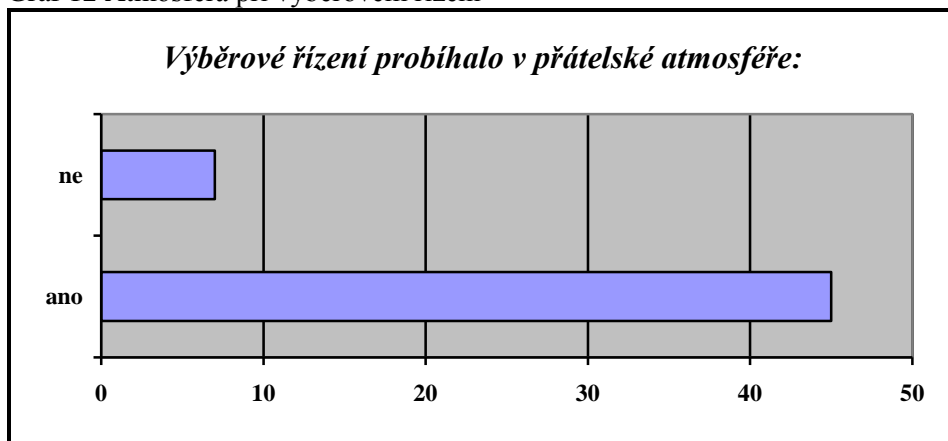
Graf 11 I. kolo výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 vykazuje dobu od uzavření inzerce, kdy se konalo výběrové řízení. Jak je z grafu patrné, téměř 52 % respondentů odpovědělo, že výběrové řízení se konalo do 20 dnů od uzavření inzerce.

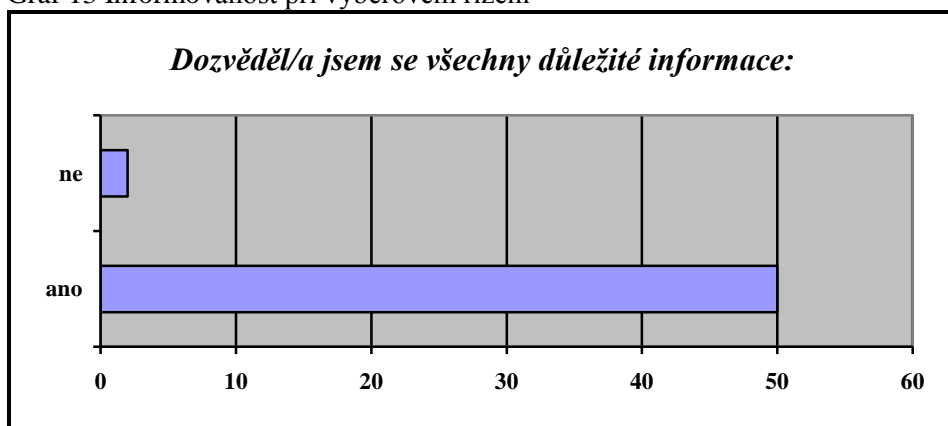
Graf 12 Atmosféra při výběrovém řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka zaměřená na atmosféru při výběrovém řízení byla vyhodnocena dle odpovědí respondentů následovně. Necelých 87 % respondentů uvedlo, že výběrové řízení proběhlo v přátelské atmosféře, 13% respondentů uvedlo, že přátelská atmosféra při výběrovém řízení nebyla.

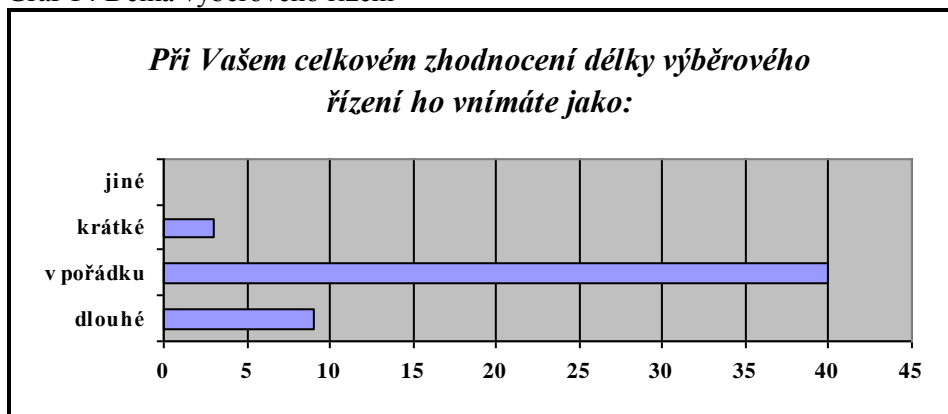
Graf 13 Informovanost při výběrovém řízení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 znázorňuje odpovědi respondentů v oblasti informovanosti uchazečů při výběrovém řízení. 96% respondentů odpovědělo, že získali při výběrovém řízení všechny informace, necelá 4% poté nikoliv.

Graf 14 Délka výběrového řízení

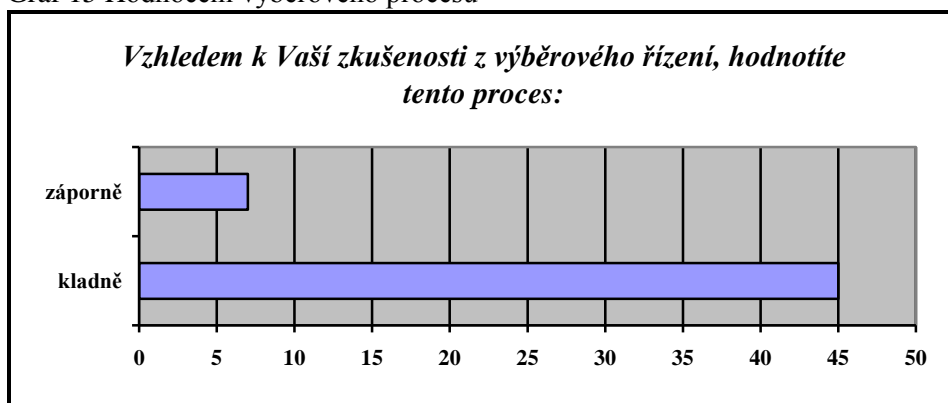


Zdroj: Vlastní zpracování

Necelých 77 % respondentů odpovědělo, že celkovou délku výběrového řízení vnímají jako v pořádku, 17% respondentů naopak připadalo výběrové řízení dlouhé.

Další otázka v oblasti výběru zaměstnanců pokládala otázku: Obdržel/a jste konečný výsledek výběrového řízení – zamítnutí či přijetí do pracovního poměru? Na tuto otázku odpovědělo 100% respondentů, že konečné rozhodnutí vždy dostali.

Graf 15 Hodnocení výběrového procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěrečná otázka hodnotila celkový proces výběru zaměstnanců ke společnosti ČEZ, a.s. Necelých 87% vnímá tento proces pozitivně, 13 % respondentů negativně.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Pátá kapitola diplomové práce zhodnocuje, na základě provedených analýz, procesy vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. a navrhuje možná doporučení k zlepšení obou procesů.

5.1 Zhodnocení procesu vyhledávání a výběr zaměstnanců

Nejen společnost ČEZ, a.s. ale celá skupina ČEZ má na základě mnoholetých zkušeností velmi propracované procesy vyhledávání a výběr zaměstnanců.

Vyhledávání nových zaměstnanců má ve své kompetenci útvar strategického náboru a je cíleno především na absolventy. Dlouhodobě je zaměřen na budování sítě partnerských škol za účelem navázání úzké spolupráce se studenty převážně technických oborů a zvýšení atraktivity předmětů souvisejících s oblastí energetiky. Mezi partnerské školy patří nejen vysoké, ale také střední školy a vybraná gymnázia. Pro studenty partnerských škol je připraveno mnoho studentských programů jako například jaderné a distribuční maturity, letní univerzity, matematické a fyzikální olympiády, besedy se studenty, trainee a stipendijní programy. Pro studenty ostatních škol je to například účast na veletrzích pracovních příležitostí.

Proces výběru zaměstnanců je ve společnosti pevně zakotven v řídicím dokumentu Výběr zaměstnance, jehož cílem je obsazování volných pracovních míst nejvhodnějšími uchazeči v požadovaném čase a s co nejnižšími náklady. V dokumentu jsou jasně definovány závaznosti, odpovědnosti, povinnosti a pravomoci.

5.2 Návrh řešení

Na základě provedené charakteristiky společnosti, analýzy vybraného dokumentu, rozhovorů, pozorování ve společnosti a realizovaného dotazníkového šetření, byly zjištěny tyto hlavní skutečnosti:

- ✓ *Omezené nástroje používané při inzerci volných pracovních míst.*
- ✓ *Neaktualizovaná databáze na serveru jobs.cz.*
- ✓ *Slabé využívání profesní sítě LinkedIn.*

- ✓ *Omezené kompetence personalistů vázané na interní postup výběr zaměstnance.*
- ✓ *Nezveřejňování nástupní mzdy.*

Z důvodu možnosti většího zefektivnění obou procesů bylo navrženo několik doporučení, které, v případě jejich zavedení ve společnosti, mohou vést k cílenějšímu a rychlejšímu obsazení volných pracovních pozic:

Zavedení nových nástrojů pro oblast vyhledávání nových zaměstnanců

Ve společnosti je po mnohaleté náborové činnosti vybudovaná síť tvořená partnerskými školami. Její zaměření je směřováno na studenty, absolventy. Společnost by se v současné době měla zaměřit i na stávající pracovní trh a být schopna oslovit i již zaměstnané lidi s praxí a to prostřednictvím médií – regionálních rádií a tisku. Řešením je:

1) Reklama v regionálních rádiích

Návrh reklamy v regionálních rádiích (konkrétně Jižní Čechy) je následující:

- 15 x 15 sekundový slot v Českém rozhlasu České Budějovice
- 30 x 15 sekundový slov v regionálním rádiu XY

Znění reklamy: **Chceš změnu? Www.kdejinde.cz Jsme s Vámi, Skupina ČEZ.** Reklama bude vysílána v měsíci červen 2017.

2) Inzerce v tisku

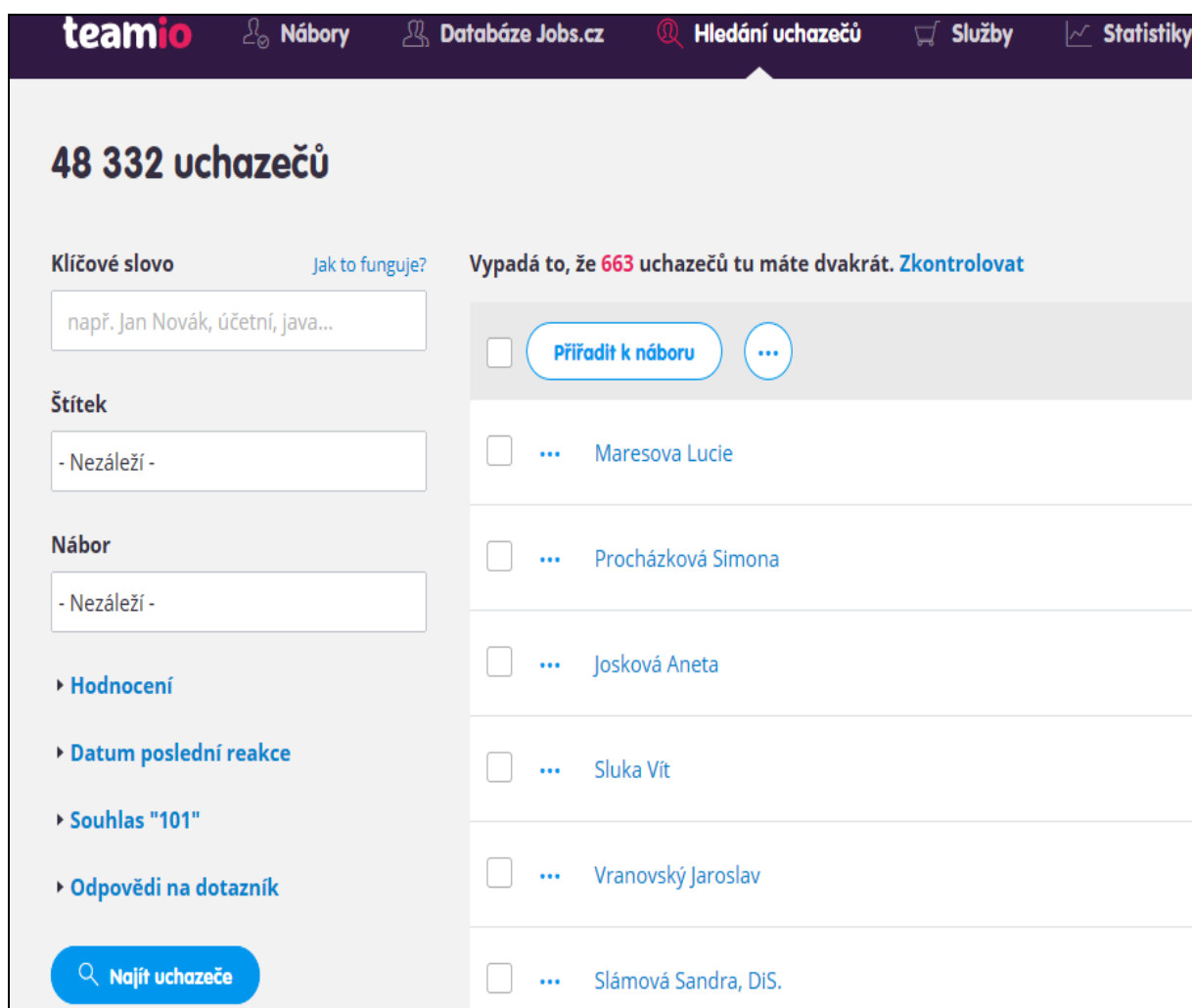
V regionálním tisku bude společnost inzerovat prostřednictvím bannerů tištěných na základě předchozí úpravy s útvarem Komunikace Elektrárny Temelín ČEZ, a.s. a redakce příslušného tisku. V inzerci bude uveden odkaz na kariérní stránky společnosti ČEZ, a.s. a logo společnosti. Inzerce bude zveřejněna v měsíci červnu 2017.

Předpokládané náklady činí přibližně 165 000 Kč. Tato cena bude hrazena z rozpočtu Útvaru komunikace Elektrárny Temelín. Cenová kalkulace a podrobnější rozpis je uveden v příloze č. 7.

Aktualizace databáze na pracovním serveru www.jobs.cz

Společnost využívá pro inzerci volných pracovních míst pracovní server jobs.cz. Zde má k dispozici i rozsáhlou databázi, kterou k výběru nových zaměstnanců téměř nevyužívá. Pro zefektivnění výběru kvalifikovaných zaměstnanců je doporučeno zaktualizovat existující databázi a plně ji využívat při tomto procesu. K 30. 11. 2016 se v databázi nacházelo více jak 48 tisíc uchazečů (obrázek 1).

Obrázek 1 Přehled uchazečů v databázi jobs.cz



The screenshot shows the 'teamio' recruitment portal interface. At the top, there is a navigation bar with icons and labels for 'Nábory', 'Databáze Jobs.cz', 'Hledání uchazečů', 'Služby', and 'Statistiky'. The main content area displays '48 332 uchazečů' (48,332 applicants). Below this, there are several filters and a list of applicants. The filters include 'Klíčové slovo' (Key word) with a search box containing 'např. Jan Novák, účetní, java...', 'Štítek' (Tag) with a dropdown menu set to '- Nezáleží -', and 'Nábor' (Recruitment) with a dropdown menu set to '- Nezáleží -'. There are also expandable sections for 'Hodnocení' (Evaluation), 'Datum poslední reakce' (Last reaction date), 'Souhlas "101"' (Consent "101"), and 'Odpovědi na dotazník' (Answers to questionnaire). A blue button labeled 'Najít uchazeče' (Find applicants) is at the bottom left. On the right, a list of applicants is shown, each with a checkbox and a three-dot menu. The list includes: 'Maresova Lucie', 'Procházková Simona', 'Josková Aneta', 'Sluka Vít', 'Vranovský Jaroslav', and 'Slámová Sandra, DiS.'. A warning message at the top right of the list states: 'Vypadá to, že 663 uchazečů tu máte dvakrát. Zkontrolovat' (It looks like you have 663 applicants here twice. Check).

Zdroj: LMC (2016)

Aktualizaci provede útvar strategický nábor společnosti ČEZ, a.s., který má tyto stránky ve své kompetenci a dále vyřizuje všechny změny a inovace se společností spravující portál www.jobs.cz. Všichni uchazeči vedení v databázi budou obesláni e-mailem s dotazem na platnost jejich zájmu. V případě, že jejich zájem bude i nadále trvat, označí souhlas se zpracováním osobních údajů dle zákona 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů.

Využívání profesní sociální sítě LinkedIn

V současné době je ve společnosti ČEZ, a.s. využívána sociální síť Facebook, prostřednictvím které je veřejnost informována o veškerých novinkách v oblasti energetiky, nabízených produktech ale i o volných pracovních pozicích aj.

Moderním pomocníkem personalistů z nejrůznějších oborů patří profesní síť LinkedIn, prostřednictvím které lze vyhledat mezi obrovským množstvím potenciálních zaměstnanců toho vhodného. Proto je navržen tento postup: Personalisté společnosti ČEZ, a.s. budou proškoleni experty pro nábor z útvaru Strategický nábor společnosti ČEZ, a.s. na činnosti s profesní sítí LinkedIn. Důvodem je větší aktivita při samotném vyhledávání nových zaměstnanců. Společnost ČEZ, a.s. nabízí na svém intranetu interní kurzy.

Obrázek 2 Otevřené kurzy Skupiny ČEZ

Otevřené kurzy Skupiny ČEZ

[Upravit](#)
[Smazat](#)

Autor: **Křížánek Tomáš**, poslední aktualizace 1.12.2016 16:06:33

Otevřené kurzy pro zaměstnance Skupiny ČEZ

Název aktivity:	Otevřené kurzy Skupiny ČEZ
Komu je určena:	Zaměstnanci (zejména jednotlivci) Skupiny ČEZ, u kterých byla jejich vedoucím identifikována potřeba se v dané oblasti rozvíjet (např. v rámci hodnocení zaměstnanců, na základě výstupů z osobních rozvojových plánů apod.)
Cíl:	Podpořit naplnění businessových cílů
Forma:	Skupinové prezenční kurzy

Postup při zajištění akce	Kontaktní osoby	Doplňující informace
<p>1) Vyberte si z nabídky kurzů níže.</p> <p>2) Přihlaste se na konkrétní kurz na e-learningovém portálu iTutor (odkazy pro přihlášení na jednotlivé kurzy naleznete v tabulce níže) nejpozději 10 dní před konáním kurzu (POZOR přihlášení je závazné)</p> <p>3) Žádost bude schvalována elektronicky třemi schvalovateli (1. nadřízený, 2. BP, 3. držitel rozpočtu, teprve poté se zařadíte mezi účastníky.</p> <p>4) Týden před konáním kurzu obdržíte e-mailem pozvánku nebo informaci, že se kurz z důvodu nenaplnění minimální kapacity neuskuteční.</p> <p>Organizační informace: Kurzy se konají v Praze, což je z hlediska cestování v rámci ČR nej dostupnější místo pro účastníky z různých regionů.</p> <p>Stravu, ubytování a případné další náklady spojené s kurzem si účastníci hradí na místě hotově/kartou a následně vyúčtují v rámci cestovního příkazu. Náhrady za tyto náklady budou vyúčtovány v zákonem určené výši.</p>	<p>Skupina ČEZ:</p> <p>Organizace: Barbora Paličková</p> <p>Metodika: Michal Sedláček</p>	<p>Na základě výstupů z hodnocení zaměstnanců a průzkumu firemní kultury připravujeme pro zaměstnance Skupiny ČEZ kurzy, které odpovídají jejich aktuálním potřebám v oblasti rozvoje.</p> <p>U všech kurzů je kladen důraz na interakci a využívání moderních metod výuky, které zvyšují předpoklad uplatnění nových poznatků v praxi účastníků. Kurzy vedou kvalitní a ověřené lektoři.</p> <p>Naší snahou je také eliminovat objednávání kurzů pro jednotlivce z veřejné nabídky vzdělávacích agentur, kdy obsah ne vždy odpovídá potřebám Skupiny ČEZ.</p> <p>Cílem je mimo jiné realizovat kurzy koordinované v rámci celé Skupiny ČEZ s patřičným důrazem na efektivní využití finančních prostředků a podporu komunikace a sdílení zkušeností mezi zaměstnanci jednotlivých společností Skupiny ČEZ.</p> <p>Minimální kapacita je 8 osob, některý z kurzů se však může konat i s nižší (6 osob) či vyšší (10 osob) naplněností.</p>

Zdroj: ČEZ (2017)

Návrhem je zorganizování kurzu pro personalisty ČEZ, a.s. v rámci otevřených kurzů Skupiny ČEZ (obrázek 3), pod záložkou interní kurzy Skupiny ČEZ (obrázek 2). Kurz bude realizován útvarem Strategický nábor, při kterém budou vybraní zaměstnanci (konzultanti LZ, Business Partneři) seznámeni a vyškoleni na sociální síť LinkedIn. Dále jim bude zpřístupněna role HR, kde budou mít veškerá - neomezená práva v navázání kontaktu se zaregistrovaným uchazečem.

Obrázek 3 Možnosti rozvoje a školení ve Skupině ČEZ

Rozvoj a školení Upravit
Smazat

Vítejte v naší nabídce! Základní informace a případně elektronickou žádost naleznete po kliknutí na konkrétní aktivitu.

POTŘEBUJI

<p>SPLNIT KVALIFIKACI</p> <ul style="list-style-type: none"> Nejčastěji hledané Jaderná příprava Kvalifikace odborné způsobilosti 	<p>E-VZDĚLÁVÁNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> E-learning Rozvoj s využitím e-learningu Elektronická žádost o produkty RLZ
<p>INTERNÍ KURZY</p> <ul style="list-style-type: none"> Otevřené kurzy Skupiny ČEZ Odborné kurzy na míru Kurzy měkkých dovedností na míru Koučování Interní koučování Jazyková výuka 	<p>EXTERNÍ KURZY</p> <ul style="list-style-type: none"> Kurzy, semináře, konference Studia - OU, SŠ, VOŠ, VŠ, MBA, LL.M Rekvalifikace

Zdroj: ČEZ (2017)

Školení bude naplánováno ve dvou termínech **8. 6. 2017** a **21. 6. 2017**, v časovém rozpětí vždy 5 hodin (od 10 – 15 hodin) v zasedací místnosti Bratislava na centrále společnosti ČEZ, a.s. Součástí školení bude praktická ukázka a vytvoření jednotného profilu všech HR FO. Každý personalista si s sebou vezme svůj služební notebook.

Posílení kompetencí personalistů

Po provedené analýze dokumentu Výběr zaměstnance bylo zjištěno, že personalisté jsou tímto postupem vázáni ke zveřejnění volné pracovní pozice minimálně na jeden týden s oznámením záměru obsadit volné pracovní místo ze Skupiny ČEZ. Nastávají však situace, kdy personalisté ze své praxe již vědí, že místo obsazeno z interního prostředí nebude nebo není možné obsadit z interních zdrojů. Dalším doporučením je posílení kompetencí personalistů v otázce posouzení nutnosti zveřejnění zájmu společnosti o obsazení pracovního místa z interních nebo rovnou z externích zdrojů. Řešením je doplnění výjimky do volné přílohy postupu Výběr zaměstnance (příloha č. 3).

Tabulka 5 Změna ve volné příloze postupu Výběr zaměstnance ve skupině ČEZ

Výjimka	Zdůvodnění
Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr interním zaměstnancům, z důvodu těžké obsaditelnosti vybraných pracovních míst z interních zdrojů.	Není předpoklad, že se na vybraná pracovní místa přihlásí interní zaměstnanec skupiny ČEZ.

Zdroj: vlastní zpracování

Tímto opatřením se sníží počet výjimek, o které personalisté žádají manažera útvaru, zároveň se zkrátí proces výběrového řízení.

Zveřejňování výše mzdového ohodnocení u inzerátů

Z provedených rozhovorů, pozorování i zpětné vazby od uchazečů je zřejmé, že výše mzdy velice důležitým parametrem nejen při změně zaměstnání. Návrhem řešení je zveřejňování nástupních platů u inzerce volných pracovních míst. Tím dojde k zatraktivnění pracovních nabídek a na výběrový pohovor budou zváni uchazeči, pro které je zajímavá nejenom náplň pracovní činnosti, ale i mzdové ohodnocení. Jedná se o velice jednoduchý krok, který musí personalisté společnosti učinit. Při zadávání nové inzerce volného pracovního místa na stránkách www.jobs.cz jen označí políčko mzdy a následně se jim zobrazí nabídka možného rozhraní.

Obrázek 4 Náhled na tvorbu inzerátu volného pracovního místa v jobs.cz

Nabídka uchazeči

Mzda zadat mzdu a získat více reakcí

⚠ Zvažte to, zadáním mzdy získáte o 8 % více odpovědí, většinou těch nejlepších

Na inzeráty bez zadané mzdy reaguje méně uchazečů. Pokud mzdu alespoň vyplníte, uchazeči budou moci dle mzdy filtrovat na Jobs.cz, Prace.cz a váš inzerát si přečte až o 30 % víc lidí.

Benefity [+ Přidat benefity](#)

Typ smluvního vztahu Pracovní smlouva
 Práce na živnostenský list/IČO
 Dohoda o pracovní činnosti
 Jiné

Délka trvání pracovního poměru

[Zpět](#) [🔍 Náhled](#) | [Uložit změny](#) | [Zrušit](#) [Pokračovat](#)

Zdroj: LMC (2016)

Na inzerátu se poté automaticky zveřejní nové políčko mzda a zadaná výše. Uchazeč o volné pracovní místo bude mít jasnou představu o náplni práce, ale také o finančním ohodnocení.

6 Závěr

V diplomové práci je zhodnocena problematika vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. Zhodnocení proběhlo na základě charakteristiky společnosti, analýzy dokumentu, osobních rozhovorů s personalisty, pozorováním uvnitř společnosti a dotazníkovým šetřením.

Na základě analýzy dokumentu a skupinového i osobního rozhovoru byl objasněn postup v obou zkoumaných procesech. Při rozhovorech měli možnost vyjádřit personalisté svoje názory, získané na základě letitých profesních zkušeností a možné připomínky k probíhajícím činnostem. Pozorování vedlo k seznámení se z praxí přímo při jednání s vedoucími i při výběrovém pohovoru. Pro získání zpětné vazby personalistům byl vytvořen dotazník, který byl zaslán uchazečům o zaměstnání ve společnosti ČEZ, a.s., kteří byli od ledna do září roku 2016 pozváni k výběrovému pohovoru.

Po vyhodnocení všech dostupných možností k seznámení se s procesy uvnitř společnosti bylo navrženo několik opatření, které pomohou oba procesy zefektivnit a obsadit volná pracovní místa novými kvalifikovanými zaměstnanci v kratším časovém rámci.

Prvním opatřením je rozšíření nástrojů využívaných při vyhledávání zaměstnanců. Nyní se společnost zaměřuje především na absolventy, proto je nutné oslovovat i uchazeče s praxí prostřednictvím regionálního tisku a rádií. Dalším opatřením je aktualizace databáze, kam se přes odpovědní formulář hlásí potencionální uchazeči, i když například není žádná pracovní pozice zveřejněná. Tato databáze není v současné době využívána, její aktualizace pomůže při nalezení vhodných kandidátů. Další opatření, plynoucí z rozhovorů s personalisty, je začít využívat, v současné době velmi moderní nástroj, profesní sociální síť LinkedIn. Tím dojde i k větší míře zapojení personalistů do procesu vyhledávání zaměstnanců. Předposlední opatření je směřováno na posílení kompetencí personalistů v oblasti rozhodnutí o vhodnosti či nutnosti zveřejnit inzerát rovnou na externí trh nebo posoudit přínos interního výběrového řízení u již dříve zveřejněných pracovních pozic pro interní uchazeče. Posledním opatřením je spíše doporučení zvážit možnost uvádění mzdy v inzerci volných pracovních míst, kdy dojde nejen k zefektivnění organizace a průběhu výběrových řízení, ale také k omezení nepříjemných situací na výběrových řízeních.

Operativní činnosti i dlouhodobé získávání zaměstnanců s odpovídající kvalifikací a motivací při efektivním využívání zdrojů interního a externího trhu práce je jednou z nejdůležitějších věcí v personální oblasti společnosti. Současně je ovlivňováno dodržováním bezpečnosti především v oblasti energetiky, čehož si je společnost plně vědoma. Navržená opatření pomohou společnosti ČEZ zefektivnit proces vyhledávání a proces výběru zaměstnanců, aniž by společnost zatížila vysokými náklady.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

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

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

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

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

LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1995. Nejlepší knihy nakladatelství Prentice Hall. ISBN 80-7169-252-2.

MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007-. ISBN 978-80-213-1698-0.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

SIEGEL, Zbyněk. *Sestavte si atraktivní životopis*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2447-8.

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

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

URBAN, J. a kol. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum ASPI, a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické publikace:

DOHNALOVÁ, Marie a kol. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. ISBN 978-80-7552-061-6 (e-publ).

Odborné zdroje:

SVATOŠOVÁ, Ludmila. *HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2015, 11, s. 13 ISSN 1212-690x.

STÝBLO, Jiří. *Práce a mzda: Personální management a praxe jeho řízení ve 21. století*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 64(5), s. 37 ISSN 0032-6208.

HONSOVÁ, Martina. *HR Forum*. [online]. [cit. 2016-06-17]. Dostupné z WWW: <http://www.hrforum.cz/otestujte-sve-zamestnance/>

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. *Mzdová praxe*. [online]. [cit. 2016-06-17]. Dostupné z WWW: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41089v51817-nove-trendy-a-moznosti-pri-prijimacim-pohovoru/?search_query=

STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe*. [online]. [cit. 2016-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

Internetové zdroje:

Www.kdejinde.cz: Pro studenty [online]. [cit. 2016-10-24]. Dostupné z:
<http://www.kdejinde.cz/cs/studenti.html>

Interní zdroje:

SVATOŠOVÁ, Ludmila. *Proud: časopis Zaměstnanců Skupiny ČEZ*. Praha: ČEZ, 2016, s. 24-26 ISSN 2464-7292.

Www.cez.cz: Výroční zprávy [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z:
<https://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2015/vz-2015.pdf>.

Postup Výběr zaměstnance. ČEZ, 2012.

8 Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro osobní rozhovory s konzultanty lidských zdrojů

Příloha 2 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha 3 Výjimky ze zásad a pravidel SKČ_PP_0089

Příloha 4 Požadavek na obsazení pracovního místa

Příloha 5 Příklad inzerátu

Příloha 6 Protokol z výběrového řízení

Příloha 7 Mediaplán k inzerci ČEZ, a.s.

Příloha 1: Otázky pro osobní rozhovory s konzultanty lidských zdrojů:

Oblast vyhledání zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

1. Jaké vidíte úskalí v oblasti vyhledávání zaměstnanců?
2. Jaká vnímáte pozitiva v oblasti vyhledávání zaměstnanců?
3. Jaké využíváte nástroje k vyhledávání nových zaměstnanců?

Oblast výběru zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s.

1. Jaké negativní stránky pro Vás má závazný postup výběr zaměstnance?
2. Jaké naopak pozitivní stránky vycházejí z postupu výběr zaměstnance?
3. V jaké oblasti Vás omezuje volná příloha postupu Výjimky ze zásad a pravidel?
4. Vyhovuje Vám rámcová předloha inzerátu?
5. Pokud Vám předloha inzerátu nevyhovuje, co byste změnili?

Příloha 2: Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Vážená paní, vážený pane,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění anonymního dotazníku zaměřeného na oblast vyhledávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a.s. Zaškrtnutí všech otázek Vám zabere maximálně 5 minut. Vyplněním dotazníku přispějete k průzkumu o procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Tento dotazník bude použit v praktické (empirické) části mé diplomové práce, která je zpracovávána na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti a jeho výsledné zpracování může být společností využito k zefektivnění obou procesů. Prosím Vás o zaslání dotazníku do 10. 12. 2016.

Velice Vám děkuji za zpracování.

Martina Pistulková

A) Identifikační část

1. Pohlaví:

muž

žena

2. Věk:

méně než 25 let

25 – 34 let

35 – 44 let

45 – 54 let

55 – více let

3. Vzdělání:

vysokoškolské

vyšší odborné

středoškolské s maturitou

vyučení v oboru

jiné

4. Současné pracovní zařazení:

externí zaměstnanec

interní zaměstnanec

bývalý zaměstnanec (důchodce)

student

nezaměstnaný

jiné(doplňte).....

B) Část zaměřená na vyhledávání zaměstnanců

5. Oslovila by Vás inzerce volného pracovního místa:

- a) v rádiu ano ne
b) formou letáku ano ne
c) v tisku ano ne
d) na billboardu ano ne

6. Kde jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- na internetových kariérních stránkách (www.kdejinde.cz, www.prace.cz, www.jobs.cz)
 na intranetu společnosti ČEZ, a.s.
 ve škole při přednáškách
 na sociálních sítích
 na veletrhu práce
 z doporučení od známých
 zařazením do programu letní univerzita či jaderná maturita
 jiné (doplňte).....

7. Byla pro Vás inzerce pracovního místa srozumitelná?

- ano
 ne

Pokud jste na otázku č. 7 odpověděl/a ne, vyplňte otázku č. 8.

8. V inzerci jsem neporozuměl/a:.....

9. Je pro Vás důležité uvádět v inzerátu výši mzdy?

- ano
 ne

C) Část zaměřená na výběr zaměstnanců

10. Po jak dlouhé době jste dostal/a zpětnou vazbu na Vaši nabídku (zaslání životopisu, motivačního dopisu)?

- do 10 dnů
 více jak za 10 dní

nedostala/ nedostal jsem vůbec

11. 1. kolo výběrového řízení se konalo od uzavření inzerce volného pracovního místa:

do 10 dnů

od 11 – 20 dnů

od 20 – 30 dnů

od 31 – více dnů

12. Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře:

ano

ne

13. Dozvěděl/a jsem se všechny důležité informace:

ano

ne

14. Při Vašem celkovém zhodnocení délky výběrového řízení (od zaslání životopisu až po zprávu o Vašem výběru) ho vnímáte jako:

dlouhé

v pořádku

krátké

jiné

15. Obdržel/a jste konečný výsledek výběrového řízení – zamítnutí či přijetí do pracovního poměru?

ano

ne

16. Vzhledem k Vaší zkušenosti z výběrového řízení, hodnotíte tento proces:

kladně

záporně

Děkuji Vám za strávený čas nad tímto dotazníkem.

Příloha 3: Výjimky ze zásad a pravidel SKČ_PP_0089 Výběr

Výjimka	Zdůvodnění
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech, kdy je osloven účastník některého z programů Skupiny ČEZ pro studenty (např. jaderné maturity, energetické maturity, letní univerzity, stipendisté).</p>	<p>Jedná se o účastníky našich programů pro studenty, se kterými se dlouhodobě systematicky pracuje. Pro uplatnění výjimky je nutné doporučení ze strany útvaru strategický nábor.</p>
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech obsazení PM na zástup za dlouhodobou nepřítomnost zaměstnance z důvodu nemoci, neplaceného volna, uvolnění pro veřejný zájem; doba zástupu by neměla překročit 6 měsíců.</p>	<p>Není předpoklad, že se na tak krátký čas přihlásí zaměstnanec Skupiny ČEZ.</p>
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech, kdy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ je možnost využít externího kandidáta s vysokým potenciálem z předchozího otevřeného výběru, který byl realizován při obsazování jiného pracovního místa ▪ a zároveň pracovní místo má stejné kvalifikační předpoklady a místo výkonu práce ▪ a zároveň k novému požadavku na obsazení volného pracovního místa dochází v termínu do 60 dní od uzavření otevřeného výběru, v rámci kterého byl identifikován externí kandidát s vysokým potenciálem. 	<p>V rámci předchozího výběru nebyl nalezen vhodný interní kandidát, není předpoklad, že se situace za stanovený časový úsek výrazně změní.</p>
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech, kdy je se zaměstnancem, vybraným z externího trhu, rozvázána pracovní poměr ve zkušební době a je možno jej nahradit jiným vhodným kandidátem z původního výběrového řízení.</p>	<p>V rámci výběru nebyl nalezen vhodný interní kandidát a je potřeba urychleně řešit déle trvající problém s obsazením volného pracovního místa.</p>
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech obsazování pozic na call centru při obsazení volného pracovního místa kandidátem, který pracoval v call centru v rámci služeb, poskytovaných externím dodavatelem. Výjimka platná pouze pro společnost ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.</p>	<p>Jedná se o kandidáty, kteří prošli zácvikem a získali praxi v poskytování služeb.</p>
<p>Výběr z externího trhu bez povinnosti oznámit záměr obsadit volné pracovní místo v případech, kdy se jedná o absolventské zácvikové místo zřízené v rámci programu na obnovu personálu nebo místo pro účastníka trainee programu</p>	<p>Tato pracovní místa jsou primárně určena pro kandidáty z externího trhu.</p>

Příloha 4: Požadavek na obsazení pracovního místa**POŽADAVEK NA OBSAZENÍ
PRACOVNÍHO MÍSTA**

Zaměstnavatel	- vyberte -		
Název útvaru			
Název pracovního místa		Číslo pracovního místa (je-li zřízeno)	
Datum požadovaného nástupu		Místo výkonu práce	
Pracovní poměr na dobu (vyberte pouze jednu možnost)	<input type="checkbox"/> Neurčitou <input type="checkbox"/> Určitou do <input type="checkbox"/> Určitou (zástup za)		
Mzdové ohodnocení (tarif / smluvní mzda)		Další benefity (m. telefon, služební auto, apod.)	

STRUČNÝ POPIS ČINNOSTÍ**DALŠÍ ASPEKTY** (složitost práce, odpovědnost za škody, ztížené pracovní podmínky, směnnost, práce v noci, apod.)**KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY**

Požadované vzdělání	<input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> VOŠ <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> jiné: obor:
Požadovaná praxe	
Odborné požadavky a speciální dovednosti	
Požadovaná znalost cizích jazyků	
Další požadavky (ŘP, osobnostní vlastnosti, apod.)	

ZPŮSOB OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

- Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ, divize / IDS , doba zveřejnění záměru
týdnů
- Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ, doba zveřejnění záměru týdnů
- Otevřený výběr, doba zveřejnění inzerátu týdnů

DALŠÍ POŽADAVKY

Navrhl (přímý nadřízený) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	
Schválil (přímý nadřízený navrhovatele) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	

POZNÁMKY LZ FRONT OFFICE

Příloha 5: Příklad inzerátu – zveřejněný pouze pro interní zaměstnance

Společnost ČEZ a.s., divize Výroba zveřejňuje záměr obsadit volné pracovní místo:

Specialista profesní podpory - VNITŘNÍ

Co bude náplní Vaší práce?

- ✓ zajišťování náhradních dílů - hermetické uzávěry, přepínací systémy, měřicí systémy, přípravky předpínací základny, jeřáby
- ✓ zařazování a aktualizace katalogových položek náhradních dílů, objednávání a kontrola zajištění náhradních dílů pro odstávky
- ✓ zodpovědnost za skladové zásoby, optimalizace skladových zásob
- ✓ inventarizace skladových zásob
- ✓ vyhodnocování spotřeby náhradních dílů při údržbě
- ✓ skladová údržba náhradních dílů
- ✓ spolupráce na kontrole čerpání nákladů na údržbu (v oblasti čerpání náhradních dílů)
- ✓ opravy a údržby strojů na mechanických dílnách
- ✓ zajištění provozu výdejny nářadí
- ✓ podpora a specifická součinnost při výkonu činnosti dodavatelů logického celku
- ✓ technická podpora správě HIM - technologických systémů jaderné elektrárny zajišťující důležité specifické bezpečnostní funkce jaderné bezpečnosti nebo důležité funkce z hlediska provozu a disponibility bloků jaderné elektrárny na zařízení
- ✓ jedná se o denní směnu (pevná pracovní doba, v době nepřítomnosti zastupuje ostatní pracovníky v oblasti náhradních dílů)

Co od Vás požadujeme?

- ✓ VŠ vzdělání, obor strojní
- ✓ dosavadní praxe pro Vás bude výhodou
- ✓ znalost anglického nebo ruského jazyka pro Vás bude také výhodou
- ✓ psychickou a zdravotní způsobilost
- ✓ řídičské oprávnění sk. B
- ✓ trestní bezúhonnost
- ✓ zodpovědnost

Co Vám nabízíme?

- ✓ zaměstnání u stabilní a ekonomicky silné společnosti
- ✓ nadstandardní zaměstnanecké výhody
- ✓ odpovídající finanční ohodnocení
- ✓ možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu
- ✓ 25 dní dovolené
- ✓ příspěvek na penzijní připojištění
- ✓ příspěvek na dovolenou
- ✓ závodní stravování

Pro jakou společnost budete pracovat?

ČEZ, a.s.

Kdy můžete nastoupit?

Na podmínkách nástupu se s Vámi dohodneme.

Váš profesní životopis, motivační dopis a souhlas se zpracováním osobních údajů zasílejte do 31. 10. 2016 (uzávěrka přihlášek) prostřednictvím elektronického odpovědního formuláře (tlačítko "Odpovědět na pozici").

Pracoviště:

Temelín

Kontakt

ČEZ, a.s.
Temelín, Česká republika

Příloha 6: Protokol o výběrovém řízení



PROTOKOL O VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

NA POZICI

VE SPOLEČNOSTI

Místo konání: Datum konání:

Výběrové řízení: interní v rámci Skupiny ČEZ / otevřené *)

Kandidáti: dle připojeného seznamu

Složení výběrové komise:

Předseda komise:

Členové komise:
.....

Výsledek výběrového řízení:

Komise ve výše uvedeném složení zhodnotila údaje, které kandidáti uvedli ve svých podkladech do výběrového řízení, a zvážila výsledky jednotlivých kandidátů v rámci průběhu výběrového řízení. Při zvážení všech požadavků, vztahujících se k obsazované pozici komise

- doporučuje přijmout kandidáta:
- pro případ, že by vybraný kandidát odmítnul nabídku, určují pořadí na dalších třech místech následovně: **)

1. 2. 3.

- doporučuje zamítnout ostatní kandidáty:

- dále doporučuje:

.....
.....
.....

Podepsání členové komise:

Předseda komise:

Členové komise:

nehodící škrtněte **) možno určit až 3 náhradníky, pokud splňují požadavky

Příloha 7: Mediaplán k inzerci ČEZ, a.s.

Cílová skupina muži, ženy, 15+

Kampaň: 1 měsíc, nadlinkový i podlinkový marketingový mix s vyrovnaným podílem médií a vizuálů, cena 165 000 z centrálního rozpočtu, maximální využití vlastních smluv ČEZ ETE.

Média

Mladá Fronta Dnes jižní Čechy

- 2x inzerát - předběžně 23. 6., 30. 6. 2017
- Velikost 141 (šířka) x 135 (výška)
- Barva
- **Cena 25 110,- bez DPH**

Tisk 5+2 (okres Tábor)

- 1x inzerát 14. 6. 2017
- velikost 152 mm x 145 mm
- Barva
- **Cena 7 830,- bez DPH**

Českobudějovický deník

- 3x inzerát - předběžně 16. 6., 23. 6. 2017
- Velikost 137 (šířka) x 135 (výška)
- barva
- **Cena 16 443,- bez DPH**

Táborský týdeník

- 2x inzerát - předběžně 2. 6., 9. 6. 2017
- Velikost 196 (šířka) x 135 (výška) – ½ strany
- Barva
- **Cena 10 848,- bez DPH**

Celkem tisk: 60 231,- bez DPH

Český rozhlas České Budějovice

Pro variantu 15x 15 vteřinový spot. Tato varianta stojí **18 720 bez DPH.**

Rádio XY

Pro variantu 30x 15 vteřinový spot. Tato varianta stojí **25 820 bez DPH.**

Lze předpokládat, že společnost ČEZ, a.s. vyjedná další slevy.