

Vysoká škola ekonomická v Praze

# **Bakalářská práce**

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce

# **Získávání a výběr zaměstnanců**

Autor bakalářské práce: Veronika Pašková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

P r o h l á š e n í :

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma  
*„Získávání a výběr zaměstnanců“*  
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací  
na něž odkazuji.

V Milovicích dne 20. května 2012

Podpis:

**Název bakalářské práce:**

Získávání a výběr zaměstnanců

**Abstrakt:**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve skupině ELTODO EG, a.s., identifikovat přednosti a nedostatky uplatňovaných zásad a postupů, popřípadě navrhnout lepší nebo alternativní řešení. Celá práce je rozdělena do sedmi kapitol, z nichž první tři zahrnují teoretickou část a zbylé čtyři praktickou část.

**Klíčová slova:**

Získávání, výběr, zaměstnanci, uchazeči, organizace

**Title of the Bachelor's Thesis:**

Recruitment process and hiring of employees

**Abstract:**

The main aim of this bachelors work is analyzing recruitment process in company ELTODO EG, a.s. Aim is to identify advantages and deficiencies on applied procedures and suggest better or alternative solution. The whole work is divided into seven chapters which first three chapters are theoretical and remaining four chapters are practical.

**Key words:**

recruitment process, hiring, employee, applicants, organization

## P o d ě k o v á n í :

Tímto bych ráda poděkovala panu  
*Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D.* za odborné vedení, cenné rady  
a komentáře během průběhu zpracování bakalářské práce.  
Stejně tak děkuji paní *Ing. Radce Hesové* za její trpělivost, ochotu a za  
poskytnuté informace a materiály.

# OBSAH

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>                                                                    | <b>3</b>  |
| <b>1. PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI .....</b>                           | <b>4</b>  |
| 1.1. Pojetí a význam personální práce (personalistiky).....                          | 4         |
| 1.2. Personální útvar, úkoly a jeho organizace .....                                 | 4         |
| 1.3. Personalista - jeho profil a role.....                                          | 6         |
| <b>2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>                                                | <b>7</b>  |
| 2.1. Pojetí a úkoly získávání zaměstnanců .....                                      | 7         |
| 2.2. Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců .....                           | 7         |
| 2.3. Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky.....                                  | 8         |
| 2.3.1. <i>Určení potřeby získávání zaměstnanců .....</i>                             | <i>9</i>  |
| 2.3.2. <i>Popis a specifikace pracovního místa .....</i>                             | <i>9</i>  |
| 2.3.3. <i>Identifikace zdrojů uchazečů .....</i>                                     | <i>10</i> |
| 2.3.4. <i>Určení metod získávání zaměstnanců.....</i>                                | <i>12</i> |
| 2.3.5. <i>Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....</i>              | <i>14</i> |
| 2.3.6. <i>Správná formulace nabídky zaměstnání .....</i>                             | <i>16</i> |
| 2.3.7. <i>Zveřejnění nabídky zaměstnání .....</i>                                    | <i>16</i> |
| 2.3.8. <i>Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi .....</i> | <i>16</i> |
| 2.3.9. <i>Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.....</i>           | <i>17</i> |
| 2.3.10. <i>Sestavení seznamu uchazečů postupujících k výběrovým procedurám .....</i> | <i>17</i> |
| 2.4. Pravidla získávání zaměstnanců .....                                            | 18        |
| <b>3. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>                                                    | <b>19</b> |
| 3.1. Význam a úkoly výběru zaměstnanců.....                                          | 19        |
| 3.2. Fáze výběru zaměstnanců.....                                                    | 19        |
| 3.3. Metody výběru zaměstnanců.....                                                  | 21        |
| 3.3.1. <i>Zkoumání životopisu .....</i>                                              | <i>21</i> |
| 3.3.2. <i>Testy pracovní způsobilosti .....</i>                                      | <i>21</i> |
| 3.3.3. <i>Assessment centre .....</i>                                                | <i>21</i> |
| 3.3.4. <i>Výběrový pohovor (rozhovor).....</i>                                       | <i>22</i> |
| 3.4. Zásady výběru zaměstnanců.....                                                  | 24        |

|                      |                                                                            |           |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.</b>            | <b>ELTODO EG, A.S. ....</b>                                                | <b>25</b> |
| 4.1.                 | Základní informace o organizaci .....                                      | 25        |
| 4.2.                 | Profil skupiny ELTODO .....                                                | 25        |
| 4.3.                 | Organizační struktura ELTODO EG, a.s.....                                  | 26        |
| <b>5.</b>            | <b>ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ELTODO EG, A.S. ....</b>                        | <b>28</b> |
| 5.1.                 | Určení potřeby zaměstnanců .....                                           | 28        |
| 5.2.                 | Popis a specifikace pracovního místa.....                                  | 29        |
| 5.3.                 | Zdroje získávání zaměstnanců.....                                          | 29        |
| 5.4.                 | Metody získávání zaměstnanců.....                                          | 31        |
| 5.5.                 | Dokumenty vyžadované od uchazečů .....                                     | 36        |
| 5.6.                 | Formulace a uveřejnění nabídky .....                                       | 37        |
| 5.7.                 | Shromažďování dokumentů od uchazečů a předvýběr .....                      | 39        |
| <b>6.</b>            | <b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ELTODO EG, A.S.....</b>                             | <b>40</b> |
| 6.1.                 | Charakteristiky metod výběru zaměstnanců.....                              | 40        |
| 6.1.1.               | <i>Hodnocení životopisu .....</i>                                          | <i>40</i> |
| 6.1.2.               | <i>Testy pracovní způsobilosti .....</i>                                   | <i>41</i> |
| 6.1.3.               | <i>Assessment center .....</i>                                             | <i>41</i> |
| 6.1.4.               | <i>Výběrový pohovor (rozhovor).....</i>                                    | <i>42</i> |
| <b>7.</b>            | <b>HODNOCENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ<br/>V ELTODO EG, A.S. ....</b> | <b>45</b> |
| 7.1.                 | Získávání zaměstnanců.....                                                 | 45        |
| 7.2.                 | Výběr zaměstnanců .....                                                    | 48        |
| <b>ZÁVĚR .....</b>   |                                                                            | <b>50</b> |
| <b>ZDROJE .....</b>  |                                                                            | <b>53</b> |
| <b>PŘÍLOHY .....</b> |                                                                            | <b>54</b> |

## ÚVOD

Když se rozhlédneme kolem sebe, vidíme, jak si jednotlivé organizace mezi sebou konkurují a snaží se najít různé možnosti a způsoby, kterými si udrží své postavení na trhu. Proto, aby byla organizace úspěšná a udržela si své postavení, které si za celou tu dobu vydobyla a mohla konkurovat ostatním organizacím, potřebuje schopné, kvalifikované, motivované a výkonné zaměstnance. Ano, jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za to, zda bude organizace prosperovat či nikoli. Z toho plyne, že organizace je závislá na svém personálu. Pracovní síla v moderně řízených a tím pádem i úspěšných organizacích již není nákladovou položkou, ale stává se aktivem této organizace.

Kritériem úspěchu pro každou organizaci je získání a výběr těch nejlepších zaměstnanců, protože bez schopných zaměstnanců nemůže žádná organizace fungovat. Pokud bude organizace úspěšná, bude disponovat kvalitním personálem a vybojuje si uspokojivé postavení, tak bude více lidí chtít pracovat právě v této organizaci a tím dosáhne značné konkurenční výhody oproti ostatním organizacím. A právě z toho důvodu by bylo dobré, kdyby se těmto personálním činnostem věnovala větší pozornost a nebraly se na lehkou váhu. Každá organizace by měla dobře znát své zaměstnance, měla by o ně pečovat, pomáhat jim v těžkých situacích, umožňovat jim možnost dalšího rozvoje a vzdělání. Vždyť přece člověk je srdcem podniku a je největším bohatstvím, které organizace má.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve skupině ELTODO EG, a.s., identifikovat přednosti a nedostatky uplatňovaných zásad a postupů, popřípadě navrhnout lepší nebo alternativní řešení.

Celá práce je rozdělená do sedmi kapitol. První tři shrnují teorii získávání a výběru zaměstnanců a jsou zpracovány na základě odborné literatury. Zbývající čtyři kapitoly zahrnují analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve skupině ELTODO EG, a.s. a jsou zpracovány na základě interních materiálů této skupiny.

# 1. PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA V ORGANIZACI

## 1.1. Pojetí a význam personální práce (personalistiky)

Personální práce představuje jednu z nejvíce se rozvíjejících oblastí řízení organizace. V dnešním světě může organizace fungovat pouze tehdy, pokud shromáždí, propojí, využije a uvede do pohybu určité zdroje, které jsou základem pro její vznik. K tomu potřebuje určitý kapitál, dále informační zdroje, materiální zdroje a především lidské zdroje, které představují nejdůležitější složku. Pravděpodobně se nenajde nikdo, kdo by pochyboval o tom, že právě zaměstnanci jsou ti nejdůležitější, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace.

*Personální práce* je ta část řízení organizace, která se věnuje všemu, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Mezi tyto činnosti patří například jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování a samozřejmě také uspokojení z vykonávané práce a jeho personálního i sociálního rozvoje.<sup>1</sup>

Pokud je hlavním cílem organizace uspět v tržních podmínkách, musí si především uvědomit význam a hodnoty svých zaměstnanců, pochopit, že právě lidé jsou pro organizaci tím nejcennějším bohatstvím, a že by jim měli být ochotni pomoci při řešení neobvyklých a těžkých situací.

## 1.2. Personální útvar, úkoly a jeho organizace

Pod pojmem *personální útvar* chápeme pracoviště orientující se na personální práci. Zajišťuje za prvé odbornou, tzn. poradenskou, usměrňovací, metodologickou, organizační a kontrolní stránku personální práce a za druhé nabízí vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům speciální služby v této oblasti.<sup>2</sup>

Personální útvar musí plnit *určité úkoly*:<sup>3</sup>

- a) navrhuje a prosazuje personální politiku a strategii organizace,
- b) radí vedoucím zaměstnancům a dohlíží na ně při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci,

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 13.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 32.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 32 – 33.

- c) dává najevo svůj názor ohledně záměrů organizace a jejich dopadů do oblasti práce a lidského činitele,
- d) má odpovědnost za fungování a existenci personálních činností potřebných k plnění úkolů personální práce.

Personální útvar může být: <sup>4</sup>

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti, tzn., představuje jeho štábní útvar,
- na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní útvary (finanční, výrobní, ...),
- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů.

*Začlenění personálního útvaru* v organizační struktuře určuje význam personální práce pro uskutečnění jednotlivých cílů organizace a dále jaké postavení a pravomoc má vedoucí personální útvaru ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům.

Nastává však otázka „*V jakém případě by měla organizace zřídit personální útvar?*“ Existuje jednoduchá odpověď – záleží na její velikosti.

Pokud se jedná o malou organizaci, tak veškeré personální činnosti zajišťuje *majitel* nebo *vrcholový manažer* a tudíž je zbytečné vytvářet speciální útvar. V případě středních (mezi 100 – 500 zaměstnanců) a velkých organizací (nad 500 zaměstnanců) je už potřeba *personálního útvaru*, protože jeden člověk nemůže již obstarávat celý systém personálních činností při tak velkém počtu zaměstnanců. <sup>5</sup>

Co se týče velkých organizací, tak ty už mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na více oddělení, které se zaměřují na určitou oblast personální práce. V dnešní době již není únosné, aby personalisté byli univerzální. Čím větší je organizace, tím více zaměstnanců v ní pracuje a proto by bylo dobré, kdyby v organizaci působilo více specialistů zaměřujících se na jednotlivé oblasti (vzdělávání, rozvoj, odměňování, výběr, atd.). Další možností je, že personální činnosti budou vykonávány zčásti vlastními personalisty a zčásti *outsorcovanou firmou*. Je třeba ale zdůraznit, že nelze na firmu, která zajišťuje outsourcing personální práce přenést rozhodovací pravomoci. Měla by pouze předložit doporučení nebo návrh, kterým by se měla organizace řídit. <sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 13.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 14.

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 33 – 34.

### 1.3. Personalista - jeho profil a role

V dnešní době vzrůstá význam personální práce a tím pádem vzrůstají i požadavky na znalosti, dovednosti a chování personalisty. Mnoho let na personalisty nahlíželi vedoucí zaměstnanci jako na méněcenné osoby, které plnily jejich požadavky, a staraly se pouze o administrativní záležitosti. Postupem času se tento přístup zlepšil a dá se říci, že dnešní personalista už není pouze administrativním pracovníkem, ale je naopak pracovníkem tvůrčím.

Personalista musí mít dokonalé teoretické i praktické znalosti v oblasti personální práce a navíc se musí vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí mít přehled o vnějších faktorech (např. populační vývoj, trh práce, legislativa apod.), které mohou mít vliv na utváření a fungování pracovní síly. Personalista musí umět jednat s lidmi, naslouchat jim, umět řešit případné konflikty, neustále se učit a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, podstupovat různá školení a kurzy. Dále musí být zaujatý pro danou práci, musí ho bavit, uspokojovat a naplňovat. V neposlední řadě musí mít podnikavého ducha. Personalista je, dá se říci, ten, kdo dává najevo potřebu změn ve společnosti.<sup>7</sup>

#### Úloha personalisty spočívá v:<sup>8</sup>

- a) poskytování služeb vedení organizace, manažerům, vedoucím týmu a skupin,
- b) usměrňování a poskytování rad manažerům,
- c) přejímání role partnera pro podnikání s liniiovými manažery,
- d) roli stratéga – řeší hlavní dlouhodobé problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí,
- e) role inovátora a iniciátora změn v organizaci,
- f) poskytování konzultací,
- g) kontrole a dozoru nad tím, zda se dodržuje personální politika,
- h) strážení údajů, které se týkají zaměstnanců organizace.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 35.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 79.

## 2. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

### 2.1. Pojetí a úkoly získávání zaměstnanců

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“<sup>9</sup>*

Tato personální činnost společně s výběrem zaměstnanců představuje nejdůležitější fázi utváření pracovní síly organizace a rozhoduje o tom, jací zaměstnanci budou v organizaci pracovat, neboť jsou to právě zaměstnanci, kdo přispívají k lepší prosperitě a úspěšnosti celého podniku.

V tomto procesu proti sobě stojí vždy dvě strany. Na jedné straně je to organizace, která potřebuje pokrýt volná pracovní místa novými zaměstnanci, na druhé straně to jsou uchazeči o volné místo. Mezi těmito lidmi mohou být i stávající zaměstnanci organizace, kteří by chtěli např. vyzkoušet novou pracovní zkušenost.<sup>10</sup>

### 2.2. Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Vnitřní a vnější podmínky ovlivňují to, do jaké míry budou potenciální uchazeči reagovat na již zmíněnou nabídku zaměstnání v dané organizaci.

*Vnitřní podmínky se vztahují jednak na konkrétní pracovní místo jednak na organizaci, která pracovní místo nabízí.*<sup>11</sup>

Co se týče *konkrétního pracovního místa*, tak se uchazeč rozhoduje podle:

- a) povahy dané práce,

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 126.

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 182.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 182.

- b) postavení ve funkční hierarchii podniku,
- c) požadavků na pracovní místo,
- d) rozsahu pravomocí, povinností a odpovědností,
- e) organizace práce, pracovní doby, místa výkonu práce, atd.

Podmínky, které souvisí s *organizací*, mohou být např.:

- a) význam organizace a její hospodářské výsledky,
- b) prestiž a pověst organizace,
- c) způsob odměňování v porovnání s konkurencí,
- d) úroveň péče o zaměstnance,
- e) možnost vzdělávání a personálního rozvoje,
- f) mezilidské vztah, atd.

Uchazeče a organizaci ovlivňují také již zmíněné *vnější podmínky*, ke kterým se řadí např. demografické podmínky, ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství, sociální a sídelní podmínky, technologické podmínky, které vytvářejí nová zaměstnání a likvidují zaměstnání stará a v neposlední řadě politicko-legislativní podmínky, které umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku a zabraňují diskriminaci uchazečů o zaměstnání.<sup>12</sup>

### 2.3. Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

V dnešní době má již každá organizace zavedený svůj vlastní plán, kterým se řídí při získávání zaměstnanců. Existuje mnoho doporučení, jak by tento plán měl vypadat, ale není určeno, že by se organizace měli držet jednoho konkrétního, který by byl společný pro všechny. V zásadě by se měl ale tento proces skládat z *následujících kroků*:<sup>13</sup>

-  Určení potřeby získávání zaměstnanců.
-  Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
-  Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
-  Určení metod získávání zaměstnanců.
-  Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
-  Správná formulace nabídky zaměstnání.

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 182 – 183.

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 131.

- ✚ Zveřejnění nabídky zaměstnání.
- ✚ Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- ✚ Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- ✚ Sestavení seznamu uchazečů, kteří se zúčastní výběrových procedur.

### 2.3.1. Určení potřeby získávání zaměstnanců

V organizaci mohou nastat takové situace, kdy budeme nutně potřebovat obsadit volné pracovní místo, ale bohužel nebudeme mít k dispozici žádného volného člověka, kterým bychom toto místo zaplnili. Proto by měla každá organizace již před samotným získáváním pracovní síly zjistit potřebu dodatečných zaměstnanců a to s dostatečným předstihem. Tato identifikace musí vycházet z plánů organizace a také z momentální, operativní potřeby. Mohou nastat i takové situace, kdy manažeři a personalisté nemohou určit potřebu s dostatečným předstihem. K těmto situacím se řadí například úmrtí nebo invalidita zaměstnance.

### 2.3.2. Popis a specifikace pracovního místa

*„Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě)“.*<sup>14</sup>

Náplní popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa jsou veškeré informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a také požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Důležitým faktorem je, že tyto dva dokumenty musí být aktuální a musí obsahovat přesně vymezené informace, které se týkají znalostí, dovedností a zkušeností. Pokud aktuální nejsou, musíme udělat novou analýzu pracovního místa. Ty nejdůležitější charakteristiky vyskytující se v těchto dokumentech jsou pak použity v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči se rozhodnout, zda na nabídku reagovat či nikoliv.

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 45.

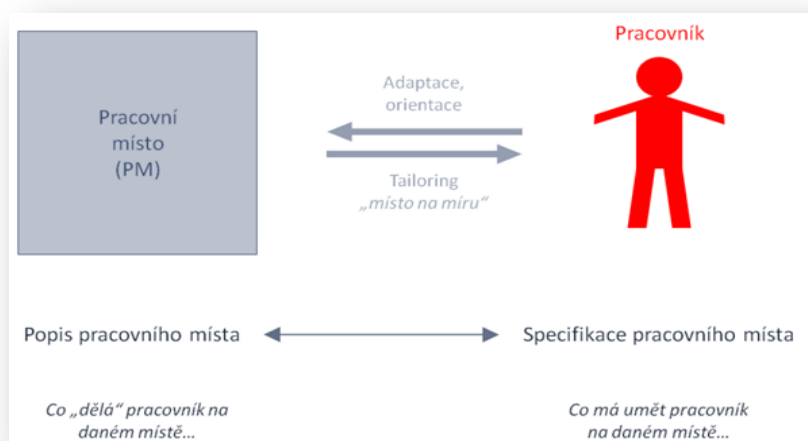
Dokument, udávající *popis pracovního místa* by měl obsahovat následující body:<sup>15</sup>

- název pracovního místa, pracovní funkce a zaměstnání,
- nejdůležitější druhy pracovních úkolů a stanovení odpovědnosti zaměstnance,
- místo, kde bude zaměstnanec práci vykonávat,
- jaké nabízí organizace možnosti výcviku a vzdělávání,
- pracovní podmínky, tzn. pracovní prostředí a platové podmínky.

*Specifikace pracovního místa* musí uvádět tyto požadavky na uchazeče:<sup>16</sup>

- nejvyšší dosažené vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- dosavadní pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

**Obrázek č. 1 – Popis a specifikace pracovního místa**



**Zdroj:** *Popis a specifikace pracovního místa* [online]. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/specifikace-pracovniho-mista>

### 2.3.3. Identifikace zdrojů uchazečů

V podnikové praxi občas nastane okamžik, kdy je nutné přijmout nového zaměstnance. Personalisté podniků tak stojí před těžkým úkolem - koho najmout a jak.

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 134.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 134.

V zásadě existují dva způsoby – získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů nebo z vnějších.<sup>17</sup>

Mezi *vnitřní zdroje* pracovní síly patří zaměstnanci uspořené kvůli technickému rozvoji, zaměstnanci ušetření v souvislosti s ukončením konkrétní činnosti nebo s jinými organizačními změnami, zaměstnanci, kteří jsou již schopni vykonávat těžší práci než doposud, zaměstnanci, kteří chtějí své dosavadní místo opustit a mají zájem o nově vytvořené pracovní místo.

K *vnějším zdrojům* se řadí volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce), čerství absolventi škol nebo jiných institucí, zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo tyto lidi právě tato nabídka k tomuto rozhodnutí přivede.

Mezi *doplňkové vnější zdroje* patří ženy v domácnosti, důchodci, studenti, atd.

Získávání zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů má své *výhody i nevýhody*.<sup>18</sup>

Předností *vnitřních zdrojů* je znalost svých zaměstnanců, organizace ví, v čem jsou dobří a naopak co není jejich „šálkem kávy“, naproti tomu i uchazeči znají dobře organizaci a ví, co mohou očekávat, jak se k nim vedoucí chovají. Dalším plusem je zvyšující se morálka a motivovanost uchazeče. V neposlední řadě je i to, že organizace ví, jaké zkušenosti daný zaměstnanec má, neboť si ho „vychovala“. Na druhé straně mezi zápory řadíme například to, že v organizaci může nastat soutěžení o povýšení, dále je nevýhodou nemožnost proniknutí nových myšlenek zvenku, které by mohly být v některých situacích pro organizaci přínosné.

Co se týče získávání zaměstnanců z *vnějších zdrojů*, tak tam je hlavní výhodou to, že noví zaměstnanci mohou do podniku přinést nové poznatky, myšlenky, pohledy a zkušenosti. Velkým plusem je i úspornost nákladů na nalezení vysoce kvalifikovaných specialistů zvenku, zároveň je to i snazší než je vychovat v organizaci. I tento způsob má své protiklady, kterými jsou např. přilákání a kontaktování uchazečů (je to nákladné), a také to může vadit dosavadním zaměstnancům organizace, neboť někteří si můžou myslet, že právě oni jsou dost kvalifikovaní a schopní, aby vykonávali práci na dané pozici.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 129.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 130.

### 2.3.4. Určení metod získávání zaměstnanců

Při obsazování volného pracovního místa je potřeba zvážit, jak tuto skutečnost dát najevo vhodným uchazečům. Podle mého názoru by metody získání zaměstnanců měly být zvoleny tak, aby byly co nejlevnější a zároveň oslovily a přilákaly co nejvíce uchazečů. Mnoho organizací využívá různé kombinace metod získávání pracovní síly. Zde jsou uvedeny ty, které navazují na praktickou část této práce:

#### a) Uchazeči se nabízejí sami

Tuto metodu využívají především organizace, které mají skvělé recenze a reputace, nabízejí dobře placenou a prestižní práci a jsou pro uchazeče i jiným způsobem atraktivní.

Organizace dostávají nečekaně v různých časových intervalech nabídky ze strany uchazečů, neboť uchazeči posílají své životopisy a žádosti o zaměstnání „naslepo“. Může se také stát, že někteří navštěvují organizaci osobně, jde především o absolventy škol. Nevýhodou je to, že uchazeči zasílají většinou univerzální životopisy, ve kterých uvádějí rozsáhlé množství znalostí a dovedností, přičemž se nezaměřují na klíčové pracovní způsobilosti, které jsou pro zaměstnavatele důležité.<sup>19</sup>

#### b) Doporučení současného zaměstnance organizace

Další pasivní metodou je právě doporučení vlastního zaměstnance. Základním předpokladem je včasná informovanost zaměstnance o volné nebo uvolňované pracovní pozici a o jejích požadavcích. Tato metoda je levná a uchazeč ví, jak to v dané organizaci chodí a co se od něho očekává, neboť má informace „z první ruky“.<sup>20</sup> Tento způsob získávání je používán při povyšování podřízených zaměstnanců nadřízeným.

#### c) Přímé oslovení vyhlédnutého kandidáta

Tato metoda spočívá v nalezení takového jedince, který je dobrý ve svém oboru, je známý, rozumí své práci. Mnoho organizací proto sleduje odborný tisk, navštěvuje různé veletrhy, využívá obchodních a pracovních jednání a spolupracuje s vzdělávacími instituty. Tato metoda snižuje náklady, které by bylo potřeba vynaložit na inzerci, ale její použití může způsobit negativní vztahy s organizací, které chceme odlákat zaměstnance.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 136.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 136.

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 136.

#### d) Vývěsky

Takto získává organizace především uchazeče z řad vlastních zaměstnanců, z nejbližšího okolí organizace, případně čerstvé absolventy škol. Vývěsky jsou umístovány v takových místech, kde se vyskytuje co nejvíce lidí. Uchazeči pak mohou posoudit, zda se na konkrétní pozici hodí a tím pádem ušetří personálnímu oddělení práci s roztřízením nevhodných uchazečů. Mezi druhy vývěsek se řadí např. klasické nástěnky a internetové stránky organizací, na které jsou umístovány jednotlivé pracovní nabídky.

#### e) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Mnoho organizací provozuje vlastní školu a tím pádem připravují studenty na různá dělnická povolání nebo spolupracují se středními a vysokými školami a tím dosáhnou přísunu mladých, kvalifikovaných odborníků. Organizace si může do značné míry zavázat určitého studenta, například tím, že mu vybere vhodnou skladbu volitelných předmětů, nebo pomůže určit téma bakalářské nebo diplomové práce. Předností této metody je určení vhodného kandidáta školou. Bohužel záporem je nemožnost obsadit dané pracovní místo tímto kandidátem v průběhu celého roku.<sup>22</sup>

#### f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je nejtradičnější metodou, jak přilákat a získat zaměstnance. Mezi sdělovací prostředky patří především odborný tisk a časopisy, ale začíná se prosazovat i inzerce prostřednictvím rozhlasu a televize.

Organizace si musí důkladně rozmyslet, zda je opravdu potřeba inzerovat, nebo jestli nelze použít jiné metody. Rozhodujícími faktory jsou nákladnost, rychlost a pravděpodobnost, že získáme vhodné uchazeče. Cílem je upoutat pozornost a vzbudit zájem uchazečů.<sup>23</sup>

#### g) Využívání služeb personální agentury

Dnešní situace je taková, že mnoho organizací využívá služeb personálních agentur. Je to např. z toho důvodu, že nechtějí zatěžovat své personalisty získáváním vhodných uchazečů, nebo nedosahují utěšujících výsledků vlastním inzerováním. Tyto agentury se zaměřují především na získání uchazečů, a do značné míry mohou provádět i jejich předvýběr. Důležitým předpokladem je ale to, že organizace by se měla sama rozhodnout,

---

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 195.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 348.

kterého kandidáta si vybere. Tato metoda je velmi nákladná, chybí zpětná vazba od organizace a organizace nabízející zaměstnání vystupuje v inzerátu anonymně. Používá se především k nalezení vzácných a špičkových uchazečů.

*h) Spolupráce s úřady práce*

Úkolem úřadu práce je pomoci osobám hledající zaměstnání práci najít a také pomoci organizacím najít vhodného uchazeče. Tato záležitost je poměrně nenákladná.<sup>24</sup>

*i) Elektronické získávání zaměstnanců (E-recruitment)*

Získávání zaměstnanců pomocí internetu je další nenákladná metoda. Když se podíváme na internet, tak najdeme mnoho webových nebo e-mailových adres, na které mohou organizace i uchazeči zasílat své nabídky.

Mnoho organizací používá k získání nových zaměstnanců firemní veřejně přístupné internetové stránky a pro uchazeče z řad svých zaměstnanců firemní intranetové stránky. Pomocí tohoto způsobu jsou uchazeči přilákáni, pak se musí roztřídit, je udělán předvýběr, následuje výběr toho nejvhodnějšího, nabídne se mu zaměstnání a odmítnou se uchazeči nevhodní.<sup>25</sup>

*j) Veletrh pracovních příležitostí*

Zajímavou stále ještě relativně novinkou jsou také pracovní veletrhy organizované na vysokých školách. V jeden den se zde sejde mnoho firem, které obvykle na univerzitní půdě za mírný poplatek rozvinou stánek, pošlou tam pár svých nejlepších zaměstnanců a hledají budoucí absolventy nebo studenty vyšších ročníků, kteří by chtěli pro organizaci pracovat. Výhodou této metody je široký kontakt s budoucími absolventy vysokých škol. Nevýhodou je značná nákladnost.<sup>26</sup>

### **2.3.5. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Tento krok může do značné míry ovlivnit pozdější fáze výběru, a proto je důležité tomuto úkolu věnovat dostatečnou pozornost. Nejvíce požadovanými dokumenty od uchazečů jsou (s ohledem na praktickou část) životopis, motivační dopis, který vysvětluje to, proč chce uchazeč pracovat právě na daném místě, dále doklady o vzdělání, doklady o dosavadní praxi, certifikáty, vyhlášky atd.

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 135.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 353.

<sup>26</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 135.

Nejdůležitějším dokladem je *životopis*. Existují **tři typy**:<sup>27</sup>

- **Volný životopis** (ponechání struktury a obsahu na uchazečích)
- **Polostrukturovaný životopis** (z jedné části volná struktura a obsah a z druhé části pevně dané to, co by měl obsahovat)
- **Strukturovaný životopis** - má pevně danou strukturu, uchazeč dostane pokyny, jak má životopis vypadat a co má obsahovat. V podstatě jde o *životopisný dotazník*, který udává stejné informace jako již zmíněný speciální dotazník organizace. Velkým přínosem je porovnání uchazečů mezi sebou. Organizace ale v mnoha případech nesdělí uchazečům, jakou strukturu by měl životopis mít a tím pádem životopis ztrácí na významu. Personalisté by si měli uvědomit, že ne všichni uchazeči vědí, jak daný životopis sestavit. Buď by měli uchazeče seznámit s danou strukturou, nebo odkázat v nabídce zaměstnání na konkrétní formulář.

Dalším, v dnešní době často vyžadovaným dokumentem, je *motivační dopis*. Motivační dopis je důležitou součástí žádosti o pracovní místo. Úkolem motivačního dopisu je upoutat pozornost a vzbudit zájem personalisty přečíst si životopis uchazeče. Měl by informovat personalistu o tom, proč se kandidát uchází o dané místo (jaké jsou jeho důvody), jaká je jeho motivace a po přečtení v něm zanechat pocit, že našel vhodného kandidáta. Pravidlem motivačního dopisu je, že by měl být krátký (max. jedna strana) ale za to výstižný, přehledný a jednoduchý. Neměl by obsahovat totožné údaje obsažené v životopise, ale naopak informace zajímavé a doplňující životopis.

**Struktura** motivačního dopisu by měla být asi taková:<sup>28</sup>

- a) oslovení,
- b) úvod, odůvodnění, proč kandidát píše,
- c) upoutání pozornosti k přiloženému CV,
- d) vysvětlení zájmu a souvislostí,
- e) doplňující informace,
- f) dotaz/návrh týkající se dalšího postupu,
- g) poděkování,
- h) podpis, kontakty,
- i) souhlas se zpracováním osobních údajů

---

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 145.

<sup>28</sup> ROHLÍKOVÁ, Petra. Motivační dopis. *Prezentace k předmětu Rozvoj profesní kariéry na VŠE v Praze*.

### 2.3.6. Správná formulace nabídky zaměstnání

„Formulace nabídky zaměstnání samozřejmě vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče“.<sup>29</sup>

Při inzerování pracovní nabídky musí organizace dodržovat **určitá pravidla**:<sup>30</sup>

- inzerát by měl *obsahovat* název pracovního místa, stručný popis práce, místo výkonu práce, název a adresa společnosti, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, schopnosti a vlastnosti uchazeče, pracovní podmínky, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, pokyny pro uchazeče, jak, kde a do kdy by se měl o zaměstnání ucházet;
- inzerující organizace by neměla nabízet zaměstnání *anonymně*; neměla by požadovat informace o *pohlaví a věku*, neboť je to nezákonné; neměly by být popisovány v inzerátu pouze *požadavky* organizace na uchazeče, ale mělo by být uvedeno, co organizace uchazeči *nabízí*;
- měla by být zvolena *vhodná forma* inzerátu;
- inzerát by měl být zadán do dobře zvoleného *sdělovacího prostředku*;
- důležitá je *analýza efektivity* inzerce v odlišných sdělovacích prostředcích;
- organizace by si měla *uchovávat* veškeré inzerované nabídky;
- *odmítnuté uchazeče* by měla včas a slušným způsobem informovat o této skutečnosti.

### 2.3.7. Zveřejnění nabídky zaměstnání

Po absolvování všech předchozích kroků má společnost k dispozici veškeré informace a může začít inzerovat nabídku pracovního místa, zároveň nastává období, kdy se mohou zájemci začít hlásit.

### 2.3.8. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok probíhá v období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, kdy se mohou zájemci ucházet o nabízené místo. Uchazeči reagují na nabídku, personalista shromažďuje dokumenty, poskytuje jim detailnější informace a jedná s nimi. Důležité je při shromažďování dokumentů kontrolovat jejich úplnost, jinak musí být doplněny.

---

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 204.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 205 – 211.

### **2.3.9. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací**

Předvýběr je prováděn personalisty *na základě předložených dokumentů* uchazeči. V podstatě jde o to, že se vybírají takoví uchazeči, kteří jsou dostatečně způsobilí vykonávat danou činnost. Tito uchazeči postupují do vlastního procesu výběru. Je zapotřebí zdůraznit, že uchazeči se neporovnají mezi sebou, jelikož to má na starosti personalista až při výběru zaměstnance. Výsledkem je zařazení uchazečů do tří skupin: <sup>31</sup>

1. *velmi vhodní* – musí být pozváni v každém případě k výběrovému pohovoru;
2. *vhodní* – jsou pozváni na pohovor v případě nízkého počtu první skupiny;
3. *nevhodní* – musí být slušným způsobem odmítnuti.

### **2.3.10. Sestavení seznamu uchazečů postupujících k výběrovým procedurám**

Tímto krokem končí proces získávání zaměstnanců. Výsledný seznam je uspořádán *abecedně*. Ideální počet uchazečů na jedno nabízené místo je 5 – 10 lidí, ale u vyšších funkcí i více.

---

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 153.

## 2.4. Pravidla získávání zaměstnanců

Všechny organizace by měly dodržovat následující pravidla:<sup>32</sup>

- ♣ V zájmu organizace by mělo být, aby se vlastní zaměstnanci dozvěděli jako první o volném pracovním místě a až poté, když není možné pokrýt volné pracovní místo vlastními zdroji, oznámit tuto skutečnost vnějšímu okolí.
- ♣ V případě nabízení místa veřejnosti, by neměl podnik vystupovat anonymně.
- ♣ Úkolem organizace by mělo být informování uchazečů o požadavcích na volné pracovní místo, o jeho charakteristikách a pracovních schopnostech uchazeče.
- ♣ Organizace by měla informovat uchazeče o jeho situaci při získání nového pracovního místa. Také musí písemně informovat uchazeče o přijetí jeho nabídky, poděkovat mu a oznámit termíny, které jsou pro něj důležité.
- ♣ Prioritou by měly být pro podnik jen schopnosti uchazečů vykonávat danou práci.
- ♣ Organizace by měla v inzerátech uvádět jen pravdivé informace.
- ♣ Důležitým pravidlem je nediskriminace potenciálních uchazečů.

---

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 156.

### 3. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

#### 3.1. Význam a úkoly výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je proces, který navazuje na personální činnost získávání zaměstnanců a kterému bezprostředně musí předcházet předvýběr zaměstnanců (viz kap. 2.3.9.). Kvalita a vhodnost vybraných zaměstnanců do značné míry rozhodují o úspěchu či neúspěchu celé organizace. Ne nadarmo se proto používá rčení, že vámi placení špatní zaměstnanci pracují pro vaši konkurenci.

*„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka“.*<sup>33</sup>

To, do jaké míry organizace věnuje pozornost tomuto procesu, má značný vliv na to, jací zaměstnanci budou v organizaci pracovat. Nesmíme zapomínat na to, že i proces výběru zaměstnanců je oboustranná záležitost.

#### 3.2. Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců rozlišujeme fázi **předběžnou a vyhodnocovací**.<sup>34</sup>

1. *Předběžná fáze* – nastává v případě zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo. Současně musí být splněny tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:
  - a) stanovení příslušného pracovního místa a definování pracovních podmínek na něm. Vhodným dokumentem je již zmíněný *popis pracovního místa*;
  - b) zkoumání různých charakteristik uchazeče, které jsou potřeba k vykonávání práce – např. kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobnostní profil uchazeče;
  - c) konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikace, specializace, délka praxe, další zvláštní schopnosti a dovednosti.

---

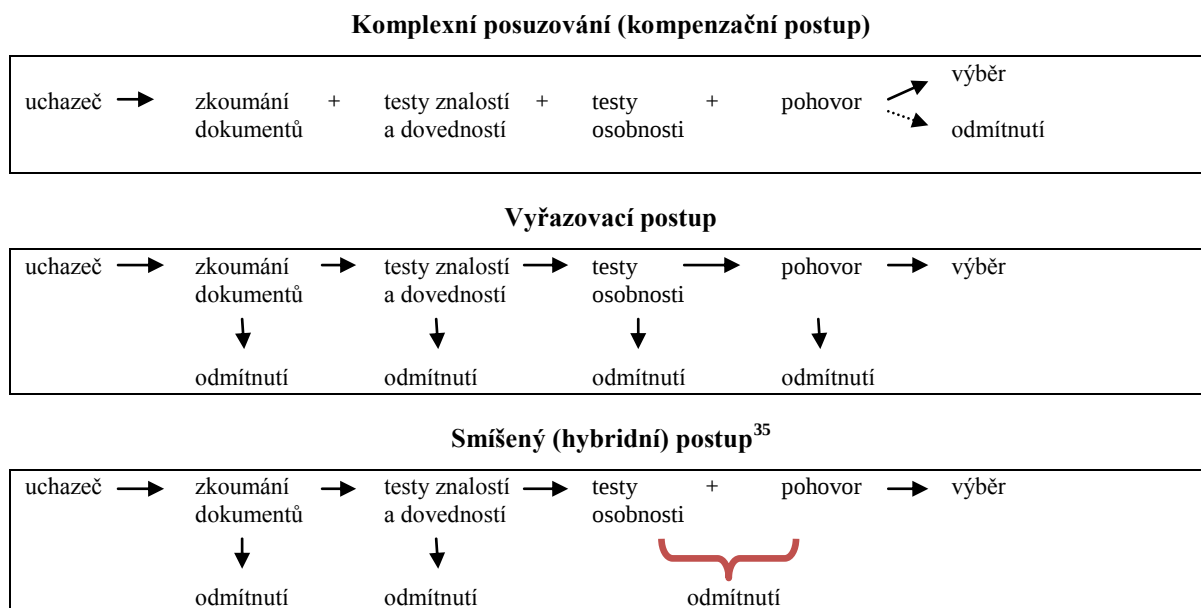
<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 138.

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 173.

2. *Vyhodnocovací fáze* – probíhá po předběžné fázi, ale o chvíli později. I tato fáze se skládá z různých kroků, ale ne všechny se musí absolvovat. Především jde o kroky, ke kterým se řadí zkoumání životopisů, testování uchazečů, výběrový pohovor, rozhodnutí o výběru konkrétního jedince a informování uchazečů o rozhodnutí. Samozřejmě sem můžeme řadit i další kroky, ale v praktické části se zaměřím pouze na výše zmíněné.

Vyhodnocovací fáze může probíhat třemi způsoby. První se nazývá *komplexní posuzování (kompenzační postup)*, kdy uchazeč podstoupí všechny kroky, které jsme pro dané místo stanovili. Druhý způsob se označuje jako *vyřazovací postup*, ve kterém po každém kroku vyřazujeme ty uchazeče, kteří nedosáhli v tomto kroku uspokojujících výsledků. Posledním způsobem je *smíšený (hybridní) postup*, který se vyznačuje tím, že část postupu má vyřazovací charakter a část kompenzační (viz schéma níže).

*Schéma č. 2 – Možné postupy při výběru pracovníků*



**Zdroj:** KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 229

<sup>35</sup> Poznámka: jsou možné i jiné kombinace, ale nejčastější je tato, tzn., do kompenzační části se řadí testy osobnosti a pohovor

### 3.3. Metody výběru zaměstnanců

K nejpoužívanějším metodám výběru zaměstnanců, související s praktickou částí, se řadí:

#### 3.3.1. Zkoumání životopisu

Tato metoda se řadí k velmi oblíbeným, avšak neměla by být používána samostatně. Pravidlem životopisu je, že by měl být krátký a měl by uvádět pravdivá fakta. Zaměstnavateli jde o pracovní životopis, který je přehledem o tom, jakého vzdělání uchazeč dosáhl, jeho kvalifikace, kde všude nasbíral pracovní zkušenosti, a zda se jeho odbornost dá využít na novém pracovním místě.<sup>36</sup>

#### 3.3.2. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti slouží ke zjištění toho, zda je pracovník schopen zastávat a úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě. Je nezbytné, považovat je pouze za doplňkové metody.

K těmto testům patří například:<sup>37</sup>

- *Testy schopností* – hodnotí schopnosti uchazeče a možnost jejich rozvoje. Jde hlavně o mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost.
- *Testy znalostí a dovedností* – prověřují rozsah a hloubku znalostí, které se uchazeč naučil během vzdělání a praxe. Typickým testem je psaní na počítači či na stroji.

#### 3.3.3. Assessment centre

Assessment centre se řadí k velmi účinným metodám výběru zaměstnanců, především na manažerská, obchodní a často obsazovaná místa. Jeho výsledky podávají poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu kandidáta. Je založen na sérii simulací typických pracovních činností. Uchazeči plní odlišné úkoly, ať už individuální či skupinové, řeší případové studie, účastní se skupinových diskuzí, hrají role, atd. Během těchto činností jsou pozorovány z různých úhlů a jsou posuzovány a hodnoceny osobami, které mají odlišný profesní profil. Pomocí assessment centre se hodnotí sociální a komunikační dovednosti a osobnostní profil uchazeče.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada, 1993, s. 256.

<sup>37</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 175 - 176.

<sup>38</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 141.

### 3.3.4. Výběrový pohovor (rozhovor)

Nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců je výběrový pohovor či rozhovor. Musí se však důkladně připravit. Hlavním cílem výběrového pohovoru je posoudit to, zda je uchazeč dostatečně způsobilý vykonávat práci na daném místě. Vedle toho existují ještě další tři cíle:<sup>39</sup>

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
3. posoudit osobnost uchazeče.

#### Podoby výběrového pohovoru (rozhovoru):

1. na základě **množství a struktury** účastníků se rozeznávají tyto typy pohovorů:<sup>40</sup>
  - a) *Individuální pohovor (1 + 1)* – jde o nejtradičnější metodu při výběru zaměstnanců. Pohovoru s kandidátem se účastní vedoucí pracovník a v podstatě jde o komunikaci mezi čtyřma očima. Existuje však nebezpečí chybného rozhodnutí. Záleží pouze na úsudku tazatele, zda je přesvědčený o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta. Nemůže se poradit s jinou osobou.
  - b) *Pohovorové panely* - pohovoru se účastní kromě uchazeče minimálně 2 osoby ze strany organizace (tj. pohovorový panel). Tento panel tvoří většinou personalista a liniový manažer. Výhodou je nevýhoda předchozího, tzn., že osoby v panelu mohou mezi sebou diskutovat a posuzovat uchazeče společně. Snižuje se riziko subjektivního rozhodnutí.
  - c) *Pohovor před komisí* – jedná se o oficiálnější a větší pohovorový panel.
2. Podle **obsahu a průběhu** existují tyto formy pohovoru:<sup>41</sup>
  - a) *Nestrukturovaný pohovor* – takový pohovor, který nemá pevně danou osnovu a cíl. Vede ho tazatel, který se učí a není moc zkušený, nebo naopak tazatel, který je velmi schopný vést tento typ, neboť umí dobře naplánovat průběh a kontrolovat jeho výsledky. Umí posoudit uchazeče podle toho, jak se vyjadřuje a chová.
  - b) *Strukturovaný pohovor* – opakem předchozího

<sup>39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 179.

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 361.

<sup>41</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 141.

- c) *Polostrukturovaný pohovor* – je z části strukturovaný a z části nestrukturovaný. Účelem je spojit výhody a odstranit nevýhody předchozích dvou.

### **Pravidla výběrového pohovoru (rozhovoru)<sup>42</sup>**

- Základním pravidlem všech rozhovorů je vzájemná komunikace mezi uchazečem a personalistou.
- Důležitým faktem je také promyšlení pořadí výběrových metod, tzn., zda např. uchazeč projde nejdříve jinými metodami výběru a poté až pohovorem.
- Pohovor (rozhovor) musí být důkladně připraven.
- Pro to, aby byl pohovor úspěšný, je nutné si ujasnit cíle, kterých má být dosaženo.
- Ten, kdo vede pohovor, si musí také ujasnit myšlenky, fakta a údaje, o kterých se bude jednat.
- Žádoucí je také vytvoření příjemné, nenucené a důvěrné atmosféry – např. příjemné a milé přivítání uchazeče, nabídka občerstvení, položení uvolňujících otázek (*Jakou jste měl/a cestu? Našel/našla jste nás dobře?*)
- Velmi důležité je rezervování klidného místa a vyhrazení dostatečného času pro rozhovor.
- Personalista nebo vedoucí rozhovoru se musí umět správně a jednoznačně vyjadřovat, musí umět dobře komunikovat s uchazečem a reagovat na uchazečovy odpovědi a otázky. Zároveň se musí přizpůsobovat různým komunikačním situacím.
- Osoba vedoucí rozhovor by měla být dostatečně profesionální ve svém oboru

### **Průběh pohovoru (rozhovoru)<sup>43</sup>**

- a) Pohovor začíná personalista nebo manažer, který jej vede.
- b) Následují informace o organizaci, historii, atd.
- c) Kandidát je vyzván k tomu, aby shrnul důležité informace o své osobě (vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti, atd.)
- d) Personalista dopodrobna rozebere informace týkající se pracovního místa a specifikuje požadavky nutné pro výkon práce na této pozici.
- e) Osoba, která pohovor vede, shrne veškeré informace a učiní předběžný závěr.

---

<sup>42</sup> STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada, 1993, s. 274.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 278.

### 3.4. Zásady výběru zaměstnanců

Mezi základní pravidla výběru zaměstnanců se řadí:<sup>44</sup>

1. Zaměstnanec by měl být vybírán pouze *na základě jeho schopností* pro dané místo.
2. Během procesu výběru zaměstnanců musí být *dodržovány zákony*.
3. Je třeba mít neustále na paměti, že taktéž výběr je *dvoustrannou záležitostí* a tudíž je uchazeč rovnocenným a rovnoprávným partnerem.
4. Veškeré informace, které uchazeč během výběru poskytne, jsou *důvěrné*.
5. Vhodné je *zkombinovat více metod* výběru – testy pouze jako doplňkové metody.
6. *Kritéria výběru* a jim odpovídající predátory a metody výběru musí být stanoveny tak, aby *odpovídaly požadavkům* obsazovaného pracovního místa.
7. Metody a procedury výběru musejí být pro uchazeče *vyhovující*.
8. Osoby, které se účastní pohovoru, musí být *kvalifikované*, důkladně *proškolené* a musí *mít přehled* o požadavcích na pracovním místě a taktéž o celé organizaci.
9. Osoby, které rozhodují o výběru vhodného kandidáta, se musí *seznámit se všemi materiály*, které se týkají uchazeče.
10. *Dobře organizovaný proces* výběru vede k úspěšnému vybrání kandidáta, zároveň by měl být *nekomplikovaný* a *nenáročný na administrativu*.
11. Každá organizace by měla *provádět pohovor* s uchazečem, neboť tato metoda je nejspolehlivější a rozhodující.

---

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, s. 184.

## 4. ELTODO EG, a.s.

Praktická část bakalářské práce analyzuje proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci ELTODO EG, a.s. Potřebné informace jsou získány z internetových stránek organizace, dále z interních materiálů a také z konzultací s Ing. Radkou Hesovou, která pracuje v personálním útvaru organizace jako vedoucí řízení lidských zdrojů.

### 4.1. Základní informace o organizaci<sup>45</sup>

|                             |                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------|
| <i>Obchodní firma:</i>      | ELTODO EG, a.s.                          |
| <i>Sídlo:</i>               | Praha 4, Novodvorská 1010/14, PSČ 142 01 |
| <i>Identifikační číslo:</i> | 425 74 517                               |
| <i>Právní forma:</i>        | Akciová společnost                       |
| <i>Datum zápisu do OR:</i>  | 6. května 1992                           |
| <i>Základní kapitál:</i>    | 199 232 400 Kč (splaceno 100%)           |

### 4.2. Profil skupiny ELTODO

ELTODO EG, a.s. představuje mateřskou organizaci, která vlastní organizace dceřiné a spolu tvoří skupinu ELTODO. K již zmíněným dceřiným organizacím patří:<sup>46</sup>

- ELTODO – CITE LUM, s.r.o.,
- ELTODO dopravní služby s.r.o.,
- Vegacom a.s.,
- ELTODO národní dům, s.r.o.,
- KMET Handlová a.s.,
- ELTODO OSVETLENIE, s.r.o. - v Košicích,
- ELTODO Bulgaria EOOD.

Skupina ELTODO se řadí k nejvýznamnějším českým elektrotechnickým organizacím. V současné době poskytuje především služby v oblasti silno a slaboproudé elektrotechniky.

---

<sup>45</sup> Výpis z obchodního rejstříku. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz>

<sup>46</sup> Struktura skupiny Eltodo. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.eltodo.cz/skupina-eltodo/struktura-skupiny-eltodo.html>

Kromě této činnosti se zabývá **tradičními odvětvími**, ke kterým patří energetika, doprava, veřejné osvětlení, informační a komunikační systémy, a **odvětvími moderními**. K těm se řadí především telekomunikace, řízení inteligentních budov a developerské projekty.

Celá skupina zaměstnává přes 1300 lidí, z nichž 430 pracuje v mateřské společnosti. Nejmladším členem skupiny je Vegacom, a.s., kterou ELTODO EG odkoupilo v roce 2008 a skládá se z cca 500 zaměstnanců. Právě Vegacom, a.s. se zaměřuje na jeden z uvedených modernějších oborů, a to právě na telekomunikační systémy a komunikační technologie. Skupina ELTODO poskytuje své služby nejen v České republice, ale i na Slovensku. Kromě toho se zaměřuje i na zahraniční trh, např. Ukrajina, Rusko, Bulharsko.

**„ELTODO představuje tradici, kvalitu a vysokou odbornost, která je výsledkem dlouholetého a systematického vývoje celé skupiny. Odborný potenciál spolu s výrobní základnou a řadou podpůrných aktivit včetně vlastní vzdělávací instituce představuje záruku úspěšného rozvoje podnikání i do budoucna.“**<sup>47</sup>

#### **4.3. Organizační struktura ELTODO EG, a.s.<sup>48</sup>**

Organizační struktura mateřské organizace ELTODO EG, a.s. je plochá, tzn., nemá příliš mnoho úrovní. Ředitelé jednotlivých útvarů, úseků a divizí jsou podřízeni generálnímu řediteli mateřské organizace a zároveň generální ředitel se zodpovídá prezidentovi ELTODO EG, a.s.

Mateřská společnost ELTODO EG, a.s. poskytuje služby svým dceřiným společnostem v oblasti: personální, právní, ekonomické, finanční, technické a správní (IT správa a technologie, správa administrativních ploch, správa vozového parku atd.), dále obsahuje další centralizované útvary a úseky jako např. centrální obchod, centrální nákup, atd.

ELTODO EG zaštiťuje velké strategické zakázky v celé šíři předmětu činnosti skupiny ELTODO (řízení dopravy, energetika, telekomunikace, přenesená správa veřejného osvětlení - hlavní obory). Na velkých zakázkách se podílí různé útvary a úseky i napříč skupinou ELTODO.

---

<sup>47</sup> Historie a současnost. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.eltodo.cz/skupina-eltodo/historie-a-soucasnost.html>

<sup>48</sup> Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

Dceřiné společnosti se liší hlavně ve své specializaci na určitý druh činností (např. ELTODO dopravní systémy s.r.o. - systémy řízení dopravy, ELTODO CITELUM s.r.o. – veřejné osvětlení, Vegacom a.s. - telekomunikace atd.).

Z výše uvedeného plyne, že organizační struktura zahrnuje mnoho útvarů a úseků. Avšak kromě těchto útvarů se zde nachází i jednotlivé divize. K těmto divizím se řadí především divize výroby, divize energetiky a průmyslu, divize dopravní infrastruktury a divize Slovensko a Morava.

Podrobně popsaná organizační struktura je uvedena v **příloze č. 1.**

## **5. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ELTODO EG, a.s.**

Získávání zaměstnanců patří mezi významné aktivity nejen personálního oddělení, ale i všech manažerů této organizace. Proto je důležité věnovat této personální činnosti dostatečnou pozornost. Dnešní situace je taková, že se na trhu vyskytuje mnoho organizací zaměřených na elektrotechniku, a tudíž je konkurence mezi jednotlivými organizacemi vysoká. Pro ELTODO je velmi důležité udržet si své zaměstnance, a to všemi možnými způsoby, neboť existuje riziko přechodu k jinému zaměstnavateli, a to by bylo pro tuto organizaci, tak jako pro jiné velmi nepříjemné.

*Personální útvar* je součástí mateřské organizace ELTODO EG, a.s. a vykonává činnost pro všechny své dceřiné společnosti, tzn. i pro zahraniční. Vytváří personální politiku organizace a kontroluje, zda je dodržována. Zabývá se činnostmi, kterými jsou personální administrativa a mzdy, řízení lidských zdrojů, bezpečnost ochrany zdraví při práci a systém environmentálního managementu. Personální útvar je zaštitěn personálním ředitelem, který dohlíží na 19 členů tohoto útvaru. V tomto útvaru jsou 3 vedoucí a každý má pod sebou svůj tým. V personálním útvaru se tvoří jednotlivé postupy, metodiky a pravidla pro celou skupinu a zároveň se zpracovává metodika a směrnice v oblasti lidských zdrojů. Na základě této směrnice je pak realizován proces získávání a výběru zaměstnanců.

Personální činnost získávání zaměstnanců vykonává organizace sama, konkrétně specialista personálního útvaru, pouze ve výjimečných případech spolupracuje s personální agenturou.

### **5.1. Určení potřeby zaměstnanců**

Organizace plánuje s předstihem potřebu dodatečných zaměstnanců pro obsazení pracovního místa. Děje se tak na základě zakázek, přirozených odchodů, náhrady stávajících zaměstnanců, rozšíření týmu a dle změny kvalifikace zaměstnanců. Potřebu obsadit volné nebo nové pracovní místo iniciuje manažer (vedoucí nadřízený) dané divize nebo úseku. Ještě předtím, než je pozice zadána specialistovi personálního útvaru, musí být tento požadavek *schválen vedením společnosti*, a to i v takovém případě, kdy jde o náhradu za zaměstnance, který ze skupiny odešel nebo nastupuje na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Tudíž na obsazení pozice není možné začít pracovat dříve, než je schválena vedením organizace.

Na druhé straně je zapotřebí zmínit, že ne každé volné pracovní místo musí být nutně znovu obsazeno. Pracovní místo může zůstat nadále v organizační struktuře ELTODO EG neobsazené do doby, kdy již bude žádoucí pozici opět obsadit, například z důvodu nových zakázek. V tom případě podá vedoucí nadřízený znovu návrh na schválení obsazování pracovního místa. Postup schvalování je uveden v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1 – Proces schvalování pracovních míst**

| Organizace                            | 1. Stupeň                                                                                          | 2. Stupeň                          | 3. Stupeň                                         |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>ELTODO EG, a.s.</b>                | Ředitel divize, ředitel úseku, vedoucí divize, vedoucí útvarů přímo podřízení generálnímu řediteli | Personální ředitel ELTODO EG, a.s. | Generální ředitel ELTODO EG, a.s.                 |
| <b>ELTODO - CITELUM, s.r.o.</b>       | Vedoucí útvaru                                                                                     | Personální ředitel ELTODO EG, a.s. | Ředitel organizace ELTODO – CITELUM, s.r.o.       |
| <b>ELTODO dopravní systémy s.r.o.</b> | Ředitel úseku                                                                                      | Personální ředitel ELTODO EG, a.s. | Ředitel organizace ELTODO dopravní systémy s.r.o. |
| <b>Vegacom a.s.</b>                   | Ředitel divize, ředitel úseku, vedoucí oddělení přímo podřízení generálnímu řediteli               | Personální ředitel ELTODO EG, a.s. | Generální ředitel organizace Vegacom a.s.         |

**Zdroj:** Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

## 5.2. Popis a specifikace pracovního místa

Pokud v ELTODO EG vznikne nové pracovní místo, je třeba uskutečnit rozhovor manažera se specialistou a vytvořit popis a specifikaci tohoto nového místa. Tento dokument musí obsahovat důležité aspekty obsazovaného místa, např. požadavky na kandidáta, náplň práce, kompetence, kritéria hodnocení daného místa, konkrétní pracovní úkoly (zakázky) a spoustu dalšího. Výčet všech obecných charakteristik těchto dokumentů je uveden v kapitole 2.3.2. Na vytváření popisu a specifikace pracovního místa se podílí vždy personalista a nadřízený pracovního místa, manažer. Konkrétní příklad tohoto dokumentu je uveden v **příloze č. 2**. Jedná se o pracovní místo „*Technik pro správu veřejného osvětlení*“ v dceřiné společnosti ELTODO – CITELUM, s.r.o. Systém analýzy je v celé skupině stejný.

## 5.3. Zdroje získávání zaměstnanců

### Interní zdroje

V případě, že se naskytne požadavek na obsazení volného (uvolněného nebo nově vytvořeného) pracovního místa, informuje organizace své zaměstnance, ale zároveň oznámí tuto skutečnost veřejnost formou inzerce volného pracovního místa na

internetových stránkách organizace. Interní zdroje jsou nejčastěji využívány pro obsazení vedoucích a manažerských míst ve skupině. V organizaci je spíše výjimkou, aby na vyšší pozice (např. ředitelů útvarů a divizí, generální ředitel) byly vybráni uchazeči z externích zdrojů. Záměrem ELTODO EG je, aby jejich zaměstnanci měli možnost se profesně vzdělávat, rozvíjet svoji kariéru a postupovat horizontálně či vertikálně napříč celou skupinou ELTODO.

V rámci interního získávání zaměstnanců jsou definovány dva druhy míst:<sup>49</sup>

- a) **Aktuální** – jedná se o taková místa, u nichž neprobíhá externí výběrové řízení (nejsou inzerované na personálních serverech), avšak výhledově mohou být tato místa obsazována (v budoucnosti vzniknou nebo budou volné). Řadí se sem místa, která by bylo z externích zdrojů obtížné s ohledem na specifika pozice obsadit, a proto se preferuje interní kandidát z řad zaměstnanců skupiny ELTODO.
- b) **Žhavé** – na tato místa probíhají externí výběrová řízení a jsou inzerované na personálních serverech (popř. v novinách). Cílem výběrového řízení je přijmout nového zaměstnance na stávající nebo na nově vytvořené místo. Zaměstnanci skupiny ELTODO mají možnost zcela regulérně se do těchto výběrových procedur přihlásit přes systém interního získávání. Každá tato žádost je pečlivě posouzena a každému zaměstnanci je sdělena zpětná vazba.

*Výhody, které tento způsob přináší organizaci (i zaměstnancům):*

- znalost svého zaměstnance včetně jeho osobnostního profilu,
- úspora času a nákladů na výběrový proces,
- nabízení kariérního růstu (jak horizontálního – rozšiřování znalostí, zvyšování kvalifikace, tak vertikálního – postup na vyšší místa) a rotace

## **Externí zdroje**

Pokud se v organizaci nenajde zaměstnanec, který by byl vhodný na konkrétní volné místo, obrátí se ELTODO EG na vnější okolí. Mezi externí zdroje, ze kterých organizace vybírá, patří absolventi středních a vysokých škol a také absolventi učilišť. Velkou skupinu tvoří také aktuální pracovní síly na trhu práce.

---

<sup>49</sup> Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

Na externím získávání zaměstnanců se podílí manažer a specialista personálního útvaru. Potenciální kandidáty poté specialista personálního útvaru vyhledává na základě analýzy pracovního místa a informací o volném pracovním místě poskytnutých manažerem. Personalista především využívá interní databáze kandidátů, kteří zaslali svoji pracovní nabídku a mají zájem pracovat v této organizaci. Dále také inzerce na personálních serverech či v novinách a v neposlední řadě je to i elektronická databáze a další případné volně dostupné zdroje externích kandidátů (např. doporučení zaměstnance skupiny, reference od dodavatele, další elektronické zdroje).

*Výhody, které tento způsob přináší organizaci:*

- do organizace vstupují nové myšlenky a nápady, nové know – how u nových zaměstnanců/kyň s pracovními zkušenostmi v oboru,
- nové „občerstvení“ do týmu,
- absolventi se rádi rychle zaučují, jsou flexibilní a eliminuje se riziko zafixování návyků a nesprávných postupů z předchozího zaměstnání.

#### **5.4. Metody získávání zaměstnanců**

Skupina ELTODO využívá mnoho metod při získávání svých zaměstnanců. To, jakou metodu zvolí, se odvíjí od konkrétního pracovního místa.

##### *a) Uchazeči se nabízejí sami*

ELTODO EG, a.s. patří k významným zaměstnavatelům nejen v Praze, ale i v různých regionech České republiky, a proto mají lidé zájem zde pracovat. Mnozí z nich kontaktují organizaci především elektronicky. Zasílají své životopisy s prosbou o uložení do databáze, případně můžou na stránkách [www.eltodo.cz](http://www.eltodo.cz) v sekci Kariéra vyplnit formulář se žádostí o pracovní místo, pokud jim žádná z nabízených pozic nevyhovuje.

Tento formulář obsahuje jméno, příjmení, e-mail, telefon, datum možného nástupu, představu o platu, uchazeč si zvolí obor, ve kterém chce pracovat, místo pracoviště a vyplní počet let praxe v tomto oboru. Dále musí zvolit typ řidičského průkazu a připojit svůj životopis. Tato žádost se pečlivě zváží a do 14 dnů je uchazeč vyrozuměn o dalších krocích.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Kariéra ve skupině společnosti Eltodo. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z WWW: <http://eltodo.jobs.cz/>

Ačkoliv by si uchazeči mohli myslet, že je lepší chodit se informovat do organizace osobně, ELTODO preferuje zaslání životopisu elektronickou cestou, jelikož každá žádost je poté evidována a organizace elektronickým zasláním získá také od uchazeče souhlas s použitím osobních údajů. Osobně se chodí dotazovat především uchazeči o dělnické pozice. Co se týče ostatních pozic, uchazeči kontaktují organizaci především telefonicky nebo elektronicky

*b) Doporučení zaměstnance*

Tato metoda patří ve skupině ELTODO k velmi častým. Stávající zaměstnanci se často dívají na intranet organizace, a pokud najdou vhodné místo pro své známé či rodinné příslušníky, obrací se na personální oddělení nebo na vedoucího daného pracovního místa. Ten poté požádá o zaslání životopisu potenciálního uchazeče a posléze ho telefonicky kontaktuje. Obsahem telefonického rozhovoru je ověření údajů o uchazečovi a popsání pracovního místa, o které má uchazeč zájem. Završením je pozvání k ústnímu pohovoru. Dále uchazeč prochází klasickým procesem výběru. Výhodou této metody je především zkrácení výběrového procesu a času hlavně u administrativních pozic. V některých organizacích jsou za doporučení vhodných kandidátů poskytovány například peněžní odměny. V ELTODO EG se toto neaplikuje.

*c) Přímé oslovení kandidátů/tek*

Může se naskytnout situace, kdy organizace osloví svou nabídkou konkrétního jedince. Někdy se na stavbách nebo zakázkách podílí více organizací dohromady a tudíž má vedoucí nadřízený, stavbyvedoucí, projektový manažer možnost všimnout si šikovného a zdatného zaměstnance konkurence. K oslovení vyhlédnutého jedince může dojít i při různých obchodních jednáních, na kterých se setkávají různě postavení manažeri organizace. Dalším způsobem je také vytipování jedince subdodavatelem nebo dodavatelem.

ELTODO dbá na dobré vztahy s partnery a tzv. „přetahování“ zaměstnanců konkurence nebo partnerů může být velmi citlivé.

*d) Vývěsky*

Tuto metodu získávání zaměstnanců používá ELTODO v případě získání uchazečů z řad *vlastních zaměstnanců*. Nejpoužívanější vývěskou jsou intranetové stránky

organizace, na kterých mohou zaměstnanci najít veškeré informace o volných pracovních místech, včetně jména nadřízeného. Zaměstnanec poté může být přeřazen nebo povýšen ze svého současného místa na jiné. Zároveň může dojít k dohodě mezi manažery o uvolnění zaměstnance. Je třeba ale zdůraznit, že si manažeři nesmí přetahovat zaměstnance mezi sebou. Všechny pracovní místa zveřejněná na intranetových stránkách organizace jsou zároveň umístěny na internetových stránkách [www.eltodo.cz](http://www.eltodo.cz), které jsou přístupné veřejnosti.

*e) Sdělovací prostředky*

Inzerce v novinách využívá ELTODO pouze okrajově, a to především v regionech. Nabídku pracovního místa uveřejňuje většinou v regionálních denících, konkrétně v Hodoníně a Českých Budějovicích. Tato metoda získávání zaměstnanců je pouze doplňující. Hlavním sdělovacím prostředkem je internet.

*f) Spolupráce se vzdělávacími institutů*

ELTODO EG provozovalo do roku 2011 svoji vlastní Střední školu průmyslové elektrotechniky. Konkrétně nabízela studijní obory Elektrikář, Elektromechanik pro zařízení a přístroje a Elektrotechnika. Studium bylo zakončeno výučním listem nebo maturitní zkouškou. Úspěšným absolventům organizace nabízela ihned pracovní uplatnění.

V současné době organizace spolupracuje s některými středními školami a také s vysokými školami, kterými jsou ČVUT v Praze, Báňská univerzita v Ostravě a ZČU v Plzni, konkrétně fakulta dopravní, elektrotechnická, strojní a stavební. Studenti středních škol mají ve třetím a čtvrtém ročníku povinnou praxi. Součástí praxe může být exkurze na stavby a účast na probíhajících projektech. Studentům vysokých škol jsou nabízeny témata bakalářských a diplomových prací.

Pokud student absolvuje praxi, příp. stáž v této organizaci a je pro organizaci schopný a zajímavý, může mu být nabídnuto zaměstnání po ukončení studia.

To, do jaké míry organizace přijímá absolventy, závisí na konkrétním pracovním místě. Pokud toto místo vyžaduje práci v týmu, a tým se již skládá z mladých lidí, tak je vhodné přijmout spíše více zkušeného zaměstnance s praxí. Naopak pokud tým tvoří pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní již několik let, tak je vhodné přijmout „čerstvou krev“, která tým oživí a přinese nové know - how.

#### g) Spolupráce s úřady práce

Podle § 35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, již nejsou zaměstnavatelé povinni ohlašovat volná pracovní místa na úřadu práce. Tato zásadní změna je platná od 1. 1. 2012.

Pro ELTODO EG tato skutečnost znamená úlevu, neboť v Praze byla situace taková, že jim úřad práce posílal kandidáty, kteří často nesplňovali požadavky kladené na pracovní místo. Tudíž se organizace snaží hledat zaměstnance v Praze spíše jinou cestou.

Spoluprací s úřadem práce organizace využívá v případě regionů, např. Hodonín, jižní Čechy, Příbram, atd. Úřad práce plní roli poradce, partnera, neboť má přehled o tom, jaké organizace v okolí působí, jaké naopak zanikají, má přehled o tom, jaké jsou v daném regionu potřeby. V Příbrami má pobočku výrobní divize a není to tak dávno, co hledali zámečníka a mistra do této divize. Nejlepším způsobem, jak najít vhodného kandidáta bylo využití působnosti úřadu práce. ELTODO má velmi dobré zkušenosti i s přímým oslovením příslušných úřadů práce a spoluprací s hledáním vhodných kandidátů.

#### h) Veletrhy

ELTODO se každoročně účastní *Veletrhu pracovních příležitostí* na vysokých školách a univerzitách. Tyto školy pořádají tzv. kariérové dny pro své studenty a absolventy. Cílem je zprostředkovat setkání strany nabídky (studentů, absolventů školy) a strany poptávky (zaměstnavatel). Těchto akcí se organizace zúčastňuje již několik let a jsou velmi úspěšné. Do organizace této akce se zapojují jednotlivé útvary, které stojí o zaměstnávání absolventů a personální útvar. Příprava prezentace skupiny ELTODO klade velké časové nároky na organizátory a je spojena s nemalými finančními výdaji.

Organizace má na půdě školy umístěný svůj stánek a reprezentanta organizace a má za úkol poskytovat potenciálním zájemcům veškeré informace. Během rozhovorů se studenty jsou vyplňovány dotazníky a poté jsou vytvořeny tabulky a přehledy zjištěných informací. Veškeré tyto přehledy jsou poté zaslány ředitelům jednotlivých divizí, kteří si vyberou vhodné uchazeče a pozvou je na pohovor. Organizace nejdříve oslovuje zájemce na veletrzích, a až poté, když se nenajde vhodný kandidát, zveřejní pozici na internetových stránkách.

V době, kdy organizace provozovala vlastní střední školu, pořádala i Burzu práce. Cílem bylo získat talentované absolventy učebních oborů a střední školy a zaměstnat je ve skupině ELTODO.

i) Spolupráce s personálními agenturami

Organizace využívá služeb agentury velmi zřídka. Především je to tehdy, pokud není možné kandidáta přijmout z běžně dostupných externích nebo interních zdrojů. Jedná se především o místa specialistů, tudíž místa výjimečná.

Zadání pracovního místa agentuře musí být schváleno personálním ředitelem, jelikož s sebou nese mimořádné finanční náklady. Výběr agentury zajišťuje personální útvar. Spolupráci s agenturou řídí specialista personálního útvaru. Důležité je především zajistit dobrou komunikaci, zpětnou vazbu mezi konzultantem agentury, specialistou personálního útvaru a manažerem společnosti. Získávání potenciálních uchazečů je uskutečňováno pomocí databází agentury, inzerce, přímého oslovování kandidátů v předem vytipovaných organizacích atd. Konkrétní způsoby jsou stanoveny na základě bližšího popisu a specifikace pracovního místa klientem. ELTODO musí tento způsob získávání schválit podpisem závazné objednávky nebo smlouvy.

V agentuře se koná **první kolo** s vybranými uchazeči. Poté je zpracován profil jednotlivých kandidátů, který je zaslán do organizace. Manažer ve spolupráci se specialistou jednotlivé profily porovná a vybere z nich ty uchazeče, o které má zájem a pozve je k druhému kolu pohovoru. Druhé kolo se koná na půdě organizace. Uchazeč si tak může udělat představu, jak to v organizaci vypadá, zároveň se může pohovoru účastnit i konzultant z agentury, který tím získává zpětnou vazbu.

j) Internet

Nejvíce osvědčenou metodou získávání zaměstnanců je získávání prostřednictvím internetových stránek. Lidské zdroje mají na intranetu organizace vlastní stránky, na nichž jsou uveřejňována volná pracovní místa. Výhodou pro zaměstnance je, že přímo vidí i jméno nadřízeného. Externí uchazeči často hledají informace o volných místech na internetových stránkách organizace [www.eltodo.cz](http://www.eltodo.cz), v sekci Kariéra. Tento způsob má větší odezvu než hledání prostřednictvím personálních serverů [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), nebo

[www.prace.cz](http://www.prace.cz). Situace je taková, že zájemci raději navštíví přímo stránky organizace, než by složitě hledali na jiných personálních serverech.

Skupina ELTODO spolupracuje s organizací LMC s.r.o., se kterou má uzavřenou celoroční smlouvu. LMC/G2 je systém, který umožňuje inzerovat volná místa na internetu ([www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a také na dalších i zahraničních serverech), umožňuje také správu inzerovaných míst (jejich pozastavování, archivaci inzerátů, opětovné uveřejnění). Poskytuje informaci o počtu došlých reakcí a počtu zhlédnutí. G2 je rozšíření základního modulu o správu výběrového procesu. Jedná se o soubor různých funkcionalit, které pomáhají třídit reakce na došlé, předvybrané kandidáty, evidovat nástupy u jednotlivých pozic, umožňuje uchovat historii uchazečů a také sledovat různé statistiky. Systém také nabízí možnosti hromadné komunikace (zasílání e-mailu, řeší zákon 101 o ochraně osobních údajů). Dále tento systém umožňuje nastavit šablony pro komunikaci s kandidáty s rozšířenou funkcí tzv. tagy - což znamená, že šablona umí např. správně oslovit kandidáta příjmením ve správném pádu. Přes systém je také možné si organizovat schůzky, a také např. LMC/G2 poskytuje možnost zasílat kandidátům psychometrické dotazníky, které slouží k otestování kompetencí důležitých pro výkon daném místě.

## **5.5. Dokumenty vyžadované od uchazečů**

Skupina ELTODO požaduje v případě předvýběru pouze strukturovaný životopis uchazečů a motivační dopis. Mnoho organizací požaduje také speciální dotazník, ale v této organizaci se žádný dotazník nevyplňuje, neboť informace v něm obsažené by byli totožné s informacemi uvedenými v životopise, a tudíž je šetřen čas i administrativní náročnost.

Během pohovoru organizace nevyžaduje od uchazečů žádné dokumenty, neboť jim důvěřuje. Věřící, že informace uvedené v životopise jsou pravdivé. Tyto dokumenty (certifikace, vyhlášky, doklady o vzdělání) požaduje až při nástupu do zaměstnání. Pokud by se ale zjistilo, že uchazeč tyto dokumenty nevlastní, byl by nástup okamžitě zrušen. Zároveň je při nástupu uchazeče do zaměstnání provedena lékařská prohlídka u smluvního lékaře ELTODO EG.

## 5.6. Formulace a uveřejnění nabídky

Skupina ELTODO klade velký důraz na formulaci a design svých nabídek práce. Inzeráty, které jsou umisťovány na internetových stránkách ELTODO jsou propojeny s internetovými portály [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Tudiž grafická podoba inzerátu a struktura jsou naprosto totožné. Inzerát je vždy rozdělen na 4 části: obsahuje informace o organizaci, náplň práce, požadavky na uchazeče a co organizace uchazečům nabízí. Vždy je zvolena barevná kombinace zelené a bílé, pouze v případě Vegacomu je použita kombinace oranžové a bílé. Organizace se snaží dodržovat jednotnou kulturu, aby uchazeč a zaměstnanec vnímal konkrétního zaměstnavatele určitým způsobem.

Pokud je inzerát umisťován do *novin*, je poměrně stručný, neboť tato forma je poměrně nákladná. K informacím, které inzerát obsahuje, se řadí:

- název zaměstnavatele + stručné představení,
- název pozice a krátký popis náplně práce,
- požadavky na uchazeče,
- kontakt na organizaci (telefon, email, adresa).

V případě, že je inzerát umístěn na *internetových stránkách*, obsahuje mnohem více informací, které jsou dopodrobna rozepsané, a tudíž je inzerát rozsáhlejší.

Konkrétní příklad je uveden níže. Jedná se o místo „*Technik zakázky / Stavbyvedoucí – elektro, slaboproud*“.<sup>51</sup>

### **Kariéra ve skupině společností Eltodo**

*Skupina ELTODO patří k nejvýznamnějším českým elektrotechnickým společnostem. V současné době jsme komplexním dodavatelem v oblasti silno a slaboproudé elektrotechniky. Zaměřujeme se na tradiční odvětví, jakými jsou energetika, doprava a veřejné osvětlení, a ve stále větší míře i na obory moderní, jako např. telekomunikace, developerské projekty nebo řízení inteligentních budov, technologická zařízení a systémy řízení pro tunelové a dálniční stavby. Zabýváme se také komplexními dodávkami v oblasti VN a NN systémů. Svoji budoucnost stavíme na vysoké odbornosti a profesionalitě našich zaměstnanců.*

<sup>51</sup> Kariéra ve skupině společností Eltodo. ELTODO EG, a.s. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z WWW: <http://eltodo.jobs.cz>

## **TECHNIK ZAKÁZKY/STAVBYVEDOUcí - elektro, slaboproud**

### **Náplň práce:**

- Příprava zakázek pro realizační útvar (oblast elektro – slaboproud, řídicí systémy)
- Příprava výběrových řízení na subdodávky ve spolupráci s vedoucím zakázky
- Kontrola projektové dokumentace a posouzení realizovatelnosti zakázky
- Kontrola prováděných prací na stavbě a pořizování fotodokumentace
- Administrativní podpora vedoucímu zakázky
- Příprava podkladů pro objednávání materiálu a zajištění přímého nákupu
- Kompletování průvodně technické dokumentace (prohlášení o shodě, návody k obsluze,
- likvidace odpadu, dokumentace ke kolaudaci apod.)
- Koordinování předání díla
- Zodpovídat se budete vedoucímu zakázky

### **Požadavky:**

- SŠ/VŠ elektrotechnického směru, slaboproud výhodou
- Znalost MS Office (MS Word, MS Excel)
- Orientace v AutoCadu
- Praxe s realizací zakázek přímo v terénu
- ŘP sk. B podmínkou (aktivní řidič!)
- Vyhl. 50, paragraf 6

### **Nabízíme:**

- Práci ve stabilně se rozvíjející společnosti
- Dobré pracovní podmínky
- Profesionální přístup
- Možnost profesního rozvoje a osobního růstu
- Zaměstnanecké benefity – týden dovolené navíc, stravenky, penzijní připojištění, výhodný tarif na volání přes mobilního operátora

*Pokud Vás nabídka zaujala, neváhejte zaslat svůj životopis stisknutím tlačítka "Odpovědět".*

### **Kontakt:**

**ELTODO EG, a. s.**

Ing. Radka Hesová

Novodvorská 1010 / 14

142 01 Praha

Česká republika

tel.: 261 341 314

Inzerát obsahuje všechny náležitosti, které má. Především se jedná o představení organizace, název pracovního místa, popis náplně práce na tomto místě, požadavky na uchazeče, ale také informace o tom, co organizace uchazečům nabízí. To je velmi důležité, neboť organizace nesmí po uchazečích pouze něco vyžadovat, ale musí jim také něco nabízet. Dále také organizace uvádí možnost profesního rozvoje a nabízí různé zaměstnanecké benefity. V závěru je uveden způsob, jakým mohou uchazeči projevit svůj zájem o tuto nabídku. Nechybí ani kontakt na organizaci a jméno odpovědného zaměstnance. Jediným možným nedostatkem by se mohla zdát absence informace o druhu životopisu (strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný) a místu výkonu práce.

Inzerát je umístěn na internetových stránkách do té doby, dokud není místo definitivně obsazené. Důvodem je to, že uchazeč může nástup zrušit třeba dva dny před stanoveným datem nástupu.

### **5.7. Shromažďování dokumentů od uchazečů a předvýběr**

Poté, co organizace uveřejní nabídku zaměstnání, začne personalista shromažďovat životopisy od uchazečů a motivační dopisy. Na základě těchto dokumentů je následně prováděn předvýběr. Personalista vybírá pouze nejrelevantnější uchazeče, které poté zve k pohovoru. Pokud se během předvýběru zjistí, že většina uchazečů nesplňuje požadavky na toto místo, upraví se kritéria požadavků na uchazeče a pracovní místo.

Počet vybraných kandidátů v předvýběru je závislý na obsazovaném místě. Pokud se jedná o speciální místo, tak může být vybrán i pouze jeden uchazeč, naopak u obecnějších míst je vybráno cca 5 uchazečů. Tito vhodní kandidáti jsou poté telefonicky nebo písemně pozváni k výběrovému pohovoru. Kandidátům, kteří nesplňují požadavky je zaslán e-mail, který obsahuje zdvořilé odmítnutí.

## **6. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ELTODO EG, a.s.**

Výběr zaměstnanců, stejně jako získávání, představuje klíčovou činnost, která vede k úspěchu či neúspěchu organizace. Obecným cílem tohoto procesu je vybrat na obsazované pracovní místo toho nejvhodnějšího kandidáta. Skupina ELTODO klade na tento krok velký důraz, neboť způsob a kvalita výběru zaměstnanců je určující pro schopnost organizace naplňovat strategické cíle, plnit závazky vůči klientům a dosahovat předem stanovených cílů ve všech sledovaných oblastech.

Vhodnost zaměstnance se posuzuje na základě porovnání profesního profilu uchazeče s požadavky na pracovní místo. Posuzují se hlavně kritéria, jako jsou např. vzdělání, praxe, jazykové a počítačové znalosti, osobnostní profil uchazeče a ostatní specifické dovednosti potřebné pro úspěšný výkon zadaného pracovního místa. Pro srovnání používá organizace především popis pracovního místa a informace získané rozhovorem s manažerem.

Zaměstnanci jsou pro organizaci bohatstvím, a proto je tomuto procesu věnována velká pozornost. Výběr zaměstnanců zajišťuje, stejně jako získávání, personální útvar organizace. Samozřejmě se výběrového procesu může účastnit i přímý nadřízený obsazovaného místa.

### **6.1. Charakteristiky metod výběru zaměstnanců**

V této kapitole jsou uvedeny jednotlivé metody výběru zaměstnanců ve skupině ELTODO. Obdobně jako u procesu získávání zaměstnanců, i zde se volba metod odvíjí od konkrétního obsazovaného pracovního místa. Pokud se jedná o náročnější a více kvalifikovaná místa, využívá se i kombinace více metod.

#### **6.1.1. Hodnocení životopisu**

Hodnocením životopisu se zabývá specialista personálního útvaru. Zaměřuje se na takové informace, které se týkají především vzdělání uchazeče (zejména u absolventů, neboť nemají mnoho pracovních zkušeností), jeho dosavadní praxe a s ní související náplň práce, absolvovaných kurzů a certifikátů. Vedle toho hodnotí i jeho tvrdé požadavky, mezi které se řadí jazykové znalosti (pokud jsou třeba k vykonávání práce na dané pozici) a schopnost práce na PC. Většina zaměstnanců musí mít také řidičský průkaz, a co se týče dělnických pozic, tak musí splňovat i požadavky na odbornost (např. vyhláška 50,

svářečské kurzy, atd.). Ovšem, jak již bylo řečeno výše, to, zda uchazeč fyzicky vlastní tyto dokumenty, se ověřuje až při nástupu na dané místo.

#### **6.1.2. Testy pracovní způsobilosti**

Testování pracovní způsobilosti není ve skupině ELTODO příliš rozšířenou metodou výběru zaměstnanců. Testy se používají pouze jako doplňující, vždy v kombinaci s některou z ostatních metod, především s výběrovým pohovorem. To, zda potřebuje organizace uchazeče testovat, záleží na tom, o jaké místo se jedná.

*Testy počítačových znalostí* – tyto testy se používají například u míst účetních nebo míst administrativních. Testují se především znalosti MS Excel, kdy je uchazeči zadán soubor, který má dle pokynů upravit do požadované tabulky (doplnit výpočty, formátování, atd.).

*Testy jazykových schopností* – pokud je pro výkon činnosti na obsazovaném místě důležitý cizí jazyk, je část pohovoru vedena v této cizí řeči, kdy se uchazeč představí a shrne svoje vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti.

*Testování odborných znalostí a dovedností* – během pohovoru jsou uchazeči kladeny různé odborné dotazy, které se týkají jeho dosavadní praxe a jeho vzdělání. Například testování praktických znalostí účetních probíhá tak, že se přímý nadřízený ptá na konkrétní případy z praxe, analytikům a statistikům jsou předkládány různé tabulky a údaje a uchazeči je musí správně interpretovat.

#### **6.1.3. Assessment center**

Tuto metodu výběru zaměstnanců používá skupina ELTODO především tehdy, pokud potřebuje ověřit vhodnost uchazeče o vedoucí či manažerskou pozici. Assessment center zajišťuje externí dodavatel vždy na základě konkrétního požadavku ze strany ELTODO. Pokud je AC individuální (jeden uchazeč – např. za účelem povýšení stávajícího zaměstnance), je jednodenní. Pokud je však uchazečů více, může být i dvoudenní. Assessment centra se většinou účastní 3 hodnotitelé.

Výsledky AC podávají poměrně přesnou předpověď budoucího výkonu zaměstnance na obsazovaném místě, a tudíž si organizace může udělat obrázek o tom, zda je uchazeč tím vhodným či nikoli. Cílem této metody je najít nejvhodnějšího uchazeče.

Program AC je v organizaci založený na sérii simulací různých pracovních činností, které je potřeba vykonávat na pracovním místě, o které se uchazeč uchází. Jinými slovy, prověřuje a hodnotí se způsobilost kandidáta. Jde například o testování takových schopností, které se týkají rozhodování, organizování, komunikace, atd. Uchazeči plní jak individuální, tak skupinové úkoly, hrají různé scénky, hry a role. Zatímco jsou uchazeči zaneprázdněny úkoly, pozorovatelé porovnávají jejich chování a výkon. Součástí AC jsou také psychometrické testy zaměřené na otestování kompetencí podstatných pro pracovní výkon.

Každý účastník dostává individuální zpětnou vazbu a také dodavatel sepíše výstupovou zprávu, kterou organizace archivuje pro další využití. Dále zpráva obsahuje informace o testovaném kompetenčním modelu, komentáře k jednotlivým kompetencím včetně uvedení silných i slabých stránek účastníků.

#### **6.1.4. Výběrový pohovor (rozhovor)**

Výběrový pohovor je ve skupině ELTODO nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Jeho cílem je ověřit údaje uvedené v životopisech uchazečů, zjistit motivaci uchazečů, ujasnit představy kandidátů o pracovním místě, představit organizaci a vysvětlit čím se zabývají a v neposlední řadě posoudit vhodnost a relevantnost uchazeče.

Všichni kandidáti jsou s dostatečným předstihem písemně informováni o termínu pohovoru, tzn. o místě a čase. V některých případech jsou informováni i telefonicky. Je dobré, pokud si uchazeči s sebou přinesou životopis, ale pokud by ho u sebe neměli, není to zásadní chyba.

Správný pohovor by měl být *rozhovorem*. Nejčastější formou pohovoru je polostrukturovaný pohovor, kdy je první část pohovoru strukturovaná a druhá část představuje volně plynoucí pohovor, ale důležité je, aby obě části na sebe navazovaly. Výběrový pohovor se ve skupině ELTODO skládá většinou z dvou kol, ovšem může nastat i taková situace, kdy jsou kola tři. Jedná se většinou o vedoucí a manažerské funkce.

##### **1. kolo**

První kolo pohovoru bych přirovnala k individuální podobě pohovoru (1 + 1), tzn., že se pohovoru účastní kromě uchazeče i specialista personálního útvaru. V případě dělnických míst se někdy spojují dvě kola dohromady, a tudíž je kromě personalisty

přítomen i vedoucí nadřízený. Hlavním důvodem je obsazení místa v krátkém časovém horizontu a zaručení tak optimální časové náročnosti.

Pohovor se uskutečňuje v zasedací místnosti na půdě organizace, kde je zajištěno občerstvení. Rozhovor mezi uchazečem a personalistou je veden formou dialogu. Většinou rozhovor trvá kolem 45 minut, ovšem někdy to může být i více než hodina. Záleží na obsazovaném místě.

V úvodu se personalista přivítá s uchazečem, zeptá se ho na tzv. odlehčující, uvolňující otázky (zda organizaci našel dobře, jakou měl cestu, atd.) a poté představí strukturu pohovoru. Personalista představí organizaci a poté začíná mluvit uchazeč, který má za úkol shrnout svoje vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti. Cílem je porovnat uchazečovy komunikační schopnosti. Následně začne personalista zjišťovat informace např. o tom, kde se dozvěděl o nabídce pracovního místa, proč chce pracovat v této organizaci, jaká je jeho motivace, atd. Následuje fáze, kdy personalista popíše pracovní místo a zkoumá uchazečovy odborné schopnosti, znalosti a kvalifikaci. Otázky jsou kladeny v závislosti na obsazovaném pracovním místě.

Rozdíl v pokládání otázek představuje i ta skutečnost, kdy se na pracovní místo hlásí absolvent. V tom případě se personalista při pohovoru zajímá spíše o jeho vzdělání, neboť je zřejmé, že absolventi a studenti nemají dostatečné pracovní zkušenosti.

V závěru rozhovoru jsou uchazeči oznámeny náležitosti pracovněprávního vztahu. Jedná se například o výši platu a termín nástupu na pracovní místo. Zpětnou vazbu o vyhodnocení pohovoru uchazeč obdrží do 14 dnů.

## **2. kolo**

Druhé kolo pohovoru se koná taktéž v sídle organizaci, a to buď opět v zasedací místnosti, nebo v kanceláři přímého nadřízeného. Pohovoru se ze strany ELTODO účastní více osob, konkrétně personalista a přímý nadřízený.

V tomto kole se podrobněji zkoumá především odborná stránka uchazeče, jeho motivace a pracovní náplň. Jsou mu pokládány otázky z oboru, které je potřeba řešit při vykonávání práce na daném místě. Obsahem pohovoru je také popsání divize, nebo útvaru, ve kterém se pracovní místo nachází. Pokud v prvním kole obdržel uchazeč zadání úkolu, diskutuje se nad řešením tohoto úkolu. Například u účetních se testuje především práce

s MS Excel, analytikům a statistikům se zadávají příklady na analýzu dat (např. kontingenční tabulky). Nedílnou součástí tohoto kola je i ukázka pracoviště.

### **3. kolo**

Třetí kolo se uskutečňuje v případě, kdy je potřeba obsadit vedoucí a manažerská pracovní místa. Tohoto pohovoru se účastní kromě personalisty a přímého nadřízeného i ředitel dané divize nebo útvaru. Obsahem je krátké popovídání s uchazeči, o kterých organizace vážně uvažuje.

#### **Spolupráce s agenturou**

Skupina ELTODO může při výběru svých zaměstnanců využívat služeb personálních agentur. Postup výběru tímto způsobem je uveden v kap. 5.4.

#### **Mimořádné případy<sup>52</sup>**

V případě, že je na obsazované místo vybrán kandidát, který neprošel standardním výběrovým procesem, je nutné zaslat personálnímu útvaru alespoň životopis kandidáta, vysvětlit důvod nedodržení standardního postupu, a pokud je to možné, zajistit pohovor uchazeče se specialistou personálního útvaru (popř. s personálním ředitelem). I takto vybraný kandidát musí projít procesem schvalování, viz kap. 5.1.

U výběrů na pracovní místa v regionech, kde by bylo obtížné s ohledem na časové možnosti dodržet správný postup výběru, je možné po odsouhlasení personálním ředitelem realizovat výběr nových zaměstnanců bez pohovorů se specialistou personálního útvaru. Obsazení místa však musí být dopředu schváleno. Úkolem personalisty je v tom případě zadání inzerce pracovního místa v regionu, předvýběr ze životopisů a telefonické ověření klíčových kritérií. Pohovory pak proběhnou přímo v regionu a povede je manažer (vedoucí) zodpovědný za výběr na daném místě. Poté je manažer povinen informovat personalistu výsledku výběrového řízení.

---

<sup>52</sup> Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

## **7. HODNOCENÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V ELTODO EG, a.s.**

Procesy získávání a výběr zaměstnanců zajišťuje v ELTODO EG personální útvar ve spolupráci s nadřízeným konkrétního pracovního místa, případně s ředitelem divize nebo útvaru. Dobře promyšlený průběh těchto personálních činností zajišťuje organizaci to, že bude mít k dispozici kvalitní zaměstnance. Proto je těmto činnostem ve skupině ELTODO věnována obzvlášť velká pozornost.

ELTODO EG má pro tyto procesy stanovenou směrnici, která obsahuje jednotlivé metody a postupy, kterými se musí získávání a výběr zaměstnanců řídit. V současné době má celá skupina cca 1300 zaměstnanců, z toho mateřská organizace 430, a tak je zřejmé, že nastavené metody a postupy musí fungovat, tak jak mají. Přesto se najdou i maličkosti, které by mohla organizace změnit.

V následujících podkapitolách je zhodnocen celý proces získávání a výběru zaměstnanců, případně je navrženo lepší řešení.

Proces získávání zaměstnanců v ELTODO EG je posuzován na základě porovnání metod a postupů uvedených v kap. 2.3 s metodami a postupy používanými v organizaci. Obdobně je hodnocen i proces výběru zaměstnanců, který vychází z kap. 3.3 a je porovnáván s metodami, které se používají v organizaci.

### **7.1. Získávání zaměstnanců**

Kladně lze hodnotit to, že organizace vytváří dlouhodobé plány potřeby zaměstnanců související s budoucími plány organizace a tudíž nevychází pouze z aktuální potřeby. Pokud se naskytne volné pracovní místo, musí být schváleno vedením organizace. Tento krok je, dle mého názoru, zbytečně složitý a zdlouhavý. Myslím si, že by stačilo, kdyby obsazení volného pracovního místa prokonzultoval manažer s personálním ředitelem.

Dalším plusem je také častá aktualizace dokumentu, který se týká popisu a specifikace pracovního místa. Obor elektrotechniky je v současné době velmi rozšířený, a proto je důležité neustále tento dokument upravovat a přizpůsobovat požadavkům na zaměstnance.

V případě, že se v organizaci objeví volné pracovní místo (uvolňované nebo nově vytvořené), obrací se ELTODO nejdříve na své zaměstnance, a teprve poté inseruje nabídku na externích pracovních serverech. Tento proces lze hodnotit velmi pozitivně, protože organizace dává najevo svou náklonnost zaměstnancům a nabízí jim také možnost kariérního růstu. Jak bylo zmíněno v kap. 5.3, na vyšší místa jsou vybíráni již delší dobu zaměstnanci organizace. Otázkou však zůstává, zda by nebylo lepší umožnit i externím zdrojům ucházet se o tato vysoce postavená místa. Tímto způsobem by bylo zaručeno přijetí toho nejlepšího uchazeče.

Organizace využívá širokou škálu metod získávání zaměstnanců. Kladně lze hodnotit tyto metody:

- a) *Uchazeči se nabízejí sami* – jak bylo zmíněno výše, uchazeči kontaktují velmi často organizaci elektronicky a telefonicky. Velkou výhodou je to, že pokud uchazečům nevyhovuje nabízené pracovní místo, mohou na internetových stránkách vyplnit formulář, který obsahuje kritéria požadovaného místa a zažádat tak o uložení do databáze.
- b) *Doporučení stávajícího zaměstnance* – tato metoda patří k velmi častým v organizaci, a proto ji lze hodnotit velmi pozitivně. Současný zaměstnanec zná pracovní místo, a proto by si nedovolil doporučit nevhodného jedince.
- c) *Vývěsky* – velmi dobře lze hodnotit i tuto metodu, neboť informace se snadno a rychle dostanou k zaměstnancům organizace a ti mohou poté informovat známé, nebo se sami hlásit na volné pracovní místo. Pozitivně lze hodnotit i formu vývěsky, kterou jsou intranetové stránky organizace. Možná by ale nebylo na škodu, kdyby organizace umístila nástěnku u vchodu, např. u recepce, a tím pádem by si mohli nabídky pracovních míst všimnout i externí zdroje.
- d) *Spolupráce se vzdělávacími instituty* – organizace využívá ve velké míře spolupráci s vysokými a středními školami, dokonce provozovala i vlastní střední školu. Výhodou je také to, že nabízí studentům praxe a stáže, a tím pádem si může zajistit přísun nových a mladých zaměstnanců.
- e) *Veletrhy* – velmi pozitivně lze hodnotit i účast na veletrzích, které pořádají vysoké školy. Nabízí se tak možnost vyhlédnutí a získání nových absolventů a umožnit proniknutí nových myšlenek do organizace.

- f) *Internet* – využívání internetu při získávání zaměstnanců lze hodnotit taktéž velmi kladně, neboť ELTODO spolupracuje s organizací LMC s.r.o., která umožňuje jednoduše a rychle zveřejňovat inzeráty na webových stránkách, a navíc je tento systém propojen s domovskými stránkami ELTODO. Velkým plusem je jednotná grafická podoba inzerátů a pevně daná struktura.
- g) *Úřad práce* – i když má ELTODO s úřadem práce v Praze spíše špatné zkušenosti, využívá tuto metodu velmi často v různých regionech. V tomto případě je úřad práce pro organizaci tím nejlepším partnerem, jak najít toho nejvhodnějšího zaměstnance.

Mezi metody, které organizace využívá jen okrajově, se řadí:

- a) *Oslovení přímého kandidáta* – organizace tuto metodu používá jen omezeně, neboť se obává, že budou narušeny přátelské vztahy s konkurencí. Organizace by např. mohla uspořádat přednášku se specialistou, který by zaměstnancům poskytl rady a tipy, jak správně oslovit zaměstnance konkurence pracovní nabídkou a také, jak poznat vhodného kandidáta. Této přednášce by se účastnili jednak zaměstnanci pohybující se na stavebních a podílející se na projektech, jednak zaměstnanci vyššího managementu, neboť se účastní různých jednání.
- b) *Sdělovací prostředky* – za zvážení by také stálo využívat více sdělovacích prostředků. Kromě uveřejnění inzerátu v regionálních denících by organizace mohla využívat i odborné časopisy a inzerci v rádiu.
- c) *Spolupráce s personálními agenturami* – organizace tuto metodu používá jen zřídka, a tudíž nastává otázka, zda by nebylo lepší využívat služeb agentur častěji, neboť by mohla ulehčit práci personálnímu oddělení a celý proces získávání a výběru zaměstnanců by byl rychlejší a efektivnější.

Co se týče vyžadovaných dokumentů od uchazečů organizací, tak tento krok lze hodnotit z první části kladně a z druhé záporně. Velkým plusem je, že organizace vyžaduje kromě strukturovaného životopisu také motivační dopis. Naopak mínusem je, že ELTODO další dokumenty (certifikáty, vyhlášky, atd.) vyžaduje až při nástupu do zaměstnání. Podle mého názoru je tato strategie špatná. Personalista či vedoucí pohovoru by měl kontrolovat již při výběrovém pohovoru, zda uchazeč dané dokumenty vlastní či ne. Pokud by je uchazeč nevlastnil a lhal by, okamžitě by ho odmítl již během pohovoru. Tím pádem by se

ušetřil čas i starosti s následným hledáním nového zaměstnance, neboť by se daná skutečnost zjistila dříve než v den plánovaného nástupu.

Následující část procesu získávání zaměstnanců má ELTODO EG velmi dobře promyšlenou. Konkrétně se jedná o formulaci a uveřejnění nabídky. Ať už organizace uveřejní pracovní nabídku v novinách nebo na internetových stránkách, vždy má inzerát jednotnou strukturu a design. Tento fakt umožní uchazeči udělat si představu o nabízeném místě, především pokud je inzerát umístěna na internetu, kde je obsáhlejší a podrobnější. Velmi pozitivně lze hodnotit i tu skutečnost, že organizace uveřejňuje nabídku zaměstnání do doby, než je stoprocentně jisté, že bude pracovní místo obsazené.

Posledním krokem v procesu získávání je předvýběr uchazečů, kteří jsou následně pozváni k ústnímu pohovoru. Kladně lze hodnotit to, že organizace vybírá uchazeče nejen na základě životopisu, ale především i pomocí motivačního dopisu. Motivační dopis je velmi důležitou součástí žádosti o pracovní místo, neboť umožňuje personalistovi posoudit např. uchazečovu schopnost vyjadřovat se. Negativní by mohl být ten fakt, že u vyšších funkcí je k výběrovému pohovoru často zván i pouze jeden uchazeč. Obsazování manažerských pracovních míst je třeba věnovat dostatek času a trpělivosti. Jedná se o vysoké manažerské funkce, a proto by personalista měl k pohovoru zvát více uchazečů, které by důkladně mezi sebou porovnal a poté by vybral toho nejvhodnějšího.

## **7.2. Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců v ELTODO EG probíhá prostřednictvím mnoha metod, konkrétně hodnocení životopisů uchazečů, testů pracovní způsobilosti, assessment centra a výběrového pohovoru (rozhovoru).

Negativem metody hodnocení životopisů je, že životopisy zkoumá pouze jeden člověk – specialista personálního útvaru. Posuzování životopisů může být tím pádem subjektivní, neboť specialista může být ovlivněn grafickou podobou životopisu a jeho strukturou. Řešením by bylo, kdyby se na zkoumání životopisů podílel ještě jiný člověk, např. vedoucí obsazovaného pracovního místa nebo další člen personálního útvaru. Tím by bylo zajištěno objektivní hodnocení.

Záporně lze hodnotit i využití testů pracovní způsobilosti, neboť organizace je používá pouze omezeně. Především testuje uchazečovy počítačové znalosti, jazykové

schopnosti a odborné znalosti a dovednosti. Pokud by organizace zavedla testy osobnosti, mohla by získat informace o uchazečovy osobnosti, základních rysech jeho povahy, zda je společenský či uzavřený, introvert nebo extrovert atd.

Velmi kladně lze hodnotit metodu assessment centre, kterou pro organizace zajišťuje externí dodavatel. Tato metoda vychází z teoretických poznatků. Používá se při obsazení vedoucích či manažerských míst, testuje se způsobilost kandidáta, je založena na plnění různých úkolů, porovnává se výkon a chování uchazečů, součástí jsou psychometrické testy, kandidáty pozorují a hodnotí 3 hodnotitelé, kteří sepiší výstupovou zprávu.

Nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců je výběrový pohovor (rozhovor). Organizace má tuto metodu velmi dobře promyšlenou a zpracovanou. Uchazeči jsou včas informováni o termínu a místě pohovoru. Organizace vždy zajistí klidné prostředí a občerstvení. Uchazeč během pohovoru získá veškeré informace, které jsou potřebné pro výkon na pracovním místě a zároveň personalista a vedoucí nadřízený získají údaje o uchazeči, na základě kterých se poté rozhodnou o vhodnosti či nevhodnosti daného jedince. Uchazeč je o výsledku výběrového pohovoru informován vždy do 14 dnů.

## ZÁVĚR

V zájmu každé organizace je mít kvalifikované, motivované, pracovité, schopné a kvalitní zaměstnance, neboť jsou to právě oni, kdo jsou odpovědní za úspěšnost a prosperitu celé organizace v dnešním konkurenčním prostředí. Z toho plyne, že zaměstnanci jsou jádrem celé organizace. Bakalářská práce byla zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců, a právě úkolem těchto dvou personálních činností je tyto vhodné zaměstnance zajistit.

Proces získávání zaměstnanců se skládá z několika na sebe navazujících kroků. V jednotlivých organizacích se může tento postup lišit. Nejdříve je třeba identifikovat potřebu zaměstnanců. Důležité je, že určení potřeby dodatečných zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem. Následuje vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, případně jeho aktualizace. Organizace musí důkladně zvážit, z jakých zdrojů bude uchazeče čerpat, zda z interních nebo externích. Dalším krokem je výběr vhodné metody získání zaměstnanců, která by měla být přizpůsobena obsazovanému pracovnímu místu, dále musí být dobře formulována nabídka pracovního místa a uveřejněna ve sdělovacím prostředku. Následně shromažďuje personalista veškeré dokumenty od uchazečů, na základě kterých je poté uskutečněn předvýběr uchazečů. Cílem tohoto procesu je zajištění vhodných kandidátů, kteří postoupí k výběrovým procedurám.

Výběr zaměstnanců má za úkol rozpoznat, který z uchazečů bude nejvíce odpovídat požadavkům pracovního místa, přispěje k vytváření mezilidských vztahů v týmu i v organizaci a bude akceptovat organizační kulturu. Výběr zaměstnanců se provádí prostřednictvím různých metod. K těm nejznámějším a nejvíce používanějším se řadí výběrový pohovor (rozhovor), hodnocení životopisu, testy pracovní způsobilosti a assessment centre.

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve skupině ELTODO EG, a.s., identifikovat přednosti a nedostatky uplatňovaných zásad a postupů, popřípadě navrhnout lepší nebo alternativní řešení.

ELTODO EG, a.s. představuje mateřskou organizaci, která vlastní organizace dceřině a spolu tvoří skupinu ELTODO. Skupina ELTODO patří k nejvýznamnějším českým elektrotechnickým organizacím. V celé skupině pracuje cca 1300 zaměstnanců,

z nichž zhruba 430 působí v mateřské organizaci. Proces získávání a výběru zaměstnanců je upraven vnitropodnikovou směrnicí, která uvádí jednotlivé postupy a metody. Obě tyto personální činnosti zajišťuje personální oddělení mateřské organizace, které zároveň vykonává činnost i pro své dceřiné organizace.

Potřebu obsadit volné nebo nově vytvořené pracovní místo iniciuje manažer (vedoucí nadřízený) dané divize nebo úseku. Ještě předtím, než je pozice zadána specialistovi personálního útvaru, musí být tento požadavek schválen vedením společnosti. V případě vzniku nového místa, je třeba vytvořit popis a specifikaci pracovního místa, který obsahuje důležité aspekty obsazovaného místa. Pokud místo existuje, je třeba tento dokument aktualizovat. Organizace čerpá nejdříve ze svých interních zdrojů, a až poté se zaměřuje na zdroje externí. Umožňuje tak svým zaměstnancům kariérní růst. ELTODO EG používá celou řadu metod získávání zaměstnanců. Nejvíce používanou metodou je inzerce na intranetových stránkách, které slouží zaměstnancům jako vývěska. Zároveň je nabídka pracovního místa uveřejněna i na stránkách [www.eltodo.cz](http://www.eltodo.cz) v sekci kariéra. Tyto webové stránky jsou propojeny se stránkami, které provozuje organizace LMC s.r.o., konkrétně se jedná o [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Další častou metodou je doporučení stávajícího zaměstnance organizace a také spolupráce s vysokými či středními školami. ELTODO EG provozovalo do roku 2011 svoji střední školu průmyslové elektrotechniky. Důležitý zdroj přísunu nových absolventů představují i veletrhy pracovních příležitostí, kterých se organizace každoročně účastní. V případě obsazení manažerských míst, využívá organizace spolupráce s personální agenturou. Organizace klade velký důraz na formulaci a design pracovní nabídky. Od uchazečů jsou vyžadovány pouze strukturovaný životopis a motivační dopis. Další dokumenty jsou vyžadována až při nástupu do zaměstnání.

Výběr zaměstnanců zajišťuje, stejně jako získávání, personální útvar organizace. Samozřejmě se výběrového procesu může účastnit i přímý nadřízený obsazované pozice. Nejdůležitější metodou výběru je výběrový pohovor (rozhovor). Jeho cílem je ověřit údaje uvedené v životopisech uchazečů, zjistit motivaci uchazečů, ujasnit představy kandidátů o pracovním místě, atd. V mnoha případech se skládá ze dvou kol, avšak může se stát, že má i kola tři. Nejčastější formou pohovoru je polostrukturovaný pohovor. Je veden formou dialogu mezi uchazečem a personalistou, příp. vedoucím nadřízeným. První kolo má podobu individuálního pohovoru, druhého kola se účastní více zástupců organizace. Kromě

pohovoru organizace používá i metodu hodnocení životopisu, testy pracovní způsobilosti a assessment center.

Závěrem lze říci, že proces získávání a výběru zaměstnanců je v organizaci ELTODO EG dobře nastaven, neboť ve srovnání s teoretickými poznatky neobsahuje žádné hrubé nedostatky. Ovšem je možno doporučit několik možností, jak tento proces vylepšit a zefektivnit.

Například by stálo za zvážení, zda by nebylo lepší zkrátit proces schvalování míst. Tento krok je příliš zdlouhavý a možná by stačilo, kdyby obsazení místa prokonzultoval manažer s personálním ředitelem. Dále by bylo vhodné, aby se o vyšší místa měli možnost ucházet i kandidáti z externích zdrojů, neboť jak bylo řečeno v kap. 5.3, organizace dává spíše přednost zaměstnancům z vlastních řad. Dalším doporučením by bylo využívat více metodu oslovení vyhlédnutého kandidáta, používat více sdělovacích prostředků (kromě regionálních deníků i odborné časopisy a rozhlas) a také více spolupracovat s agenturami, neboť by tato skutečnost mohla ušetřit práci personálnímu oddělení. Organizace by měla vyžadovat veškeré potřebné dokumenty od uchazečů již ve fázi výběrového pohovoru, a ne až v den nástupu do zaměstnání.

Co se týče metod výběru, tak by bylo zapotřebí vylepšit proces hodnocení životopisů, protože toto posuzování může být subjektivní, jelikož životopisy hodnotí pouze specialista personálního útvaru. Celý proces výběru zaměstnanců spočívá prakticky na výběrovém pohovoru, proto by bylo dobré, kdyby organizace začala více využívat i jiné metody, např. testování pracovní způsobilosti uchazečů, neboť tuto metodu používá jen omezeně.

## ZDROJE

### Literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- 3) KOUBEK, Josef. *ABC Praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-254
- 4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- 5) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85424-92-4

### Internetové zdroje

- *Popis a specifikace pracovního místa* [online]. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/specifikace-pracovniho-mista>
- Výpis z obchodního rejstříku. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz>
- Historie a současnost. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.eltodo.cz/skupina-eltodo/historie-a-soucasnost.html>
- Struktura skupiny Eltodo. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.eltodo.cz/skupina-eltodo/struktura-skupiny-eltodo.html>
- Kariéra ve skupině společnosti Eltodo. *ELTODO EG, a.s.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z WWW: <http://eltodo.jobs.cz/>

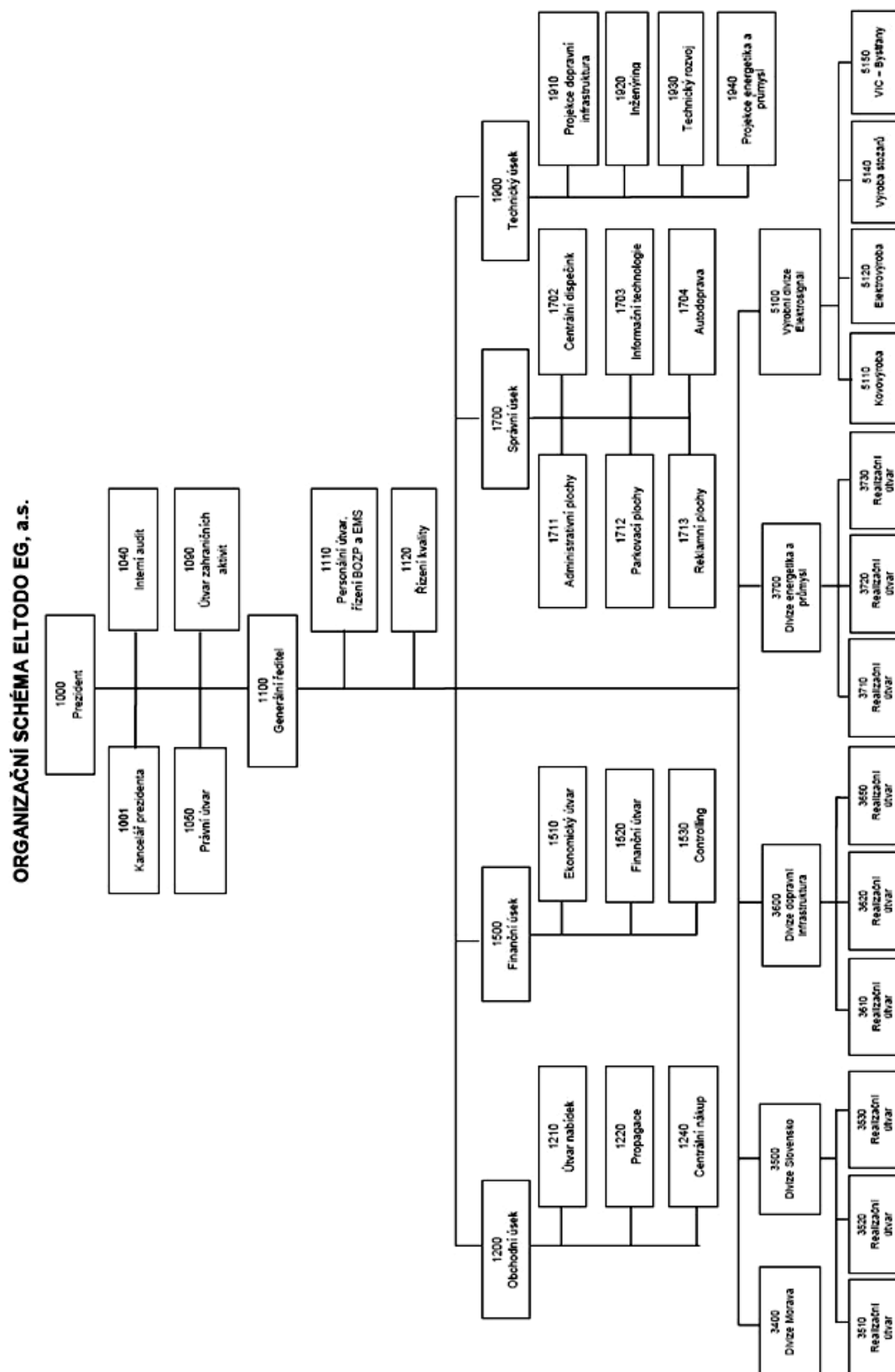
### Jiné zdroje

- Interní materiály organizace ELTODO EG, a.s.
- ROHLÍKOVÁ, Petra. Motivační dopis. *Prezentace k předmětu Rozvoj profesní kariéry na VŠE v Praze*.

## **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1:** Organizační struktura ELTODO EG, a.s.

**Příloha č. 2:** Popis a specifikace pracovního místa – *Technik pro správu veřejného osvětlení*



<sup>53</sup> Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

**Příloha č. 2 – Popis a specifikace pracovního místa – Technik pro správu veřejného osvětlení<sup>54</sup>**

| Číslo PM           | Pracovní místo                         | Osobní číslo | Pracovník                  | Číslo střediska | Úsek            |
|--------------------|----------------------------------------|--------------|----------------------------|-----------------|-----------------|
| 04020007           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020003           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020009           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020010           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020011           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020006           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020004           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020005           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| 04020008           | Technik pro správu veřejného osvětlení |              |                            | 402             | Technický odbor |
| <b>Nadřízenost</b> |                                        |              | <b>Podřízenost</b>         |                 |                 |
| Není               |                                        |              | Vedoucí technického odboru |                 |                 |

| Náplň práce |                                                                                         | Váha |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.          | <b>Zodpovídá za plánování, údržbu a rozvoj spravovaného zařízení</b>                    | 50   |
|             | Monitoruje stav spravovaného zařízení                                                   |      |
|             | Jedná se zákazníky, investory, dodavatele, úřady                                        |      |
|             | Vyjadřuje se k projektové dokumentaci                                                   |      |
|             | Spolupracuje s projektanty                                                              |      |
|             | Provádí vytýčení kabelové sítě                                                          |      |
|             | Zajišťuje koordinaci staveb se správcí a provozovateli inženýrských sítí                |      |
|             | Účastní se přejímacího řízení staveb externích dodavatelů                               |      |
|             | Účastní se přejímacího řízení staveb v rámci obnovy zařízení společnosti                |      |
|             | Prověřuje spravované zařízení k dalšímu využití (umístění doplňků, energetické rezervy) |      |
|             | Řeší poruchy na zařízení (kabelové poruchy)                                             |      |
|             | Podává návrhy na rozšíření veřejného osvětlení                                          |      |
|             | Připravuje podklady pro Oddělení IT a technické dokumentace                             |      |
|             | Provádí činnosti na základě rozhodnutí nadřízeného                                      |      |
| 2.          | <b>Provádí kontrolní činnost</b>                                                        | 20   |
|             | Provádí noční kontroly svítivosti a funkčnosti veřejných a věžních hodin                |      |
|             | Provádí kontroly zařízení při stavební činnosti                                         |      |
| 3.          | <b>Provádí administrativní činnost</b>                                                  | 30   |
|             | Tvoří podklady pro věcné a finanční plány obnovy a údržby                               |      |
|             | Kontroluje evidenci zařízení a doplňků v informačním systému                            |      |
|             | Vyřizuje příchozí a odchozí korespondenci odboru                                        |      |
|             | Připravuje podklady pro zpracování smluv na provoz a údržbu zařízení                    |      |
|             | Tvoří výroční zprávy                                                                    |      |

<sup>54</sup> Interní materiál organizace ELTODO EG, a.s.

| Požadavky na pracovní místo |                                                            | A | B | C | D | E |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Odbornost, způsobilost      | SŠ/VŠ elektrotechnického nebo stavebního zaměření          | X |   |   |   |   |
|                             | Praxe minimálně 2 roky                                     |   | X |   |   |   |
|                             | Znalost AJ                                                 |   |   |   |   | X |
|                             | Uživatelská znalost MS Office                              |   | X |   |   |   |
|                             | ŘP sk. B                                                   | X |   |   |   |   |
|                             | Vyhláška 50/1978 Sb. §6                                    | X |   |   |   |   |
|                             | Znalost Stavebního zákona                                  |   | X |   |   |   |
|                             | Znalost Správního řádu                                     |   |   | X |   |   |
| Seberízení                  | Odolnost proti stresu, řízení času, organizační schopnosti |   |   |   |   |   |
|                             | Ochota zvyšovat svou odbornou způsobilost                  |   |   |   |   |   |
|                             | Proaktivní přístup – samostatnost a iniciativa             |   |   |   |   |   |
|                             | Zodpovědnost, spolehlivost                                 |   |   |   |   |   |
| Sociální dovednosti         | Komunikace – umění přesvědčit                              |   |   |   |   |   |
|                             | Komunikace zákaznická                                      |   |   |   |   |   |
|                             | Loajalita – souznění s firmou                              |   |   |   |   |   |
|                             | Týmová spolupráce                                          |   |   |   |   |   |

| Kritéria pro hodnocení |                                                               |        | Technik pro správu veřejného osvětlení |             |           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------|-------------|-----------|
|                        | Oblasti činnosti naplně práce                                 | Váha % | Kritéria měření                        |             |           |
|                        |                                                               |        | Termín                                 | Kompletnost | Správnost |
| 1.                     | Zodpovídá za plánování, údržbu a rozvoj spravovaného zařízení | 50     | X                                      | X           | X         |
| 2.                     | Provádí kontrolní činnost                                     | 20     | X                                      |             | X         |
| 3.                     | Provádí administrativní činnost                               | 30     | X                                      | X           | X         |