

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Olga Sergeeva

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Český Aeroholding, a.s.

Autor diplomové práce: Bc. Olga Sergeeva

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Český Aeroholding, a.s.“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Otakaru Němcovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, za ochotu a cenné rady a připomínky, které mi při tvorbě této práce pomohli.

Zvláštní poděkování patří také paní Bc. Monice Kulhánkové, specialistce náboru skupiny Český Aeroholding, za věnovaný čas, poskytnuté informace o společnosti a pomoc a spolupráci při realizaci praktické části diplomové práce.

Děkuji také své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Název diplomové práce:

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Český Aeroholding, a.s.

Abstrakt:

Diplomová práce je věnována problematice získávání a výběru zaměstnanců a je rozdělená do dvou částí. První část je teoretická a v ní jsou vysvětlená témata získávání a výběru zaměstnanců, včetně metod a postupů, pomocí odborné literatury a článků. V druhé, praktické části je čtenář seznámen se skupinou Český Aeroholding a způsoby, metodami a postupy získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Informace jsou získané pomocí osobního rozhovoru se specialistou náboru skupiny Český Aeroholding. Praktická část pokračuje dotazníkovým šetřením, jehož cílem je zjistit, jestli je vybraná společnost atraktivním a významným zaměstnavatelem pro veřejnost. Cílem diplomové práce je popis a analýza metod získávání a výběru zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding a zjištění vztahu uchazečů ke společnosti jako zaměstnavateli.

Klíčová slova:

Získávání a výběr zaměstnanců; personální práce; výběrové řízení; lidské zdroje

Title of the Master's Thesis:

Recruitment and selection of employees in Czech Aeroholding company

Abstract:

The diploma thesis is devoted to problems of recruitment and selection of employees and is divided into two parts. The first part is theoretical and it explains the topics of recruitment and selection of employees, including the methods and procedures by scientific literature and articles. In the second part the reader is introduced to a group Czech Aeroholding and ways, methods, and procedures of recruitment and selection of employees in the company. Information is obtained through personal interviews with a specialist recruitment group Czech Aeroholding. The practical part continues with questionnaire survey aimed to find out if the company Czech Aeroholding is an attractive and important employer for the public. The aim of this thesis is a description and analysis of methods of recruitment and selection of employees in Czech Aeroholding group and determine the relationship of candidates to the company as an employer.

Key words:

Recruitment and selection of employees, human resources, selection procedures, personnel work

OBSAH

I.	Úvod.....	10
II.	Teoretická část.....	12
1.	Lidské zdroje a jejich řízení	12
1.1.	Vývoj personální práce	12
1.2.	Pojem a význam personální práce pro organizaci	13
1.3.	Personální útvar	14
2.	Plánování lidských zdrojů	16
2.1.	Proces plánování lidských zdrojů	16
2.2.	Oblasti plánování lidských zdrojů	17
2.2.1.	Plánování potřeby pracovníků.....	17
2.2.2.	Plánování pokrytí potřeby pracovníků	18
2.2.3.	Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje.....	18
3.	Získávání zaměstnanců	20
3.1.	Způsoby získávání pracovníků	22
3.2.	Zdroje získávání pracovníků	22
3.2.1.	Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	22
3.2.2.	Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	23
3.3.	Proces získávání pracovníků	24
3.4.	Metody získávání zaměstnanců	25
3.4.1.	Tradiční metody získávání zaměstnanců.....	25
3.4.2.	Moderní metody získávání zaměstnanců	27
3.5.	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	30
3.5.1.	Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání	31
3.5.2.	Životopis uchazeče	31
3.5.3.	Esej	32
3.5.4.	Průvodní dopis.....	32

3.6.	Formulace nabídky zaměstnání	32
3.7.	Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	34
3.8.	Shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi	34
3.9.	Předběžný výběr vhodných uchazečů.....	34
3.10.	Sestavení seznamu uchazečů	35
4.	Výběr zaměstnanců	36
4.1.	Stanovení kritérií	36
4.2.	Fáze výběru pracovníků.....	37
4.3.	Metody výběru pracovníků.....	38
4.3.1.	Dotazník	38
4.3.2.	Zkoumání životopisu.....	39
4.3.3.	Psychologické testy a testy dovedností	39
4.3.4.	Assessment centrum	40
4.3.5.	Výběrový pohovor.....	40
4.3.6.	Zkoumání referencí	42
4.3.7.	Lékařské vyšetření.....	43
4.3.8.	Přijetí na zkušební dobu	44
III.	Praktická část.....	45
1.	O skupině Český Aeroholding	45
1.1.	Historie společnosti	45
1.2.	Profil společnosti	46
1.3.	Struktura zaměstnanců skupiny Český Aeroholding	47
1.4.	Získávání a výběr zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding	50
1.4.1.	Proces a způsoby získávání zaměstnanců	50
1.4.2.	Výběr zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding.....	51
2.	Výzkum	55
2.1.	Dotazníkové šetření	56

2.2.	Shrnutí výsledků výzkumu	68
3.	Výzkum nejžádanějších zaměstnavatelů z roku 2016.....	69
IV.	Závěr.....	71
V.	Zdroje	74
VI.	Seznam obrázků	76
VII.	Seznam tabulek	76
VIII.	Přílohy	77

I. Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem a největší hybnou silou každé organizace, a musí se jim věnovat výjimečná pozornost. Získávání a výběr zaměstnanců patří proto mezi nejdůležitější personální činnosti firmy. Zejména velký důraz se klade na personální práce v organizaci v poslední době, kdy se lidské zdroje řadí mezi největší konkurenční výhody. Je pro organizace velmi důležité také sledovat nové metody a trendy v získávání a výběru zaměstnanců, z důvodu nedostatku na trhu práce kvalifikované pracovní síly, aby byly schopni získat a přilákat ty nejlepší pracovníky.

Během studia magisterského programu jsem měla vedlejší specializaci řízení lidských zdrojů, problematika mě velmi zajímá a považuji ji za neustále se měnící a rozvíjející se. Kromě toho, práce s lidmi je stejně atraktivní a komplikovaná, a chtěla bych se personalistice věnovat v budoucnu víc. Právě z těchto důvodů jsem si jako téma své diplomové práce vybrala téma získávání a výběr zaměstnanců.

Teoretická část mé diplomové práce je rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole se krátce zmiňuji o pojmu a významu lidských zdrojů a personální práce v organizaci. Druhá kapitola je věnována plánování lidských zdrojů, a třetí – získávání zaměstnanců: v ní pomocí zdrojů, uvedených v seznamu použité literatury, shromažďuji teoretické poznatky o tomto procesu, popisují způsoby a zdroje získávání pracovníků, metody získávání pracovníků a charakterizují celý proces získávání. Třetí kapitola teoretické části povídá o samotném výběru zaměstnanců, fázích a metodách daného procesu.

V současné době už dva roky pracuji na letišti jako pracovník odbavení cestujících a pohybuji se tak v oblasti leteckého provozu. Společnost, kterou jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci – skupina Český Aeroholding, velmi významná česká skupina firem, působící v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách v prostoru mezinárodního Letiště Václava Havla Praha. Do skupiny Český Aeroholding patří Letiště Praha, a. s., provozovatel mezinárodního Letiště Václava Havla Praha, Czech Airlines Technics, a.s., poskytující služby v oblasti technické údržby letadel, Czech Airlines Handling, a.s., zajišťující pozemní odbavení letadel a cestujících a provozující kontaktní centrum a letecká společnost České Aerolinie a.s.

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky, které jsem získala během vypracování teorie pro diplomovou práci. Tyto poznatky uplatňuji ve vztahu k výše uvedené společnosti Český Aeroholding, přitom se řídím informacemi, které mi byly během osobního rozhovoru poskytnuty specialistou náboru skupiny Český Aeroholding. Při vypracování praktické části jsem byla neustále v kontaktu se specialistou náboru z personálního oddělení a všechno, co uvádím o společnosti v praktické části diplomové práci, s ní bylo předem konzultováno.

Na začátku praktické části představuji čtenáři skupinu Český Aeroholding a uvádím základní informace o její historii a profilu, které jsem získala z webových stránek společnosti. V následující části popisuji proces a metody získávání a výběru zaměstnanců, používané ve zkoumané společnosti, na základě rozhovoru se specialistou náboru. Na závěr své diplomové práce uvádím výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jestli je skupina Český Aeroholding významným a perspektivním zaměstnavatelem pro uchazeče na trhu práce.

Cílem diplomové práce je získat teoretické poznatky týkající se výběru a získávání pracovníků, na základě získaných poznatku analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti a pomocí dotazníkového průzkumu zjistit, jestli veřejnost považuje skupinu Český Aeroholding za perspektivního a atraktivního zaměstnavatele.

V rámci dosažení cílů diplomové práce jsou ověřovány následující hypotézy:

- H1: Společnost používá dostatečné a efektivní množství metod získávání a výběru zaměstnanců pro dosažení svých cílů;
- H2: Skupina Český Aeroholding je veřejností považována za atraktivního a žádoucího zaměstnavatele.

II. Teoretická část

1. Lidské zdroje a jejich řízení

Pro fungování jakékoliv organizace je nezbytná přítomnost následujících zdrojů:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou neživé zdroje, které samy o sobě užitečné nejsou. Právě lidské zdroje jsou motorem organizace a oživovatelem zdrojů materiálních a finančních. Co se týče informačních zdrojů, jsou to znalosti a dovednosti, vybudované na schopnostech lidí. Lidské zdroje tak patří do kontextu řídicích činností organizace a mají pro organizaci rozhodující význam, kromě toho jsou předpokladem konkurenčních výhod. Lidský potenciál je schopen vlastního dynamického rozvoje a představuje velice důležitou veličinu pro plnění cílů organizace a dosahování jejích záměrů. Do lidského potenciálu patří znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, které je možné rozvíjet. (Koubek, 2010; Měrtlová, 2014)

1.1. Vývoj personální práce

Pojem personální práce se poprvé objevil počátkem 30. let 20. století a do současné doby se velmi změnil a prošel několika vývojovými stadii.

První podobou personální práce byla **personální administrativa** ve smyslu správy personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností, vyplývajících podle právních předpisů z povinností zaměstnavatele. Dá se říct, že v tomto případě šlo o personální řízení v užším smyslu. Hlavními funkcemi této personální administrativy byly především evidence a statistika a důraz se kladl na dodržování pracovněprávní legislativy. Personální administrativa se vyznačovala pasivní funkcí v personálním managementu a personální útvar v tom případě nesl veškerou odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním a vykazováním personálních záležitostí vůči státu.

Od druhé poloviny 60. let se ve velkých organizacích začalo uplatňovat **personální řízení**, kde personální práce už začíná mít aktivní roli a zakládá se na myšlence, že dobře

vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál hraje významnou roli v zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizací. Tato etapa vývoje personální práce se vyznačuje liniově-štabní organizační strukturou s mnoha stupni řízení a hlubokou dělbou práce. Personalisté mají pouze úzkou specializaci na jednotlivé personální činnosti. Vedoucí zaměstnanci mají rozsáhlé pravomoci, a personální řízení má operativní charakter a je zaměřeno dovnitř firmy.

Na počátku 80. let 20. století se hodně mění manažerské myšlení a chování a vzniká pojem **management lidských zdrojů**. Personální práce se stává jádrem změn řízení organizace a orientuje se na dlouhodobější časový horizont. Začíná se používat výraz lidské zdroje, aby zdůraznil rostoucí vzácnost tohoto výrobního faktoru a upozornil na nutnost věnovat mu mimořádnou pozornost při řízení. Liniový manažer úzce spolupracuje s personálním útvarem, který má na starosti péče o lidské zdroje.

V současné době lidský kapitál se považuje za zdroj budoucích hodnot, neboť je schopen vytvářet inovace, které dělají produkty a služby určité organizace unikátními a odlišnými od podniků konkurence. Zaměstnanci se tak stávají jedinečným intelektuálním kapitálem, jehož efektivní řízení vyžaduje změření tohoto kapitálu. V tomto případě jde o nejmodernější a nejpokročilejší formu personální práce – **řízení intelektuálního kapitálu**. (Dvořáková, 2012)

1.2. Pojem a význam personální práce pro organizaci

Pojem personální práce se zpravidla používá k označení výkonu personálních činností, zajištěných personalistou nebo personálním útvarem a části náplně práce vedoucích zaměstnanců při vykonávání operativních personálních činností ve vztahu k podřízeným. (Dvořáková, 2012)

K personálním činnostem patří získávání zaměstnanců, jejich zařazování a odměňování, hodnocení a vzdělávání, organizování rozvoje pracovníků, plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst, pracovní vztahy, péče o pracovníky, a zpráva personálního informačního systému.

Význam personální práce v organizaci je charakterizován vytvořením pracovní funkce personalisty, zřízením personálního útvaru a jeho začleněním do organizační struktury organizace, a postavením personálního ředitele v hierarchii manažerů. (Dvořáková, 2012)

1.3. Personální útvar

Jak je patrné z názvu, personální útvar se specializuje na řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je zajištění koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a kontrolní stránky personální práce a poskytování speciálních služeb v oblasti personální práce vedoucím pracovníkům na všech úrovních a také jednotlivým pracovníkům. Personální útvar je orgánem, odpovědným za existenci a správné fungování personálních činností v organizaci a za jejich správnou koncepci a metodiku. U různých činností se personální útvar podílí na personálních činnostech v různé míře.

Poradenská a usměrňovací činnost personálního útvaru ve vztahu k vedoucím pracovníkům je zaměřena na pomoc v řešení personálních úkolů a vypracování a zdokonalování zásad práce se zaměstnanci. Mimo jiné personální úkol se také podílí na posuzování důsledků zamýšlených změn v oblasti práce a zaměstnanosti v organizaci. Aby bylo možné personální práci efektivně koordinovat a uplatňovat jednotnou personální strategii a personální politiku organizace, musí být všechny záležitosti, týkající se personální práce soustředěny v jednom, příslušně strukturovaném útvaru.

Uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizaci. V malých organizacích zpravidla personální útvar neexistuje a jeho úkoly plní majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Pokud jde o velké organizace, tak přítomnost personálního útvaru je nutností, a bývá ten personální útvar členěn na řadu oddělení, specializovaných na jednotlivé oblasti personální práce. (Měrtlová, 2014)

Personální útvar může být přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představovat jeho štábní útvar, na stejné úrovni řízení s ostatními funkčními organizačními jednotky, nebo součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů. Začleněním personálního útvaru v organizaci je charakterizován význam personální práce pro splnění cílů organizace.

Počet personalistů v organizaci je přímo úměrný jejímu počtu zaměstnanců. Potřeba vytvoření místa personalisty v organizaci vzniká v případě 100-150 zaměstnanců. Pokud jde o střední organizaci, ve které je od 100 do 500 zaměstnanců, bývá vhodné zřídit personální útvar, kde je pracovní funkce personálního manažera a dvě nebo tři pracovní místa personalistů – specialistů. Ve velké organizaci bývá personální útvar rozsáhlý a vnitřně strukturovaný, a personalisté jsou specializované na jednotlivé personální činnosti. (Dvořáková, 2012)

Relativně novým trendem v oblasti personální práce je outsourcing personální práce, což se spočívá ve využití externích služeb pro potřeby personální práce v organizaci. Důsledkem uplatnění tohoto přístupu je zmenšování personálních útvarů bez poklesu jejich významu nebo omezování jejich pravomocí. Je přitom velice důležité si vybrat vhodného dodavatele externích služeb, projednat s ním podmínky spolupráce a po začátku spolupráce vyhodnotit přiměřenost, kvalitu a přínos jím poskytované služby. Při outsourcingu nicméně pravomoci a rozhodování zůstává v rukou personálních útvarů nebo příslušných manažerů. Outsourcing personálních činností přináší organizaci úsporu nákladů na pracovníky, které by případně prováděli tuto práci v organizaci, větší zkušenosti a lepší know-how s lepšími specialisty a vnáší do organizace nové přístupy k personální práci. (Měrtllová, 2014)

2. Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé.“ (Hroník, 2013)

Plánování lidských zdrojů je procesem zaměřeným na budoucnost a pomáhá předpovědět, jaké požadavky na lidské zdroje bude organizace v budoucnu mít. Dá se zjednodušeně říct, že tento proces zkoumá rozdíly mezi tím, co v organizaci momentálně je a co by v ní být mělo. Pomocí plánování lidských zdrojů management rozhoduje o tom, jak, v jakém množství a jaké pracovníci získávat, jak předcházet nadbytečnosti zaměstnanců, jak správně pracovníky rozmísťovat, jak je vzdělávat a v neposlední řadě také řídit vývoj personálních nákladů. Personálním plánováním se nejčastěji zabývá management převážně velkých organizací, z důvodu vysokých nákladů. (Dvořáková, 2012)

Cílem plánování lidských zdrojů je pokrýt firemní cíle a strategie, směřující k dosažení těchto cílů lidskými zdroji v potřebném počtu, s potřebnými dovednostmi a praxí, správně motivované, kooperativní a připravené k odbornému rozvoji ve správný čas, na správných místech a za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji. (Hroník, 2013)

2.1. Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů v sobě obsahuje následující procedury:

- **Rozbor prostředí**, pomocí něhož se dá předvídat a zjišťovat zdroje možných rizik a příležitostí. Zkoumání se týká jednak vnější prostředí (např. politická situace nebo konkurence), jednak prostředí vnitřní (např. strategie a kultura organizace);
- **Předpověď poptávky po práci** pomocí kvalitativních a kvantitativních metod zobrazuje, jaký vliv na potřebu lidských zdrojů budou mít aktivity organizace;
- **Předpověď nabídky lidských zdrojů** odráží, jaké vnitřní a vnější zdroje pracovní síly má organizace k dispozici. Tento krok zahrnuje audit vnitřních zdrojů pracovní síly a zkoumání nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce;
- **Identifikace rozdílu** mezi předpovědí poptávky po práci a předpovědí nabídky pracovní síly a **návrh řešení** tohoto rozdílu. Tímto rozdílem mezi poptávkou a nabídkou pracovní síly může být jednak nedostatek, jednak nadbytek zaměstnanců.

V případě předpokládaného nedostatku zaměstnanců organizace má na výběr z několika variant dalších činností: vyhledávání a získávání nových zaměstnanců na plný nebo částečný pracovní úvazek; nájem pracovníků na dohody o práci; zaměstnání pracovníků personálních agentur nebo jiných firem, které mají dočasný přebytek pracovníků; nebo investování do vzdělávání a rozvoje svých stávajících zaměstnanců. Pokud se předpokládá nadbytek pracovníků, organizace může postupně uplatnit následující opatření: redukce práce přesčas; ukončení pracovních poměrů na dobu určitou; zkrácených pracovních úvazků a dohod o pracích; zavedení zkráceného pracovního týdne nebo poskytnutí neplacených dovolených; nabídka zaměstnancům možnosti dobrovolného odchodu z organizace, možnosti rekvalifikace nebo zaměstnání u jiného zaměstnavatele; nabídka zaměstnancům dočasného přidělení k výkonu práce u jiného zaměstnavatele; nebo přistoupení k nedobrovolnému ukončení pracovních poměrů, např. podle principu LIFO (last in-first out).

- **Sepsání harmonogramu akcí** k realizaci opatření, doporučených v předchozím kroku;
- **Kontrola a vyhodnocení dosažení cílů a efektivnosti opatření** na základě měřitelných a definovaných kritérií. (Dvořáková, 2012)

2.2. Oblasti plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů se člení na tři oblasti:

- Plánování potřeby pracovníků;
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků;
- Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje.

2.2.1. Plánování potřeby pracovníků

Plánování potřeby pracovníků lze také nazvat plánováním pracovních míst. Jde tady o plánování poptávky po pracovní síle. Přitom se analyzuje současný stav, odhadovaný počet odchodů z organizace, odhad horizontální a vertikální mobility ve firmě a plán propouštění pracovníků. Všechny tyto body se potom srovnávají s personálními nároky, které jsou potřebné pro dosažení stanovených cílů. (Hroník, 2013)

Krátkodobé plány potřeby pracovníků se sestavují na dobu od dvou měsíců do jednoho roku. Pokud jde o potřebě obsazení určité pracovní funkce v období kratším než dva měsíce, nejde již o plánování, ale o tzv. „hašení požáru“, urgentní řešení situace.

Střednědobé plánování, nebo také plánování taktické, nebo manažerské, je vymezeno obdobím od jednoho do dvou let a je velmi častou praxí v současných podmínkách.

Dlouhodobé plánování, či strategické plánování, je zaměřeno na delší časový horizont, a to od dvou do pěti let a uplatňuje ho pouze málo firem, nejčastěji větších. Dlouhodobé plány jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Je velmi obtížné předpovídat na období delší jednoho roku makroekonomické ukazatele a poptávku po pracovní síle, nabídka pracovní síly se naopak předvídá snadněji. K dlouhodobému plánování se využívá složitějších a komplexnějších metod předvídání a jejich kombinací. (Hroník, 2013)

2.2.2. Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Postup je často nazýván také personálním marketingem. Personální marketing se věnuje otázkám kde najít potřebné pracovníky, kdo se má tímto problémem zabývat a jak potřebné pracovníky najít. Odpovědi na všechny tyto otázky uvádím v dalších kapitolách své diplomové práce věnovaných získávání a výběru pracovníků. (Hroník, 2013)

2.2.3. Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje

Daný proces se spočívá ve výchově a vzdělávání, které vede ke zvýšení kvalifikace stávajících pracovníků organizace. Firma k tomu přistoupí zpravidla v případě, když nemá možnost v bližší době snadno a levně získat srovnatelné pracovníky z externích zdrojů. (Hroník, 2013)

Kariérové a rozvojové plány se sestavují na základě systematicky prováděného hodnocení pracovníků, které pomáhá stanovit, který typ kariérového rozvoje je pro pracovníka nejvhodnější. Kariéra jednotlivých pracovníků se může rozvíjet několika směry. Jsou to postup v hierarchii, prohlubování odbornosti, nebo získávání dalších odborností. (Hroník, 2013).

Plány vzdělávání a rozvoje zpravidla obsahují počet vzdělávaných zaměstnanců a program jejich vzdělávání; počet zaměstnanců, vyžadujících vzdělávání a programy vzdělávání a nové programy vzdělávání a změny existujících programů. (Dvořáková, 2012)

Plánování nástupnictví je úzce spojeno s plánováním kariéry. Plán nástupnictví, nebo plán následnictví, je v podstatě individualizovaný plán, zpracovaný pro konkrétní funkci. Plány následnictví mohou mít podobu řetězce, nebo podobu pyramidy. V prvním případě se uvádí pouze jeden náhradník na příslušnou pozici, a v případě plánů typu pyramida se pokrývají všechny vedoucí funkce v organizaci a u každé funkce se uvádějí několik náhradníků. (Koubek, 2007)

Někdy v organizacích také existují **plány rozvoje klíčových pracovníků**, které jsou tzv. zlatým fondem společnosti, a je jim věnována zvláštní péče. Hroník, 2013 definuje klíčové pracovníky jako „průnik mimořádných osobních a profesních kvalit na klíčovém funkčním místě, jehož neobsazení viditelně narušuje chod firmy a úkoly nelze snadno delegovat“. Tento přístup však může mít demotivující vliv na ostatní pracovníky, kromě toho firmy se snaží, aby klíčových funkcí bylo co nejméně, z důvodu zjednodušení náhrady pracovníků. (Hroník, 2013)

Vedle všech výše uvedených činností je třeba brát v úvahu personální náklady. Personální náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na vyhledávání, získávání a výběr pracovníků, náklady na chod personálního oddělení, náklady na osobní a profesionální rozvoj, náklady spojené s odchodem pracovníků a náklady sociálního programu a bezpečnosti práce. (Hroník, 2013)

3. Získávání zaměstnanců

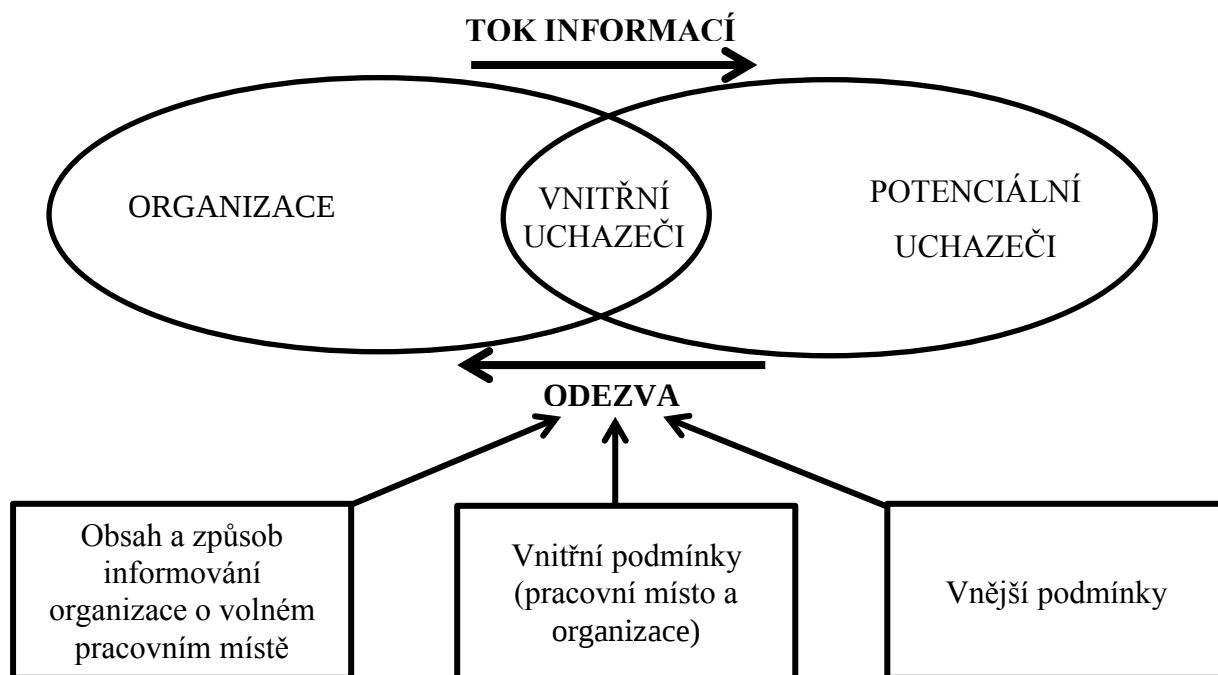
Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění těchto činností. (Koubek, 2010)

Z. Dvořáková a kol. (2012) definuje získávání zaměstnanců jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout, a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“.

V české republice bývá pojem „získávání pracovníků“ často ztotožňován a zaměňován pojmem „nábor pracovníků“, což není úplně přesně. Nábor zaměstnanců znamená získávání zaměstnanců převážně z vnějších zdrojů, ale v případě pojmu „získávání zaměstnanců“ nejde pouze o získávání lidských zdrojů zvenjšku, ale v první řadě o jejich získávání z řad současných pracovníků organizace. Kromě toho nejedná se jenom o nábor, ale například i o úsilí o hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce.

Procesu získávání zaměstnanců se účastní dvě strany stojící proti sobě: jsou to potenciální uchazeči o práce – osoby hledající vhodné zaměstnání – a organizace se svou potřebou pracovních sil. Během tohoto procesu se má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby zájemci reagovali na nabídku zaměstnání organizace, přitom odezvu významně ovlivňuje samotná nabídka organizace a její vnitřní a vnější podmínky. (Koubek, 2010)

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (Zdroj: Koubek, 2010, str. 127)



Vnitřní podmínky získávání pracovníků mohou souviset s konkrétním pracovním místem v organizaci nebo se samotnou organizací, která pracovní místo nabízí.

Mezi podmínky související se s pracovním místem patří např. povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, pravomoci, povinnosti a odpovědnosti, místo výkonu práce, nebo pracovní podmínky.

Podmínky související s organizací jsou význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci.

Demografické, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní podmínky získávání pracovníků patří mezi vnější podmínky získávání pracovníků.

Organizace může ovlivňovat vnitřní podmínky získávání pracovníků, které nejvíc ovlivňují individuální rozhodování potenciálních uchazečů o reagování na nabídku organizace. Vnější objektivnější podmínky organizace není schopná ovlivnit a musí je při rozhodování brát v úvahu jako dané. (Koubek, 2010)

3.1. Způsoby získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců může organizace provádět buď vlastními silami, nebo pro tento účel využívat služeb externích firem, působících na trhu práce.

Získávání pracovníků vlastními silami je způsobem převažujícím, zpravidla je úkolem personálních útvarů nebo příslušných manažerů. Každá firma má k získávání pracovníků vlastními silami odlišný přístup a používá jiné metody. Výhodou tohoto přístupu je především znalost prostředí firmy a charakteru práce, nevýhodou pak nedostatek zkušeností s procesem.

Získávání zaměstnanců externími silami se spočívá ve spolupráci s komerčními firmami typu recruitment nebo executive search, které pro svého klienta obvykle získávají pracovníky, kteří s ním vstupují do určitého pracovně právního vztahu, a také s firmami, které se zabývají pronajímáním pracovníků určitých, obvykle všeobecných, nebo naopak výlučných profesí. Pronajatí pracovníci nevstupují do pracovně právního vztahu s firmou, kde realizují svou práci. Firmy typu recruitment se snaží oslovit co nejširší okruh personálních kandidátů a používají k tomu odpovídající metody, které mají krátkodobý časový horizont. Firmy typu executive search naopak používají minimální publicitu a nepracují s uchazeči o zaměstnání, ale přímo oslovují vhodné pro pracovní pozici kandidáty, které nemusejí v tento okamžik hledat práci nebo uvažovat o změně pracovního místa. Časový horizont, ve kterém pracují, je dlouhodobější, než u recruitmentu. (Hroník, 2013)

3.2. Zdroje získávání pracovníků

Při obsazování volných pracovních míst organizace bere v úvahu stávající pracovníky a zdroje pracovních sil mimo podnik. Přitom nejprve organizace zpravidla čerpá z vlastních zdrojů, upřednostňuje stávající pracovníky, a teprve po využití vlastních zdrojů se obrací na veřejnost. (Měrtlová, 2014)

Kromě vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil existují tzv. doplňkové vnější zdroje, mezi které se řadí ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí. (Koubek, 2010)

3.2.1. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Tento způsob se spočívá v pohybu zaměstnanců v podniku z jednoho pracovního místa na druhé a nazývá se také vnitřní nábor. V daném případě nabídka práce se zveřejňuje na podnikovém intranetu, na nástěnkách, pomocí letáků atd.

Existují tři varianty pohybu zaměstnanců v rámci organizaci:

- Vertikální pohyb – postup a povyšování pracovníků;
- Horizontální pohyb převodem – jednoduché převedení na jinou práci na stejné úrovni řízení;
- Přefazování na nižší pozici. (Měrtlová, 2014)

Nástroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou podle Dvořákové (2012):

- Řízení následnictví – identifikace a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem – je docela často systémově používáno ve velkých organizacích, které na to mají prostředky a zkušené personalisty. Řízení následnictví přispívá ke sladění potřeb organizace a aspirace jednotlivců;
- Interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa;
- Vnitřní mobilita zaměstnanců.

Mezi výhody vnitřních zdrojů patří například lepší znalost uchazeče a jeho silných a slabých stránek, ale i lepší znalost organizace uchazečem, kladný dopad na morálku a motivaci pracovníků, rychlejší naplnění uvolněných míst, nižší náklady, než při získávání z vnějších zdrojů a lepší návratnost investic pro organizaci. Nevýhody jsou především soutěžení, které škodí osobnostním vztahům v organizaci a překážky pronikání nových myšlenek zvenku, ale také omezený příliv nových přístupů a názorů a rozhodování vedoucích pracovníků nejen podle výkonu zaměstnance, ale podle osobních vztahů, předpojatost. (Dvořáková, 2012; Měrtlová, 2014)

3.2.2. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Tento způsob se obvykle používá v případě vyčerpání vnitřních zdrojů nebo potřeby získat zaměstnance, který by se lišil od potenciálních uchazečů z firmy. Při této formě náboru se používá řada metod, jako např. inzeráty v tisku a na internetu, spolupráce s úřadem práce a vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí a jiné (podrobnější popis metod získávání z vnějších zdrojů uvádím dále v části Metody získávání pracovníků).

Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou nové přístupy a myšlenky zvenku, příležitost využití znalostí nového zaměstnanců bez dalších výdajů pro podnik a širší možnost výběru a to, že někdy získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku je snadnější, než je vychovávat v organizaci. Mezi nevýhody vnějších zdrojů se řadí obtížné a nákladné přilákání,

kontaktování a hodnocení uchazečů a delší adaptace a orientace pracovníků. (Měrtlová, 2014; Koubek, 2010)

Existuje také tzv. kombinovaná forma získávání, která zahrnuje obě formy získávání zaměstnanců. Může se používat např. v případě, že po interním výběrovém řízení se nenašel vhodný uchazeč na obsazované pracovní místo a organizace sáhla po zdrojích vnějších.

3.3. Proces získávání pracovníků

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“ (Koubek, 2010, str. 131)

Proces získávání zaměstnanců zahrnuje několik kroků.

Začíná tento proces samozřejmě identifikací potřeb získávání pracovníků: koho organizace potřebuje, co by měl nový pracovník dělat? Odpovědi na tyto otázky dává analýza pracovního místa. Jakmile je známá role a pozice nového pracovníka, má organizace za úkol definovat jaké znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky potřebuje mít uchazeč na dané místo. To všechno je identifikováno v popisu a specifikaci pracovního místa.

Po absolvování předchozích kroků je důležité zvážit následující alternativy: jestli zaměstnat domácího pracovníka, přijmout nového člověka na dočasný pracovní poměr, zvolit externího dodavatele potřebované práce nebo služby, nebo úplně zrušit obsazované pracovní místo a rozdělit práce mezi ostatní pracovníky.

Následuje zpracování strategie získávání, která zahrnuje identifikace zdrojů uchazečů – odkud pracovníky čerpat – z vnějších nebo vnitřních zdrojů, nebo jestli použít kombinovanou formu získávání ze zdrojů obou, jaké náklady je organizace schopna vynaložit a v jakém časovém horizontu pracovní sílu potřebuje.

Velice důležitým krokem je volba metod získávání, která záleží na povaze obsazovaného místa, finančních možnostech organizace, a také na situaci na trhu práce. Je možné jednotlivé metody získávání pracovníků kombinovat pro dosažení lepšího výsledku. (Měrtlová, 2014)

3.4. Metody získávání zaměstnanců

3.4.1. Tradiční metody získávání zaměstnanců

1) Služby úřadu práce

Úřad práce existuje v každém okresním městě a má několik oddělení, zabývajících se různými činnostmi. Někdy v odborné literatuře se lze dočíst, že získávání pracovníků pomocí úřadu práce představuje nepříliš účinnou, málo nákladnou metodu orientovanou na méně kvalifikované pracovníky, zatímco ti výše kvalifikovaní se ani neevidují. Neplatí však toto pravidlo vždy. Úřad práce může při vyhledávání a získávání pracovníků firmě nabídnout takové činnosti jako např. analýza funkčního místa, předvýběr uchazečů podle požadavků zadavatele, nebo doporučení uchazečů, kteří projevují zájem. Kromě toho, služby, poskytované úřadem práce jsou hrazeny ze státního rozpočtu. Využití služeb proaktivních úřadu práce pak může poskytnout nejen levnou, ale i poměrně efektivní metodu pro získání vysoce kvalifikovaného pracovníka. (Hroník, 2013)

2) Inzerce

Inzerce se řadí mezi nejrozšířenější a nejtradičnější způsoby získávání pracovníků. Je využívána firmami, které si hledají pracovníky vlastními silami a také personálními firmami jak typy recruitment, tak i executive search.

Inzerce mohou být publikovány v klasických médiích, nebo na internetu. Do klasických médií patří především tiskoviny, rozhlas a televize, přičemž nejvíce se využívá tištěné podoby a nejméně televize (z důvodu vysoké ceny). (Hroník, 2013)

Internet jako nástroj vyhledávání a získávání pracovníků je perspektivní v mnoha oblastech a velmi efektivní. Nejjednodušší formou online inzerování je umístění inzerátu na webových stránkách firmy, která zaměstnance hledá. Komunikace s uchazeči v tomto případě probíhá pomocí elektronické pošty. Jinou možností je využití specializovaných internetových stránek, kterých existuje v dnešní době dostatečné množství a mohou je používat jak firmy, tak i uchazeče o práce (např. jobs.cz, prace.cz, profese.cz a mnohé jiné). Další možností inzercí je venkovní reklama, do níž patří různé poutače, vývěsky a billboardy, které se obvykle umísťují na frekventovaná místa, a cílená distribuce inzertních letáků (je používána spíše ve výjimečných případech, kdy je třeba získat větší počet pracovníků). (Hroník, 2013)

3) Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi

Tato spolupráce je zaměřena na získání „praxi nezkažených“, ale talentovaných, perspektivních a ambiciózních pracovníků. Daná metoda může mít několik forem.

První forma této metody je sponzorování studentu formou vyplacení sponzorského příspěvku, který tohoto studenta zavazuje k odpracování v organizaci určité doby, po níž již není třeba vracet celou ani poměrnou část sponzorského příspěvku. Sponzorování by mělo být kombinováno s jinou formou získávání, aby spolupráce se studentem neměla pouze finanční charakter.

Druhou variantou jsou často používané praxe a stáže, umožňující studentům poznat firmu a její prostředí a firmě pak lépe se seznámit s možným budoucím zaměstnancem. Nejčastěji nejsou placené, ale i tak jsou velmi populární, zvláště ve velkých a atraktivních pro absolventy firmách.

Dalšími možnostmi jsou spolupráce firem se studenty na seminárních či diplomových pracích, rekvalifikační střediska, nebo odměňování učitelů škol za motivování studentů k práci v určité firmě. (Hroník, 2013)

4) Firemní dny, pracovní snídaně či obědy a dny otevřených dveří

Firemní dny jako metoda získávání zaměstnanců jsou aktivitou public relations a slouží především propagací firmy. Zahrnují např. prezentace firemních produktů a odborné přednášky a konají se obvykle v rámci různých výstavních a veletržních akcí. Firemní dny neslouží k bezprostřednímu oslovování účastníků, ale jsou výborným prostředkem k získávání užitečných kontaktů.

Pracovní snídaně či oběd stejně jako firemní dny slouží spíše pro navázání kontaktů. Danou metodu je vhodné použít při získávání klíčových pracovníků s vysokou specializací a kvalifikací nebo pro práci ve středním a vyšším managementu. Pracovní obědy jsou vhodné pro uplatnění také jako výběrová metoda v závěrečném kole výběrového řízení, ale používá se velmi vzácně, protože je poměrně drahá.

Dny otevřených dveří jsou vhodné pro firmy známé, s dobrým jménem a dobrou pověstí. Zúčastnit se akcí mohou všichni, koho firma zajímá a tak i lépe se s firmou seznámit. Pro potřeby získávání nových pracovníků se obvykle oslovuje širší okruh potenciačních pracovníků pomocí inzerce v tisku, rádiu či televizi. Metoda je vhodná pro oslovení

pracovníků všeobecných profesí, a její výhodou je, že návštěva firmy se uskutečňuje z dobré vůli samotného pracovníka.

5) Doporučení zaměstnancem

Tento způsob získávání zaměstnanců se používá docela často zejména u menších firem, u kterých je nezřídka dominantním způsobem získávání, a je poměrně levný. Vychází z předpokladu, že když zaměstnanec organizace dobře zná jednak práci, jednak doporučeného zaměstnance, je tak motivován aby doporučil zaměstnance opravdu vhodného pro práci na obsazovaném místě, za něhož svým způsobem ručí.

6) Uchazeči se hlásí sami

Jde o finančně nenáročný způsob, který se uplatňuje spíše u větších a známých společností. Uchazeči se hlásí průběžně, nezávisle na potřebě zaměstnanců firmou, proto je třeba vytvořit systematizovanou databázi uchazečů, které mohou být podle potřeby vyzváni k účasti ve výběrovém řízení.

7) Pronájem pracovníků

V tomto případě potřebná pro organizaci pracovní síla je zabezpečována externí firmou a z externích zdrojů, tím pádem jsou pronajati pracovníci v pracovně právním vztahu s externí firmou. Pronájem pracovníků se může uplatňovat např. v době dovolených či mimořádných akcí u administrativních funkcí a pro tvorbu a realizaci určitého projektu. (Hroník, 2013)

Ve své knize „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením“ F. Hroník (2013) uvádí také další, méně často uplatňované metody získávání pracovníků, např. získání z bývalých zaměstnanců, burzy práce, nebo spolupráce s odbory, spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi a spolupráce s městskými a okresními vojenskými správami.

3.4.2. Moderní metody získávání zaměstnanců

1) Headhunting

Headhunting je anglický neformální výraz pro vyhledávání pracovníků formou přímého oslovení potenciálního kandidáta zaměřený na vyhledávání vysoce hodnocených talentů, expertů nebo zkušených manažerů. Lze ho doslovně přeložit jako lovení hlav, ale používá se v originální verzi.

Headhunting je předmětem činnosti specializovaných agentur na vyhledávání manažerů či specialistů, nebo i personálních agentur. Konkrétní kandidáty se oslovují e-mailem či telefonicky s nabídkou zaměstnání, v posledních letech se k tomu stále více používají sociální sítě. Odměna agentur za sehnání odborníka se může pohybovat mezi dvou až pěti násobkem plátu kandidáta.¹

2) E-recruitment

Pod termínem e-recruitment, nebo online recruitment je v současnosti chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci.² Existuje zde několik možností.

Jak jsem již uvedla výše, první možností jsou inzerce umístěné na webových stránkách firmy v sekci zaměstnání, která zaměstnance hledá, kde mohou zájemci reagovat na volná pracovní místa a komunikace mezi firmou a uchazeči probíhá pomocí elektronické pošty. Pro zvýšení zájmu mohou být takové kariérní stránky obohaceny např. o zajímavé video týkající se podniku (virtuální prohlídka prostor, pár slov generálního ředitele, nebo rozhovor se zaměstnancem).

Druhou možností je použití specializovaných serverů pro rozmístění inzerátů. Takové servery nabízejí minimálně jednoduché vyhledávání, inzeráty jsou řazeny do kategorií, většina nabízí i databáze životopisů uchazečů o práci. Také existují různé služby pro firmy. Nejužívanější je rozmístění inzerátu, který je možné za příplatek zvýraznit nebo použít firemní motiv. Důležitou službou je také možnost vyhledávání v databázi životopisů. Uchazeči se registrují na těchto stránkách stejně jako firmy a mohou si tam vytvořit životopis. Firma, která hledá zaměstnance, potom může snadno porovnávat strukturované životopisy kandidátů mezi sebou nebo najít životopisy, které nejvíc vyhovují požadavkům obsazovaného místa a pozvat jejich autory k výběrovému řízení.

Další obdobou e-recruitmentu jsou samozřejmě v poslední době populární sociální sítě. Mezi hlavní patří LinkedIn a Facebook, oboje přitom umožňují vytváření firemních stránek, které je možné využít pro firemní prezentaci a navázání důležitých kontaktů.¹

¹ Management Mania. *Headhunting*. [online]. 31.10.2012 . Dostupné z <https://managementmania.com/cs/headhunting>

² Ing. Jiří Stýblo. *Mzdová praxe. Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. 15.8.2006. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

Vlivu sociálních sítí je téměř nemožné se vyhnout. Podle slov Hany Rumíškové, konzultantky Advanced Search Technology, sociální sítě hrají velmi podstatnou roli v oblasti získávání a naboru zaměstnanců, z toho důvodu, že jde o zdroje unikátních informací, které není možné získat jinde. Tento trend se poprvé vyskytl v Americe, a již v roce 2011 9 z 10 amerických firem pro nalezení nových zaměstnanců využilo nebo plánovalo využít sociální sítě Facebook, LinkedIn nebo Twitter. České firmy už také začaly pracovat se sociálními sítěmi.

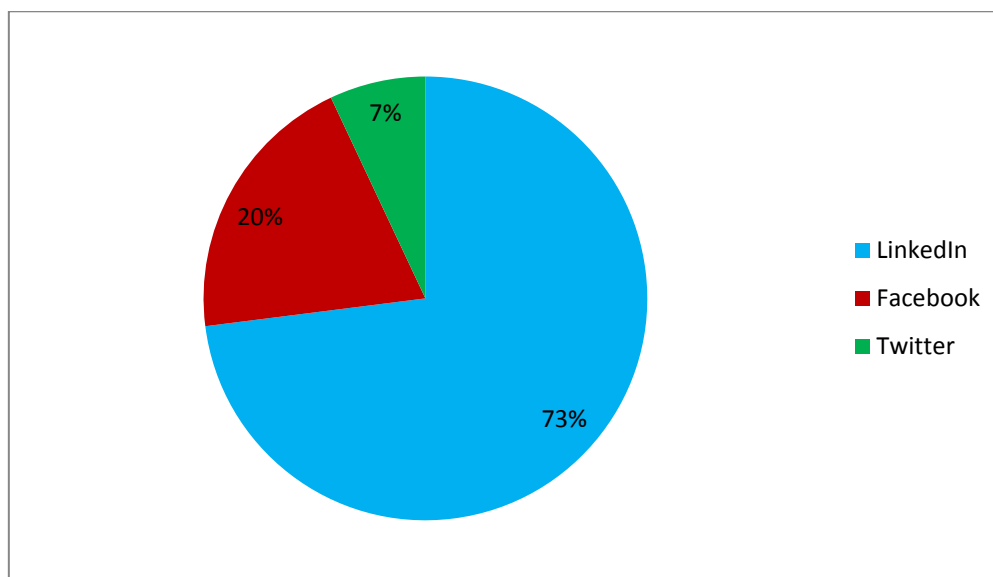
Globálním lídrem mezi sociálními sítěmi ve smyslu hledání práce nebo zaměstnanců je profesní síť LinkedIn, která spojuje profesionály z celého světa a již v roce 2012 měla 135 milionů uživatelů, z toho v Česku jich bylo skoro 250 tisíc. Na své stránce si uživatelé mohou vytvořit životopis a podle zkušeností ho aktualizovat. Ředitel společnosti Hill International uvádí, že před zhruba deseti lety se pomocí sociálních sítí získávalo kolem 10% kandidátů, teď se tento podíl zvýšil u některých profesí až na 30 až 40%.

Sociální sítě Facebook a Twitter jsou personalisty používány ne tolik pro nábor zaměstnanců, ale spíš pro ověření referencí a soukromého života kandidátů. Přitom jak uvádí paní Rumíšková, Twitter se nedá používat k přímému oslovování kandidátů, ale spíše jako zdroj informace o koníčcích a zájmech uživatele, a Facebook je více vhodný k vyhledání absolventů nebo kandidátů na juniorské pozice.²

¹ HRmixer. *Nábor zaměstnanců – od psacího stolu k mobilním aplikacím*. [online]. 9.10.2014. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

² Česká televize. *Personalisti hledají nové zaměstnance přes sociální sítě*. [online]. 17. 2. 2012. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1191705-personalisti-hledaji-nove-zamestnance-pres-socialni-site>

Obrázek 2: pomocí jaké sociální sítě získali lidé nejčastěji práci¹



3) Vytváření databáze externích talentů

Cílem je vytváření databáze nových potencionálních zaměstnanců, ze které se pak můžou zaměstnanci získávat. Komunikace s externími talenty a analýza informací o externích kandidátech potom umožní firmě zdokonalovat svoji strategii výběru talentů. Je přitom nutné získanou informací elektronicky zpracovávat v podnikovém informačním systému. Vybrané uchazeči pak mají být pozváni k výběrovému řízení.

3.5. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok ovlivňuje úspěšnost dalších fází výběru. Hraje tady roli to, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace o uchazeči organizace získá.

Nejčastěji organizace požadují od uchazeče doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Dost často se můžou požadovat i reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo zdravotní dokumentace, nebo průvodní dopis, ve kterém uchazeč podrobně vysvětluje, proč se o zaměstnání zajímá. Podrobněji se budu zabývat dotazníkem organizace a životopisem, jak základními a nejčastěji požadovanými doklady, také uvedu něco málo o eseji a průvodním dopise.

¹ Zdroj: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1191705-personalisti-hledaji-nove-zamestnance-pres-socialni-site>

3.5.1. Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky k získání informací o uchazeči jsou velice rozšířené a zpravidla se používají v každé organizaci. Vyskytují se dvě formy dotazníku: jednoduchý – uchazeč uvádí pouze holá fakta – používá se hlavně u manuálních či administrativně nenáročných pracovních míst a otevřený – umožňující uchazeči se vyjádřit k některým otázkám, podrobněji popsat některé skutečnosti – sepisuje se při obsazování manažerských míst či míst specialistů.

První část obou forem dotazníků obsahuje základní identifikační údaje: název zaměstnání, o které se uchazeč uchází; příjmení a jméno uchazeče; adresa, telefon a e-mail uchazeče; datum a místo narození; rodné číslo; číslo identifikačního dokladu uchazeče; statní příslušnost a rodinný stav; počet dětí; změněná pracovní schopnost; vzdělání, odborné kurzy a další informace, které uchazeč uzná za vhodné uvést.

V druhé části se formy dotazníku podstatně liší. Jednoduchý dotazník vyžaduje jen holá fakta o předchozích zaměstnáních, včetně názvu a adresy zaměstnavatele, v chronologickém pořadí s uvedením data začátku a konce zaměstnání; o jiných pracovních zkušenostech a odborné přípravě; a některé bližší informace o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat svou dosavadní pracovní kariéru; své současné pracovní zařazení a pracovní podmínky; detaily svých předchozích zaměstnání; své záliby a zájmy; co ho v práci nejvíc uspokojovalo; největší pracovní úspěchy; své silné a slabé stránky; co jej přitahuje na zaměstnání, o němž se uchází; čím může přispět k úspěšnému vykonávání práce; představu o svoji kariéře během příštích několika let.

Závěrečná část dotazníku je zase shodná u obou jeho forem: uvedení jmen osob, které mohou o uchazeči podat informace; termín možného nástupu; podpis uchazeče a datum.

3.5.2. Životopis uchazeče

Zpravidla se vyžaduje spolu s žádostí o zaměstnání. Obvykle bývají od uchazečů požadovány tři typy životopisů: volný životopis, polostrukturovaný a strukturovaný.

Volný životopis má podobu chronologického popisu života uchazeče. Je obvykle formulován tak, aby zvýraznil pozitivní rysy uchazeče a jeho způsobilost pro dané pracovní místo a neprozradil některé skutečnosti, které mohou svědčit proti uchazeči. Je obtížné pracovat s touto formou životopisu, a to z toho důvodů, že není možné bezprostředně porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, je nutné vytáhnout informace z životopisu a utřídit je. Na druhou stranu tento druh životopisu umožňuje posoudit formulační schopnosti

uchazečů a schopnost argumentovat ve svůj prospěch. Bez ohledu na nevýhody, volný životopis je vhodnějším materiálem pro posouzení osobnosti uchazeče a prozradí skutečnosti, které by nefigurovali v jiných formách životopisů.

Polostrukturovaný životopis je kombinací volného a strukturovaného životopisu a zachovává výhody volné formy životopisu, přitom se snaží ulehčit práci personalistům vymezením srovnatelných informací. Povinnými informacemi jsou v každém případě vzdělání a praxe, dále záleží na uchazeči, čím tyto informace doplní.

Strukturovaný životopis je představován životopisným dotazníkem, který organizaci poskytuje víceméně stejné informace o každém uchazeči, a organizace je pak schopná tyto informace porovnat. Jedná se v podstatě o skoro stejný výstup jako z dotazníků pro uchazeče, zmíněného výše. Ve dnešní době tuto formu životopisu požaduje stále více organizací, i když neuvádějí přesně, jakou strukturu by životopis měl mít. Aby však byl životopis pro firmu užitečný, musí organizace stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče. Struktura životopisu ovšem by měla záležet na úrovni obsazovaného místa. Ze strukturovaného životopisu se organizace obvykle nedozví nic nového, ale pomocí něj můžou být prověřeny informace poskytnuté dotazníkem. (Koubek, 2010)

3.5.3. Esej

Metoda eseje je blízká manažerským projektům a vizím, zvláště když zadání se týká budoucnosti. Odlišností je soustředění na osobu uchazeče. Hodnocení eseje je velmi náročné, především z důvodu stanovení kritérií hodnocení, a svěřuje se často do rukou zkušeného psychologa. Esej je vhodné zadávat, pokud místo vyžaduje osobu zralou, kvalitně emocionálně diferencující, s myšlením v souvislostech, proaktivní a s potenciálem druhé inspirovat. (Hroník, 2013)

3.5.4. Průvodní dopis

Průvodní dopis bývá zpravidla součástí zasílaného strukturovaného životopisu. Obvykle se v něm vysvětluje důvod zájmu o zaměstnání, ochota zúčastnit se výběrového řízení apod. (Hroník, 2013)

3.6. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání by měla vycházet ze zpracovaného popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa, které zahrnují všechny údaje o pracovním místě a jeho

požadavcích na zaměstnance. Správná nabídka zaměstnání by měla obsahovat níže uvedené prvky.

Název pracovního místa rozhoduje o úspěchu nabídky zaměstnání, upoutává pozornost, poskytuje informace o práci a oslovuje oboje pohlaví. V názvu práce se nesmí v žádném případě vyskytovat diskriminace z důvodu pohlaví (podle diskriminačního zákona §2 odst. 3 a odst. 4).

Charakteristika práce a organizace, doplňující název pracovního místa má za úkol informovat uchazeče o povaze práce a činnosti organizace. Anonymní nabídky vzbuzují v uchazečích nedůvěru, proto je vždy třeba název zaměstnavatele uvádět, i v případě spolupráce s personálními agenturami.

Místo výkonu práce také má být uvedeno v nabídce zaměstnání, není-li totožné se sídlem zaměstnavatele, aby zaměstnanci věděli, kde bude jejich pracoviště.

Požadavky na uchazeče o zaměstnání – nezbytné, popř. žádoucí a vítané – vyplývají z potřeb zaměstnavatele a ze zvláštních právních předpisů. Požadavky na uchazeče musí být přiměřené a oprávněné, v žádném případě nesmí být diskriminační např. na základě věku, rodinného stavu, národnosti nebo jiných důvodů.

Podmínky výkonu práce, zejména pracovní podmínky (pracovní doba, režim a prostředí) a podmínky odměňování. Tyto prvky musí být srozumitelné, úplné, přesné a pravdivé, protože právě oni vzbuzují zájem potencionálních uchazečů o zaměstnání a musí vyvolávat hlavně reálná očekávání.

Dokumenty požadované od uchazečů – výše uvedené, hlavně životopis a žádost o zaměstnání, dovolují uchazečům poskytnout o sebe údaje, které oni uznají za vhodné.

Pokyny pro uchazeče o zaměstnání mají informovat, jak o zaměstnání ucházet. Obvykle zahrnují přesné kontaktní údaje, odpovědnou kontaktní osobu a další důležité údaje, jako např. termín pro zasílání životopisů a preferovaný způsob komunikace.

Smysluplná nabídka zaměstnání by měla sama o sobě zabezpečovat automatickou selekci uchazečů, kteří v tomto případě jsou schopní sami rozhodnout, jestli jim práce vyhovuje a jestli jsou vhodnými kandidáty na danou pozici, což významně zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců. (Šikýř, 2012)

3.7. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po předchozích krocích získávání pracovníků je možné nabídku zaměstnání zveřejnit. Ode dne zveřejnění nabídky zájemce mohou o zaměstnání ucházet a organizace začíná s nimi jednat a shromažďovat informace a potřebné dokumenty. Zpravidla je vhodné nabídku zveřejnit více způsoby a ve více sdělovacích prostředcích, aby se zvýšily šance na úspěch. Období, během něhož je možné o zaměstnání ucházet, by nemělo být kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky, ani nemá být moc dlouhé.

Způsob uveřejnění nabídky zaměstnání záleží na zvolené metodě získávání zaměstnanců a také na situaci na trhu práce, na zájmu potencionálních uchazečů o zaměstnání, na pověsti zaměstnavatele a také na tom, kolik času a peněz má organizace k dispozici. (Šikýř, 2012; Koubek, 2010)

3.8. Shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi

Tato fáze zahrnuje detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávání od nich potřebných dokumentů a informací. Právě tento krok má mimořádný dopad na celý proces získávání zaměstnanců a rozhoduje o tom, z jakých zájemců se stanou skutečné uchazeče o práci. Je tady velmi důležité chování organizace, protože existuje možnost odradit vhodné uchazeče. Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů je třeba kontrolovat jejich správnost a úplnost a případně uchazeče požádat o napravení či doplnění. (Koubek, 2010)

3.9. Předběžný výběr vhodných uchazečů

Účelem předvýběru je rozhodnout, který z potencionálních uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a kterého je vhodně pozvat k dalším výběrovým procedurám. Tento proces probíhá zpravidla na základě hodnocení životopisů a žádostí o zaměstnání pomocí zkoumání a posuzování údajů o způsobilosti uchazeče vykonávat požadovanou práci a porovnávání těchto údajů s požadavky pracovního místa. (Šikýř, 2012)

Výsledkem procesu předvýběru je zařazení uchazečů do skupin. Můžou to být pouze vhodné a nevhodní nebo se přidává třetí skupina uchazečů – velmi vhodné, což jsou uchazeči, kteří musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám. (Šikýř, 2012)

3.10. Sestavení seznamu uchazečů

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám je závěrečným krokem v procesu získávání pracovníků. Žádoucí počet uchazečů na jedno pracovní místo se může lišit v závislosti na počtu vhodných uchazečů, ale zpravidla za ideální počet se považuje 5-10 uchazečů na jedno pracovní místo. Výsledkem této fáze je seznam uchazečů, uspořádaný abecedně. (Šikýř, 2012) Data, získaná předchozími kroky jsou východiskem pro následující proces výběru pracovníků.

Popsaný postup získávání pracovníků je univerzální, nicméně každá organizace jej modifikuje v závislosti na svých potřebách a možnostech.

4. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činností navazující na získávání pracovníků. Jejím cílem je identifikovat a vybrat z uchazečů o práci výkonní uchazeče, kteří budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich organizací očekává a nebudou jednat způsobem, snižujícím produktivitu práce a kvalitu. Během výběru pracovníků se pomocí metod výběru sbírají a hodnotí informace o uchazečích, profil uchazeče se porovnává s požadavky na pracovní místo a očekávanými pracovními způsobilostmi, v úvahu se berou i osobnostní charakteristiky uchazečů. Výběr zaměstnanců má strategickou povahu a provádí se při rozhodování o přijetí pracovníků z vnějších zdrojů, ale i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění. (Dvořáková, 2012)

Vlastnosti a schopnosti uchazeče jsou obtížně měřitelnými a zjištěnými veličiny, stejně jak požadavky na pracovní místo. Proto se provádí klasifikace uchazečů do skupin podle předem stanovených kritérií. (Mětrlová, 2014)

4.1. Stanovení kritérií

Proces stanovení kritérií se skládá z několika kroků.

Prvním krokem je **stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa** na odbornou způsobilost uchazeče. Tím jsou např. stupeň a obor vzdělání, délka praxe v oboru, nebo délka odborné praxe, certifikáty a osvědčení. V tomto kroku se berou v úvahu i neformální kvalifikace uchazečů, např. jednodenní absolvovaná školení.

V druhém kroku se stanovuje, **na základě čeho se bude posuzovat odborná způsobilost** uchazečů. Může to být výuční list, diplom o absolvování vysokoškolského vzdělání, maturitní vysvědčení, nebo dokumenty o hodnocení pracovníka. Zpravidla se používají notářem ověřené kopie dokladů o ukončeném vzdělání. (Mětrlová, 2014)

Řada firem používá při hodnocení pracovníků tzv. model způsobilosti, který se např. může skládat z komunikačních dovedností, vedení lidí, sociálních dovedností organizace práce a času, týmové spolupráce, analytických dovedností, prozákaznického přístupu, kreativity, charakteru a motivaci a postojů. (Vajner, 2007)

Dalším krokem je **stanovení kritérií úspěchu** v práci na obsazovaném pracovním místě. Vychází ve větší míře z popisu pracovního místa: požadovaných pracovních výsledků,

chování atd. V této fázi je potřebná spolupráce pracovníka personálního útvaru s liniovým manažerem, který je schopen posoudit kritéria pro hodnocení výkonových měřítek.

Dále je na řadě **stanovení faktorů k předvídání úspěšného výkonu práce** – tzv. predikátory úspěšnosti. Opírá se o dobře zpracovanou specifikaci pracovního místa. Posuzuje se např. vzdělání a studijní výsledky, praxe, údaje z dotazníku, výsledky testů a pohovoru, reference a pracovní posudky, ve specifických případech také fyzický zjev nebo věk.

Následující je **stanovení týmových, útvarových a celoorganizačních kritérií** žádoucích rysů osobnosti pracovníka. Vycházíme přitom zpravidla z povahy práce, jíž následně porovnáváme s povahou sociálních a pracovních charakteristik uchazeče.

Stanovení faktorů a metod ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací. K tomuto se používá testů osobnosti a assessment center, pohovorů, hraní rolí apod.

A posledním krokem je **stanovení jak získat objektivní**, dostatečně podrobné, věrohodné a přiměřené **informace** o vlastnostech a vhodnosti uchazeče, které by měli odpovědět na otázky, zda může uchazeč vykonávat danou práci (jaké má uchazeč vzdělání, praxi a dovednosti), zda uchazeč chce vykonávat danou práci (týká se vztahu k práci, zájmů a motivaci) a zda zapadne do pracovního týmu a zda přijme hodnoty organizace. Přitom v případě negativních odpovědi na první dvě otázky je uchazeč nepřijatelný. (Měrtlová, 2014)

4.2. Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků se zpravidla rozděluje do dvou fází: předběžné a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná potřebou obsadit volné pracovní místo. Potom okamžitě musí následovat tři důležité kroky:

- 1) Definování a popis pracovního místa a stanovení pracovních podmínek;
- 2) Zkoumání kvalifikací, znalostí a dovedností vhodného uchazeče;
- 3) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, praxi, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti vhodného uchazeče, které se potom stávají součástí nabídky zaměstnání a kritérií výběru pracovníků.

Vyhodnocovací fáze po nějaké době následuje po předběžné. K uskutečnění vyhodnocovací fáze musí organizace mít dostatečné množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Tato fáze zahrnuje následující kroky:

- 1) Zkoumání dotazníků, jiných dokumentů od uchazeče a životopisů;
- 2) Předběžný pohovor, jenž doplní skutečnosti z dotazníků a jiných dokumentů;
- 3) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assessment center;
- 4) Výběrový pohovor;
- 5) Zkoumání referencí;
- 6) Lékařské vyšetření;
- 7) Rozhodnutí o výběru uchazeče;
- 8) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Na rozdíl od předběžné fáze, tady není nutné uplatňovat všechny výše uvedené kroky. Závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce a postavení pracovního místa v organizaci. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod).

Vyhodnocovací fáze může vypadat dvěma způsoby. Komplexní posuzování znamená postup, kdy uchazeč absolvuje všechny zvolené kroky a rozhoduje se až potom, nebo vyřazovací postup – po každém kroku organizace vyřazuje uchazeče, které neodpovídají jejím představám. Nejčastěji používaným však je postup smíšený, při němž část postupů má vyřazovací a část kompenzační charakter. (Koubek, 2010)

4.3. Metody výběru pracovníků

V této části mé diplomové práce jsou uvedeny nejčastěji používané metody výběru pracovníků a jejich stručný popis.

4.3.1. Dotazník

Dotazník se zpravidla používá při výběru zaměstnanců ve všech větších organizacích. Osobní dotazník uchazeče je používán ještě ve fázi předvýběru a umožňuje od uchazeče získat přesné a určité údaje podle položených otázek. Obsah dotazníku závisí na organizaci, obsazovaném pracovním místě a na povaze práce na tomto pracovním místě. Otázky se můžou týkat např. stávajícího pracovního poměru, výpovědní doby a termínu ukončení tohoto pracovního poměru, možného termínu nástupu, důvodů změny zaměstnání a důvodů zájmu o právě tuto práci atd.

Mezi nevýhody dotazníku jako metody výběru pracovníků patří zejména velký počet otázek a rozsáhlost, často stereotypní odpovědi a to, že musí být nutně doplněn jinou metodou výběru, nepoužívá se jako jediná metoda. (Dvořáková, 2012)

4.3.2. Zkoumání životopisu

Je to jedna z nejstarších a oblíbených metod, která se zpravidla používá v kombinaci s jinou metodou. Životopis obsahuje kromě popisu dosavadních pracovních zkušeností také údaje o profesním a osobním vývoji uchazeče. Hlavními vlastnostmi, jež se od životopisu očekávají, jsou stručnost, přehlednost, systematičnost a logičnost. Životopisu se přisuzuje vyšší vypovídací hodnota, než osobnímu dotazníku. Porovnáním údajů z životopisu s informacemi z ostatních materiálů se vytvářejí náměty a otázky pro výběrový rozhovor, které můžou sloužit jako příprava na něj. Zkoumání životopisu stejně jako dotazník je univerzální metodou pro výběr pracovníků.

Při hodnocení životopisů se zejména sleduje, jak často uchazeč mění zaměstnání, zda ukončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, zda existují časové mezery mezi jednotlivými pracovními poměry, zda se shodují časové údaje v životopisu s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích atd. Velké mezery vyskytující se mezi jednotlivými úseky činností v životopise můžou posloužit důvodem pochybností o vhodnosti uchazeče. (Dvořáková, 2012)

4.3.3. Psychologické testy a testy dovedností

Psychologické testy, nebo také testy pracovní způsobilosti, jsou v podstatě experimenty, plně standardizovanými postupy, kdy se u testovaného pozoruje chování, nebo odpovědi v kontrolovaných podmínkách, což pak umožňuje testované srovnávat navzájem nebo s určitou skupinou lidí. Představují odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti, povahové vlastnosti a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy. (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010; Hroník, 2013)

Existuje několik druhů psychologických testů.

Testy inteligence jsou zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, např. obecná a prostorová inteligence a numerické schopnosti. Pomocí nichž se měří duševní, mechanické, nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání a za cíl mají předpověď budoucího pracovního výkonu uchazeče.

Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, např. kancelářské dovednosti, manuální zručnost, nebo psychomotorické schopnosti.

Testy osobnosti zkoumají základní rysy povahy uchazeče, jeho zájmy, postoje a hodnotové orientace. Jejich účelem mimo jiné je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaké rysy, které by mohli působit negativně na výkon práce. (Dvořáková, 2010)

Existují tzv. okrajové formy testů, které se používají jen zřídka nebo pouze v málo organizacích. Patří mezi ně např. grafologie (rozběr písma), polygraf (detektor lži) – ten bývá spíše používán v policii a jiných bezpečnostních složkách, testy integrity a drogové testy. (Koubek, 2010)

Testy pracovní způsobilosti se nikdy nepoužívají samostatně, jsou zpravidla používány v kombinaci s jinými metodami výběru a jsou chápány jako doplňkové metody výběru pracovníků.

4.3.4. Assessment centrum

Tato metoda výběru pracovníků v sobě zahrnuje několik různých metod a využívá se nejen při výběru pracovníků, ale i při jejich rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji pracovníků, nejčastěji u manažerů a specialistů. Vícestranným pozorováním účastníků při plnění různých cvičení se přitom hodnotí jejich jednání. Pro assessment centrum je charakteristické užití testů chování a převaha interaktivních metod. V průběhu assessment centra uchazeče jsou posuzovány zpravidla několika specialisty, mezi které jsou pracovníky ze společnosti a zkušené psychology. V rámci této metody se uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse apod. Metoda je velice finančně i časově náročná jednak pro organizace, jednak i pro uchazeče a používá se pro obsazování především vysokých manažerských pozic. (Dvořáková, 2012; Hroník, 2013; Měrtlová, 2014)

4.3.5. Výběrový pohovor

Přijímací a výběrový pohovor je nejvhodnější a klíčovou metodou, která se v práci nejvíc využívá, mimo jiné je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání pracovníků má rozhovor dva základní cíle: systematický sběr údajů o uchazeči a osobní seznámení s ním, jež má obrovský význam z personalistického hlediska. V průběhu osobního pohovoru s uchazečem je totiž možné získat hlubší informace o něm a poskytnout informace o podniku

a pracovním místě, posoudit osobnost uchazeče a založit přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací. (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010)

V praxi existuje několik typů pohovorů, člení se podle průběhu pohovoru a podle jeho účastníků. Podle průběhu se rozlišují pohovory strukturovaný, polostrukturovaný a volně plynoucí.

Strukturovaný pohovor má předem připravený obsah a počet otázek k identifikaci profilu kandidátu, je stanoven čas na jednotlivé otázky a celý pohovor. V tomto případě je pohovor standardizovaný, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům, umožňuje to všechny uchazeče porovnat podle stejných kritérií. Je tím redukován subjektivní přístup a zlepšen proces výběru, hodnocení je spravedlivější. Nedostatky jsou časově náročná příprava pohovoru a horší posouzení osobnosti.

Při **volně plynoucím pohovoru** je jeho průběh stanoven jen rámcově, nebo není stanoven vůbec, a obsah i postup vyplynou až při pohovoru samotném. Existuje tady možnost subjektivního hodnocení uchazečů a citlivost na první dojem, který uchazeč vyvolá. Je proto třeba, aby pohovor byl veden velmi zkušeným hodnotitelem, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru.

Polostrukturovaný pohovor se spočívá v kombinaci dvou výše uvedených verzí, přitom část pohovoru je strukturována, druhá není, obě části se na sebe navazují a jsou limitovány časem. Tento typ pohovoru zachovává výhody a redukuje nevýhody předchozích dvou přístupů, je náročný na schopnosti a proškolení posuzovatelů.

Podle počtu účastníků pohovoru se rozlišují pohovory 1+1, pohovor před komisí, postupný a skupinový pohovor.

Pohovor jednoho s jedním vede personalista, přímý nadřízený, nebo vedoucí organizační jednotky, který je vybaven pravomocí rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Tento typ pohovoru se používá při obsazování pracovních míst s nižší kvalifikací a manuálních a administrativních zaměstnanců.

Pohovoru před komisí se zpravidla účastní přímý nadřízený, personalista, psycholog a někdy i např. vyšší nadřízený nebo představitel odborů. Většinou je pohovor strukturovaný a používá se u náročnějších pracovních míst. Jeho nevýhodou je především větší stres pro uchazeče.

Postupný pohovor je pohovor 1+1 s různými posuzovateli, který se několikrát opakuje. Ten zase překonává nevýhody a zachovává výhody předchozích typů, ale je velmi časově náročný a pro uchazeče velice únavný. Používá se u manažerských pozic a realizuje se víc kol pohovoru po sobě.

Skupinového pohovoru se účastní několik uchazečů o jedno pracovní místo a jeden nebo více posuzovatelů. Tento typ pohovoru se používá zejména pro posuzování chování uchazečů ve skupině, šetří čas a umožňuje posoudit osobnost a rychlost reakce uchazeče na zadávané úkoly. Na druhou stranu nezabezpečuje hlubší poznání uchazeče a je náročný na schopnosti a paměť posuzovatele.

Dále mimo tuto skupinu pohovorů existuje **pohovor určený k ověření odborných znalostí**, kdy uchazeč je hodnocen lidmi, které dobře znají pracovní náplň obsazovaného místa. Uchazeč je v tomto případě testován, jak jedná při plnění úkolu pracovního místa, jakých dosahuje výsledků a jakými schopnostmi a dovednostmi disponuje. (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010; Měrtlová, 2014)

Chci také zmínit módní v poslední době tzv. **stresové interview**, jako specifickou metodu pohovoru, i když se nevyskytuje v praxi často. Tato metoda se používá k vyvolání u uchazeče reakci na stresovou situaci a má za cíl ukázat jak se v ní zachová. Na takovém pohovoru se uchazečům kladou provokativní otázky, ve kterých se pochybuje o jejich schopnostech, znalostech, dovednostech a osobnostních charakteristikách. Záleží zde i na taktice uchazeče, zda se na pohovoru obrní arogancí, argumenty, humorem nebo chladnou hlavou, protože i s dotěrnými dotazy je třeba počítat, ať už je to taktický manévr personalisty nebo pouhé rozdmýchání vášní.¹

4.3.6. Zkoumání referencí

Zkoumání referencí, nebo také ověřování referencí je metodou velmi populární a oblíbenou. Reference mohou být získávány od osob, které uchazeče znají, ze školy, nebo nejčastěji od předchozích zaměstnavatelů. Jako zdroj informací se obvykle užívají v závěrečné fázi výběrového řízení. Slabou stránkou dané metody je to, že reference jsou neformální a jsou subjektivním názorem člověka hodnotícího, proto je důležité nepřeceňovat jejich význam. (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010)

¹ Jdipracovat.cz. Stresové interview: vše je o taktice. [online]. 18.1.2011. Dostupné z: <http://www.jdipracovat.cz/stresove-interview-vse-je-o-taktice>

Právní úprava týkající se této metody výběru pracovníků je uvedena v zákoníku práce, konkrétně v §314 a §315 zákoníku práce. Zákoník práce definuje pracovní posudek jako „veškeré písemnosti týkající se hodnocení práce zaměstnance, jeho kvalifikace, schopností a dalších skutečností, které mají vztah k výkonu práce“ (dle ust. § 314 odst. 1 věty druhé zákoníku práce). Dále hodnoceny mohou být např. iniciativnost pracovníka, jeho schopnosti týmové spolupráce, vztah ke spolupracovníkům a práci, nebo i některé osobní vlastnosti pracovníka.

V případě, že zaměstnanec od zaměstnavatele vyžádá vydání pracovního posudku, je zaměstnavatel povinen do 15 dnů zaměstnanci tento posudek vydat; zaměstnavatel však není povinen vydat mu jej dříve, než v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání (podle ust. § 314 odst. 1 věty první zákoníku práce). Pravidla pro vydání pracovního posudku platí i po skončení pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele: „Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci na jeho žádost do 15 dnů posudek o pracovní činnosti (pracovní posudek), i když zaměstnanec o vydání posudku požádal až po skončení (rozvázání) jejich pracovního poměru, ledaže by jednání zaměstnance představovalo zneužití práva.“ (Podle rozsudku Nejvyššího soudu ČR spis. zn. 21 Cdo 1893/2002, ze dne 22. 4. 2003)

Může také vzniknout situace, kdy o reference požádá nový potencionální zaměstnavatel stávajícího, nebo případně už bývalého zaměstnavatele. V tomto případě ale není oslovený zaměstnavatel povinen takové žádosti vyhovět. Je důležité také zmínit, že hodnocený zaměstnanec by měl mít vždy možnost se s pracovním posudkem seznámit a podle ust. § 314 odst. 2 zákoníku práce informace, které nemohou být obsaženy v pracovním posudku, je zaměstnavatel o zaměstnanci oprávněn podávat pouze s jeho souhlasem.¹²

4.3.7. Lékařské vyšetření

Tato metoda výběru pracovníků se používá především v případech, kdy práci na obsazovaném pracovním místě by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí: např. potravinářský průmysl, doprava, školství. Také metoda zabraňuje přijetí uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde povaha práce by mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu. Lékařské vyšetření jako metoda výběru se stále častěji považuje za diskriminační metodu.

¹Posudek o pracovní činnosti – pracovní posudek. Epravo.cz. [online]. 21.11.2011. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/posudek-o-pracovni-cinnosti-pracovni-posudek-78513.html?mail>

² Jaké reference si smí zaměstnavatel na vás zjišťovat?. Měšec.cz. [online]. 12.3.2013. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/jake-reference-si-smi-zamestnavatel-na-vas-zji-tovat/>

4.3.8. Přijetí na zkušební dobu

Metoda se spočívá v tom, že na konci výběrového řízení zbývá několik vhodných uchazečů, které splňují požadavky pracovního místa. Tito uchazeči jsou přijati do práce a je pro ně sjednána zkušební doba, během níž je práce nově přijatých pracovníků monitorována a vyhodnocována. Tato metoda je založena na předpokladu, že uchazeče mohou ukázat své schopnosti a pracovní způsobilost pouze při práci na obsazovaném pracovním místě. Je to nejefektivnější způsob posouzení pracovníka, je však pro organizaci velmi nákladný a organizačně náročný. (Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková, 2010; Měrtlová, 2014)

V zahraničí jsou často používány takové metody výběru pracovníků jako např. kamerové zkoušky, kdy je třeba působit na lidi; frenologické metody nebo typologie, které posuzují pracovní schopnosti uchazečů podle tvaru lebky či výrazu obličeje; astrologické metody; metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani a další podobné metody, které nejsou používány v České republice. (Koubek, 2010)

Rozmanitost metod výběru uchazečů svědčí o tom, že neexistuje univerzální obecně použitelná metoda pro výběr nejvhodnějšího uchazeče, proto jsou používány jejich kombinace. (Dvořáková, 2012)

III. Praktická část

1. O skupině Český Aeroholding

Cílem kapitoly je seznámit čtenáře se společností, jejím zaměřením a popsat její dosavadní vývoj. Také stručně uvádím strukturu společnosti a jejích zaměstnanců a popisují činnosti personálního útvaru.

1.1. Historie společnosti

Historie společnosti Český Aeroholding se začala psát v roce 2010, kdy v listopadu vládou České republiky bylo schváleno vytvoření holdingu z firem vlastněných státem v oblasti letecké přepravy a pozemních služeb.

V březnu dalšího roku po podepsání Ministerstvem financí zakladatelské listiny a zvolení pěti členů představenstva, zapsáním do obchodního rejstříku vznikla akciová společnost Český Aeroholding a.s. Na konci roku 2011 společnost má hned dvě významné události: společnost CSA Services se stává součástí skupiny Český Aeroholding a také do skupiny vstupuje společnost HOLIDAYS Czech Airlines.

V roce 2012, poté, jak Ministerstvo financí ČR podepsalo smlouvu o vkladu 100% akcií Letiště Praha do Českého Aeroholdingu, do skupiny se začlenila i společnost Letiště Praha, a v následujícím měsíci i společnost Czech Airlines Technics. V srpnu pak byla podepsána smlouva o vkladu akcií Českých Aerolinií a.s. do Českého Aeroholdingu a.s. Český Aeroholding se tak stal většinovým akcionářem Českých Aerolinií a nahradil Ministerstvo financí ČR.

Rok 2013 sehrál velmi důležitou roli v rozvoji společnosti. V tomto roce Český Aeroholding po nabídce společnosti Korean Air kupuje od ní 44% podíl akcií Českých Aerolinií. Na konci roku pak dalších 34% akcií Českých Aerolinií Korean Air prodává české letecké společnosti Travel Service a.s., která se tak stává spoluakcionářem vedle společností Korean Air, Český Aeroholding a Česká Pojišťovna.

V létě roku 2014 došlo k fúzi dvou dceřiných společností Českého Aeroholdingu: společnosti CSA Services a HOLIDAYS Czech Airlines se sloučili do společnosti Czech

Airlines Handling. Na konci roku Evropská komise vydala kladné stanovisko k akciovému vstupu společnosti Travel Service do Českých Aerolinií.

V březnu roku 2015 společnost Travel Service získala 34 % akcií Českých Aerolinií a tím také podíl na společné manažerské kontrole nad společností. Český Aeroholding se stal minoritním akcionářem Českých Aerolinií.¹

1.2. Profil společnosti

Český Aeroholding je významnou českou skupinou firem, která sdružuje společnosti působící v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách v prostoru mezinárodního Letiště Václava Havla Praha. Mateřská společnost Český Aeroholding zajišťuje koordinaci, finanční řízení a realizuje synergie uvnitř skupiny. Klíčovými dceřinými společnostmi jsou Letiště Praha, a.s., Czech Airlines Handling, a.s., a Czech Airlines Technics, a.s.²

Obrázek 3: Schéma skupiny Český Aeroholding a.s.³



Letiště Praha a.s. je 100% dceřinou společností Českého Aeroholdingu. Letiště Praha provozuje mezinárodní civilní Letiště Václava Havla Praha. Letiště Praha ve své činnosti úzce spolupracuje s Ministerstvem dopravy České republiky, Úřadem pro civilní letectví, společností Řízení letového provozu České republiky, leteckými dopravci, orgány veřejné správy v sektoru letectví i mimo něj a ostatními uživateli letiště. Jako svoji bázi využívají Letiště Václava Havla tři dopravci: České aerolinie, Travel Service a Wizz Air.

¹ Český aeroholding. *O nás: Historie*. [online]. Dostupné z: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/historie/>

² Český aeroholding. [online]. Dostupné z: [http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg\[\]=cesky-aeroholding](http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg[]=cesky-aeroholding)

³ Český aeroholding. [online]. Dostupné z: [http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg\[\]=cesky-aeroholding](http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg[]=cesky-aeroholding)

Letiště Praha organizuje a řídí provoz na mezinárodním civilním Letišti Václava Havla Praha, přiděluje letištní kapacity jednotlivým leteckým společnostem a zajišťuje pronájem prostor letiště komerčnímu využití. Společnost poskytuje i další služby, např. v oblasti parkování. Bezpečnost na letišti, bezpečnostní kontrola cestujících i ostraha celého areálu letiště je zajištěna vlastními silami Letiště Praha. Má k dispozici i vlastní specializovanou jednotku hasičů. Zdravotní záchrannou službu v nepřetržitém režimu zabezpečuje smluvní partner letiště.¹

Společnost **Czech Airlines Handling, a.s.**, poskytuje na Letišti Václava Havla Praha komplexní služby pozemního odbavení cestujících, letadel, nákladu a pošty pro více než 25 leteckých společností, mezi které patří jak dopravci sdružení v letecké alianci Sky Team (Aeroflot, Air France KLM, Alitalia, České aerolinie, Delta Air Lines, Korean Air) či Star Alliance (Austrian Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Swiss International Airlines), tak i další společnosti provozující pravidelnou i charterovou přepravu nebo přepravu zboží (např. China Airlines). V návaznosti na handlingové služby společnost zajišťuje také prodej letenek a provozní ticketing na Letišti Václava Havla Praha a na letišti v Karlových Varech. Dále Czech Airlines Handling provádí úklid interiérů letadel a objektů, nejen pro své smluvní dopravce, kterým poskytuje služby odbavení, ale i pro celou řadu dalších leteckých společností.² Také provozuje kontaktní centrum pro klienty Českých Aerolinií a Letiště Praha.

Společnost **Czech Airlines Technics, a.s.**, se zaměřuje zejména na opravy a údržbu letadel a letadlové techniky v oblastech těžké údržby, traťové údržby a údržby komponentů, podpory provozovatelů a údržby letadlových podvozků.³

1.3. Struktura zaměstnanců skupiny Český Aeroholding

Všechna data, která uvádím dále v této kapitole, mi byla na moji žádost poskytnuta specialistou náboru skupiny Český Aeroholding a jsou interními informacemi společnosti.

Skupina Český Aeroholding k 31. březnu 2016 zaměstnává celkem 3409 pracovníků, z toho 2396 mužů a 1013 žen.

¹ Český aeroholding. *O nás: Profil společnosti*. [online]. [cit. 1970-01-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/cz_profil_spolecnosti_20142015_1.pdf, str. 15

² Český aeroholding. *O nás: Profil společnosti*. [online]. [cit. 1970-01-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/cz_profil_spolecnosti_20142015_1.pdf, str. 17

³ Český aeroholding. *O nás: Profil společnosti*. [online]. [cit. 1970-01-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/cz_profil_spolecnosti_20142015_1.pdf, str. 19

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců skupiny Český Aeroholding podle pohlaví – obecné¹

Zaměstnanci dle pohlaví	Počet zaměstnanců
Muž	2396
Žena	1013
Celkový součet	3409

Podrobnější rozdělení zaměstnanců podle pohlaví je ukázáno v následující tabulce, kde je skupina Český Aeroholding rozdělena na dceřiné společnosti a u každé ze společností je uveden počet zaměstnanců mužů a žen.

Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců skupiny Český Aeroholding podle pohlaví a jednotlivých dceřiných společností²

Zaměstnanci dle pohlaví	Pohlaví	Počet zaměstnanců
CAH	Muž	200
	Žena	155
CAH Celkem		355
CSAH	Muž	302
	Žena	259
CSAH Celkem		561
CSAT	Muž	649
	Žena	75
CSAT Celkem		724
Letiště Praha	Muž	1245
	Žena	524
Letiště Praha Celkem		1769
Celkový součet		3409

Věková struktura zaměstnanců je znázorněna v následující tabulce. Nejvíce zaměstnanců je ve věku od 41 do 55 let, s nepatrným rozdílem následují zaměstnanci ve věku 25-40 let. Pouze 19% z celkového počtu zaměstnanců Českého Aeroholdingu jsou starší než 55 let nebo mladší než 25 let.

¹ Zdroj: interní informace skupiny Český Aeroholding

² Zdroj: interní informace skupiny Český Aeroholding

Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců skupiny Český Aeroholding – obecná¹

Věková struktura zaměstnanců	Počet zaměstnanců
18 - 25 let	222
25 - 40 let	1348
41 - 55 let	1425
nad 55 let	414
Celkový součet	3409

V další tabulce jsou zase znázorněny počty zaměstnanců vymezených věkových skupin v každé z dceřiných společností: Český Aeroholding (v tabulce ČAH), Czech Airlines Handling (ČSAH), Czech Airlines Technics (ČSAT) a Letiště Praha.

Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců Českého Aeroholdingu podle jednotlivých dceřiných společností²

Věková struktura zaměstnanců	Věková skupina	Počet zaměstnanců
ČAH	18 - 25 let	7
	25 - 40 let	182
	41 - 55 let	129
	nad 55 let	37
ČAH Celkem		355
ČSAH	18 - 25 let	34
	25 - 40 let	245
	41 - 55 let	221
	nad 55 let	61
ČSAH Celkem		561
ČSAT	18 - 25 let	61
	25 - 40 let	294
	41 - 55 let	258
	nad 55 let	111
ČSAT Celkem		724
Letiště Praha	18 - 25 let	120
	25 - 40 let	627
	41 - 55 let	817
	nad 55 let	205
Letiště Praha Celkem		1769
Celkový součet		3409

¹ Zdroj: interní informace skupiny Český Aeroholding

² Zdroj: interní informace skupiny Český Aeroholding

1.4. Získávání a výběr zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding

V této části bych se ráda věnovala popisu procesů získávání a výběru zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding. Všechny informace, které ve své práci uvádím, mi poskytla paní specialista náboru skupiny Český Aeroholding během osobního rozhovoru. Práce specialisty náboru spočívá v koordinování celého procesu přijímání, získávání a výběru v Českém Aeroholdingu a dceřiných společnostech Letiště Praha, Czech Airlines Handling a Czech Airlines Technics. Do každé z dceřiných společností se provádí centrální nábor z Českého Aeroholdingu, který poskytuje sdílené služby, včetně všech personálních služeb.

1.4.1. Proces a způsoby získávání zaměstnanců

Po zjištění potřeby pracovníků specialista náboru s manažerem pracovního místa spolupracují na způsobu obsazení pozice. Rozhodují o tom, jak má vypadat inzerát uvolněného pracovního místa, dávají dohromady text, rozhodují kam inzerát umístit, kde inzerovat atd.

Každá volná pozice v Českém Aeroholdingu se dává na kariérní stránky společnosti cah.jobs.cz. Tyto stránky jsou pro společnost nejdůležitějším zdrojem získávání zaměstnanců a klade se na ně velký důraz, jelikož přes tyto kariérní stránky prochází zhruba 50% všech uchazečů. Pro větší přehlednost a atraktivnost kariérní stránky společnosti byli v únoru letošního roku kompletně předělány a modernizovány. Ukázka kariérních stránek společnosti je k nahlédnutí v příloze č. 1. Většina inzerátů se také dává na server jobs.cz, nebo prace.cz a profesia.cz.

Dalším významným zdrojem získávání pracovníků je také intranet společnosti, přes nějž se můžou na uvolněné pracovní místo hlásit stávající zaměstnanci i napříč dceřinými společnostmi, což se může jevit jako možnost kariérního růstu pro zaměstnance. Jinak nedá se říct jednoznačně, jestli se dává přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších, a to z důvodu rozmanitosti pracovních pozic. Jsou pozice, u kterých je zkušenost s prací na letišti velmi důležitá (jako např. řidič autobusů na ploše, nebo dispečer), ale jsou i jiné pozice, kdy se na zkušenosti s letištěm tolik netrvá.

Skupina Český Aeroholding má profil na sociálních sítích Facebook a LinkedIn, kde je možné rovněž najít nabídku některých specifických pozic. Nicméně, podle specialisty náboru, nemá smysl dávat všechny pozice na sociální sítě, které rozhodně nejsou pro Český Aeroholding hlavním zdrojem získávání zaměstnanců.

V případě obsazování pracovních míst vhodných pro absolventy, hodně se využívá nástěnek na vysokých školách, hlavně se zaměřením na leteckou dopravu – ČVUT obor letecká doprava – nebo také na stavebních fakultách, z důvodu existence velkého oddělení stavebních projektů v organizaci. Naopak, skupina Český Aeroholding příliš nevyužívá k získávání zaměstnanců prezentací na veletrzích na vysokých školách, protože nemá tak velké množství pozic pro absolventy a tím by pravděpodobně nebyla uspokojena poptávka studentů. Naopak Český Aeroholding pravidelně navštěvuje velké pracovní veletrhy, například veletrh Profesia Days, který se koná většinou v říjnu na veletrhu v Letňanech. Letáky, použité skupinou Český Aeroholding na veletrzích v rocích 2013 a 2015 jsou k nahlédnutí v příloze č. 2.

Vzhledem ke špatné situaci pro zaměstnavatele na trhu práce, kdy není k dispozici dostatek kvalifikované pracovní síly, Český Aeroholding podporuje získávání zaměstnanců HR marketingem. Například, ve Středočeském kraji během dvou měsíců – ledna a února letošního roku – se konala kampaň v autobusech ČSAD, kde byly inzerovány konkrétně specifické pozice bezpečnostní kontroly a ostrahy letiště. Důvodem je nábor na sezonu u těchto pozic i obecné zpřísnění bezpečnostních opatření, a ve výsledku potřeba většího množství pracovníků na tato místa. Vizuál kampaně mi poskytla paní specialistka nábory společnosti a je k nahlédnutí v příloze č. 3.

V současné době Český Aeroholding pracuje také na kampani, zaměřené na získání leteckých mechaniků a dalšího technického personálu pro dceřinou společnost Czech Airlines Technics, kde momentálně probíhá masivní nábor zaměstnanců. V rámci kampaně se připravuje kromě jiných médií například využití rádiových spotů. Zvažuje se také možnost kampaně v tramvajích v rámci Prahy. Tyto marketingové aktivity pro podporu nábory jsou sice účinné, jejich nevýhodou jsou však vysoké finanční náklady, proto je nutné takovéto aktivity pečlivě zvažovat a následně vyhodnocovat jejich přínos.

1.4.2. Výběr zaměstnanců ve skupině Český Aeroholding

Výběrové řízení ve skupině Český Aeroholding je zveřejněno na kariérních stránkách www.cah.jobs.cz, které jsou spojeny s databází uchazečů. Všichni uchazeči, kteří se hlásí na jakékoliv pozice, jsou ukládáni do databáze, aby byli centralizováni v jednom místě.

Dále probíhá předvýběr uchazečů: to znamená, že životopisy všech uchazečů se pečlivě prostudují personalistou a zkušenosti uvedené v životopisech se porovnávají se zkušenostmi požadovanými pro obsazované pracovní místo. Po předvýběru zůstanou firmě k dispozici jen

životopisy uchazečů nejlépe vyhovujících požadavkům pracovního místa, ostatní uchazeči jsou z výběrového řízení vyřazení jako méně vyhovující. V dalším kroku personalista spolupracuje s manažerem obsazované pozice a společně rozhodují o tom, který z uchazečů bude pozván k dalšímu kroku výběrového řízení.

Nejčastější metodou výběru zaměstnanců v Českém Aeroholdingu je pohovor, který je modifikován v závislosti na obsazované pozici. Například v případě obsazování pozic nižšího charakteru, provozních nebo dělnických pozic, se neprovádějí individuální pohovory s každým uchazečem zvlášť, ale konají se skupinové pohovory s několika uchazeči současně. Důvody k tomu jsou dva: za prvé, u těchto pozic se často stává, že v případě individuálních pohovorů někteří uchazeči vůbec nedorazí (podle zkušeností z 10 uchazečů nepřijdou 2 až 5). Druhým důvodem je to, že individuální pohovory jsou časově velmi náročné, a nejsou u pozic tohoto typu nezbytné.

Průběh skupinových pohovorů ve společnosti je následující: na začátku pohovoru personalista představí uchazečům firmu i obsazovanou pozici, řekne, co pozice obnáší, jaké jsou pracovní a platové podmínky na této pozici, popíše směny, ve kterých se na obsazované pozici pracuje atd. Tímto úvodní část pohovoru končí a nechává se prostor pro dotazy uchazečů, během nějž může někdo z uchazečů zjistit, že se pro něj obsazovaná pozice nehodí a je v tomto případě oprávněn po této společné části odejít. Ostatní uchazeči jsou pak pozváni k individuálním krátkým 5-10 minutovým pohovorům. Pokud se firma shodne s uchazečem i po individuálním pohovoru, do týdne pak mu dá personalista vědět, jestli ho do práce přijímá, či nikoliv. Takto vypadá jediné kolo pohovoru v případě obsazování pozic nižšího charakteru. Daný způsob výběru pracovníků není tolik časově náročný a používá se například u pracovníků nakládání zavazadel, nebo pracovníků řízení manipulačních vozíků apod.

Další typ výběrového řízení se používá např. u pracovníků bezpečnostní kontroly, ostrahy letiště a jiných provozních pozic. V případě obsazování těchto pozic již není možné se omezit pouze jedním kolem výběrového řízení, proto se přidává kolo druhé, spočívající v psychodiagnostickém vyšetření a testech schopností práce s rentgenovým zařízením (u pracovníků bezpečnostní kontroly), nebo např. u pracovníků ostrahy letiště jsou psychodiagnostické testy doplněny fyzickými testy (běhání, kliky aj.), z důvodu fyzické náročnosti této pozice.

Při získávání zaměstnanců na manažerské a řídicí pozice se používají klasické polostrukturované individuální pohovory, které trvají v rozmezí od 30 min do hodiny, a je

v tomto případě pozván každý uchazeč zvlášť. Během pohovoru personalista s manažerem projdou s uchazečem jeho zkušenosti, silné a slabé stránky, kompetence pro pozici požadované. Zároveň uchazeči představí, jaký pracovník se hledá a co se od něj v práci očekává. Po prvním pohovoru následuje druhé kolo, které může mít opět podobu pohovoru, u nějž kromě personalisty bude přítomen i například ředitel dané organizační jednotky. V tomto případě mohou být k pohovoru zařazeny i případové studie a úkoly, uchazeč může být také požádán o přípravu úkolu doma a jeho následnou prezentaci na další schůzce, nebo uchazeč může dostat úkol přímo na místě a bude mít čas na jeho zpracování a prezentaci.

Většinou se ve skupině Český Aeroholding používá polostrukturovaná forma pohovoru, kde ve strukturované části se zjišťují zkušenosti uchazeče z minulých zaměstnání, způsob řešení problémů uchazečem, jaký má uchazeč přístup k situacím apod. – má podobu behaviorálního pohovoru. Druhá část pohovoru se staví na tom, co se vyplyne v průběhu behaviorálního pohovoru, zahrnuje otázky, které personalistovi napadnou v souvislosti s první strukturovanou částí pohovoru. Do pohovorů na některé pozice jsou zařazeny i zkoušení z cizího jazyka, kdy personalista se s uchazečemovídá na nějaké téma např. v angličtině nebo jiném požadovaném jazyce. Při přijetí do práce do kontaktního centra se provádí detailnější zkoušení z cizího jazyka a kromě rozhovoru uchazeč musí podstoupit jazykovému testování.

Assessment Centre jako metoda výběru zaměstnanců se v Českém Aeroholdingu moc nepoužívá, a to hlavně z důvodu nedostatečného pro danou metodu počtu uchazečů. Assessment Centre je vhodné zařadit do druhého kola, protože je velmi náročný jak pro uchazeče, tak i pro personalisty, a mohl by v prvním kole odradit mnohé uchazeče, ale bohužel podle zkušeností počet uchazečů po prvním kole je často na Assessment Centre nedostačující.

V některých případech jako doplněk k výběrovému řízení a další podklad pro rozhodování se zařazuje psychodiagnostika. Personalista zpravidla má k dispozici určitou baterii testů, které se při výběrovém řízení používají, a v případě potřeby firemní psychologové pak můžou zařadit do této baterie i další testy. Nejčastěji používanými jsou osobnostní testy, testy pozornosti, výkonové testy, také se často využívá Bochumský osobnostní dotazník, posuzující 14 dimenzí osobnosti.

Bochumský osobnostní dotazník je orientován na diagnostiku schopností, rozhodujících pro úspěch uchazeče v zaměstnání. Čtrnáct dimenzí osobnosti je v tomto dotazníku přiřazeno

ke čtyřem oblastem profesních předpokladů. Profesní orientace zahrnuje dimenze motivace k výkonu, motivace k utváření a motivace k vedení; k pracovnímu chování jsou přiřazeny dimenze svědomitost, flexibilita a rozhodnost; pod sociální kompetence patří dimenze sensitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým a schopnost prosadit se; a poslední oblast psychické konstituci je ovlivněna emocionální stabilitou, odolností vůči zátěži a sebevědomím. Bochumský osobnostní dotazník mimo jiné umožňuje vypočítat další doplňkové indexy, které mohou poskytnout informace např. pro účely následného pohovoru. Dotazník obsahuje celkem 210 položek.¹

Dále jsou neúspěšní uchazeči informováni o výsledcích výběrového řízení, na vyžádání je jim poskytnuta i zpětná vazba, z jakého důvodu byla dána přednost jinému uchazeči. Úspěšným uchazečům je potvrzena pracovní nabídka, jsou informováni o všech potřebných formalitách, spojených s nástupem do práce. Vyřizování nástupních formalit, mezi které patří např. příprava pracovní smlouvy a vystavení žádanky k lékařskému vyšetření je již záležitostí personalistek. Průměrná doba obsazení pracovní pozice ve skupině Český Aeroholding je zhruba 4 týdny, ale výjimečně se některé náročné pozice se obsazují i několik měsíců.

¹ BIP – Bochumský osobnostní dotazník. Testcentrum. [online]. Dostupné z: <http://www.testcentrum.com/testy/bip>

2. Výzkum

Po rozhovoru se specialistou náboru skupiny Český Aeroholding bylo mi nabídnuto, abych ve výzkumné části své diplomové práce provedla dotazníkové šetření na téma atraktivity Českého Aeroholdingu jako zaměstnavatele. Bylo by to zajímavé pro moji diplomovou práci a zároveň přínosné pro firmu.

Pomoci dále uvedeného dotazníku jsem se pokusila otestovat hypotézu, že skupina Český Aeroholding je pro uchazeče atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem a zjistit jestli je práce v této společnosti láká.

Personálním oddělením mi byly poskytnuté některé otázky, použité v předchozím výzkumu, k tomu jsem vymyslela několik svých otázek navíc, a takto vznikl dotazník, který jsem po následujícím schválení personálním oddělením Českého Aeroholdningu vytvořila na dotazníkovém serveru Survio. Následně jsem pro sběr odpovědí odkaz na svůj dotazník umístila na své facebookové stránce, v jiných sociálních sítích, které používám, dále pak na facebookových stránkách vysokých škol, ve specializovaných dotazníkových skupinách, a rozeslala jsem ho známým. Také jsem dotazník poslala i na personální oddělení Českého Aeroholdingu.

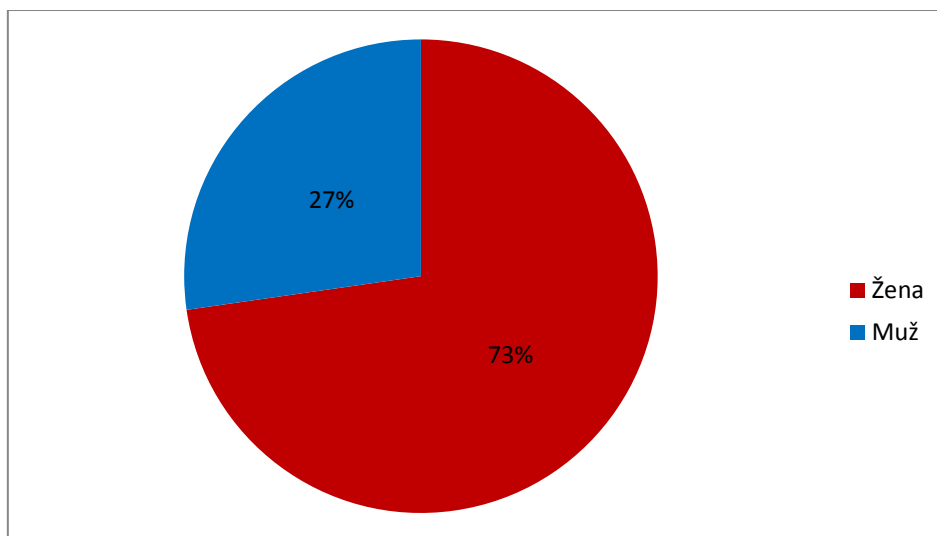
Dotazník obsahuje čtrnáct otázek s různými typy odpovědí: výběr jedné možné odpovědi, označení několika odpovědí, nebo také odpověď slovy. Jak vypadal dotazník na internetu, je k nahlédnutí v příloze č. 4. Sběr odpovědí trval kolem 3 týdnů a odpovědělo mi celkem 132 respondentů. První část dotazníku je obecná a věnuje se datům o respondentech: jejich věku, pohlaví a povolání, druhá část je věnována vztahu respondentů ke skupině Český Aerohodling. Dále uvádím výsledky provedeného výzkumu se získanými odpověďmi.

2.1. Dotazníkové šetření

V této kapitole uvádím otázky z dotazníkového šetření s odpověďmi respondentů a komentářem ke každé otázce.

1. Uved'te prosím vaše pohlaví.

Obrázek 3: Pohlaví uchazečů¹



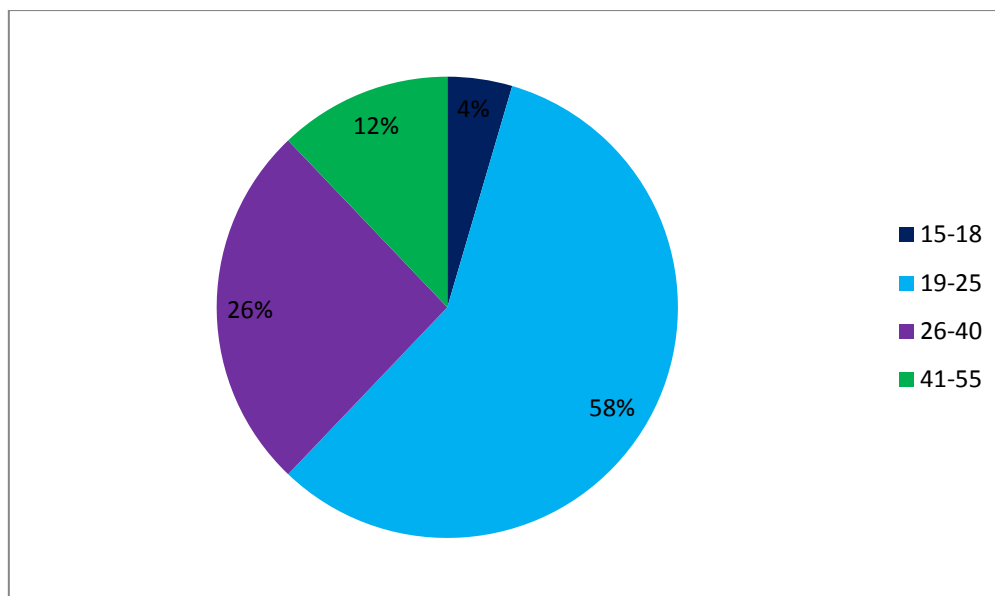
Ze 132 dvou respondentů 96 jsou ženy a 36 jsou muži, což odpovídá 73% (ženy) a 27% (muži) všech respondentů.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

2. K jaké věkové skupině patříte?

U dané otázky respondenti mohli vybrat z několika věkových skupin.

Obrázek 4: Věk respondentů¹

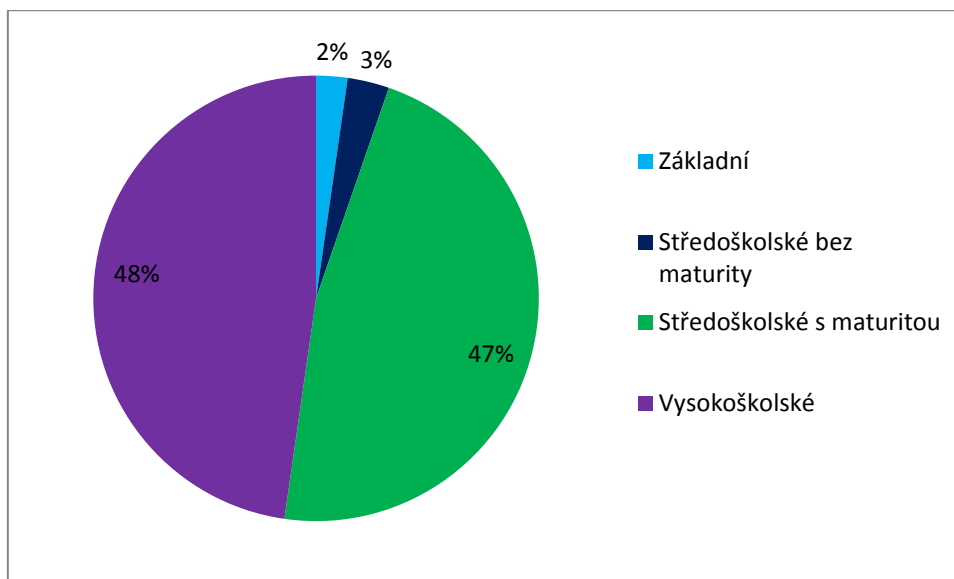


Výzkumu se zúčastnili 6 respondentů ve věku od 15 do 18 let (4%), 76 respondentů ve věku 19-25 let (58% a většina respondentů), 34 respondentů od 26 do 40 let (26%) a 16 respondentů od 41 do 55 let (12%).

¹ Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek 5: Vzdělání respondentů¹

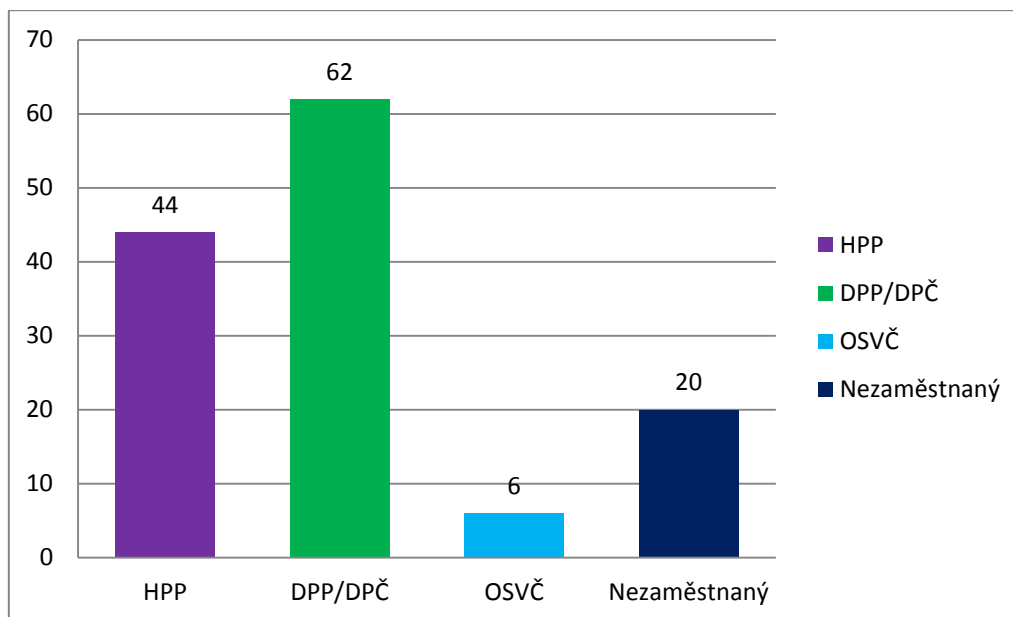


Většina respondentů má vysokoškolské vzdělání (63 lidí, což odpovídá 48% všech respondentů) a středoškolské vzdělání s maturitou (62 lidí, 47% respondentů). 3 lidé mají pouze základní vzdělání, což dělá 2% všech respondentů, a 4 mají středoškolské vzdělání s maturitou (3% respondentů). V dotazníku jsem měla další dvě varianty odpovědí: výuční list s maturitou a výuční list bez maturity, ale k těm se nikdo ne přihlásil, proto je v diagramu neuvádím.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

4. Jaký je Váš současný pracovní poměr?

Obrázek 6: Pracovní poměr respondentů¹

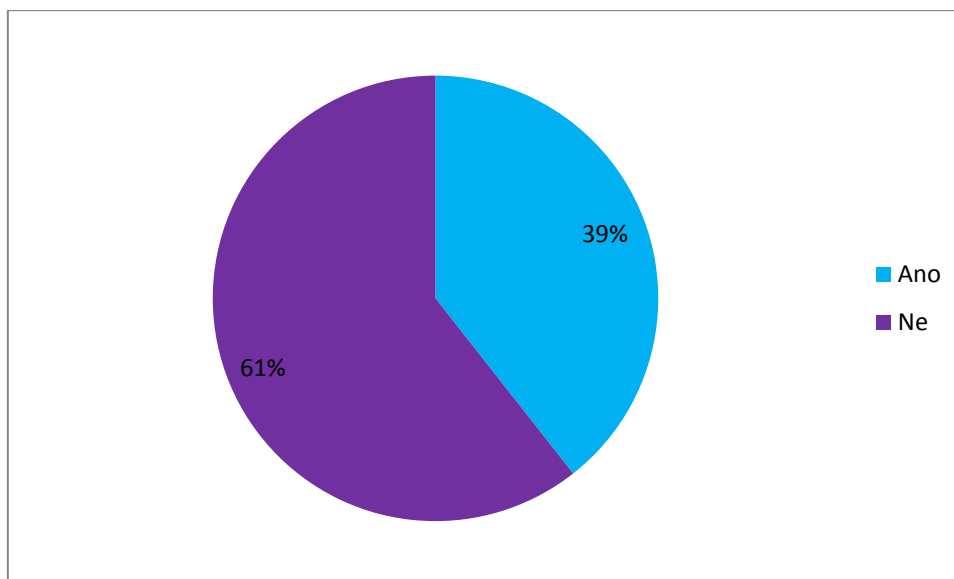


Většina respondentů pracuje na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti (62 respondentů a 47% z nich), na druhém místě jsou respondenti pracující na hlavní pracovní poměr, celkem je jich 44, což je 33% všech respondentů. 20 respondentů nejsou zaměstnaní, a do jejich řad jsou zařazeny i studenti, a 6 respondentů pracují jako osoby samostatně výdělečně činné.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

5. Souvisí vaše vzdělání/pracovní uplatnění s leteckým provozem?

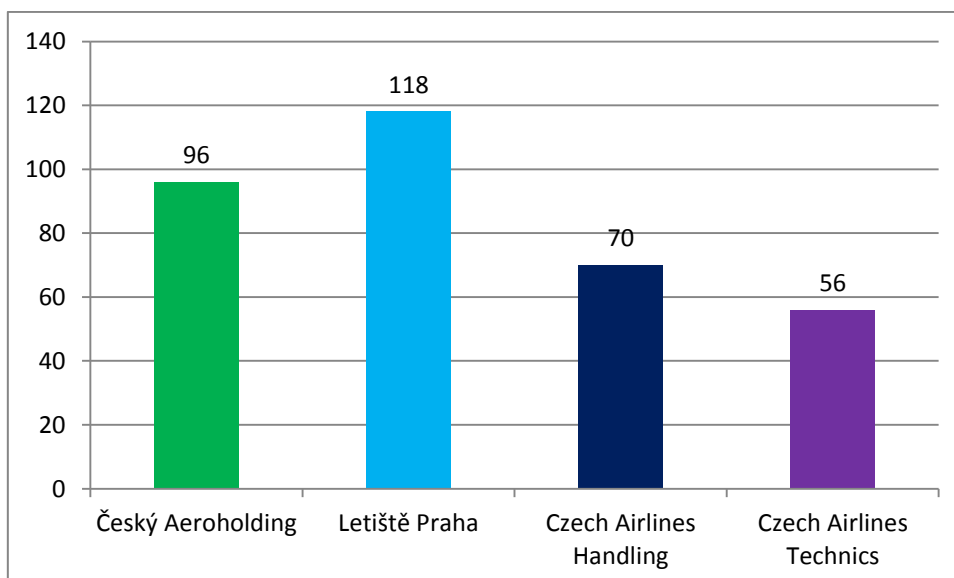
Obrázek 7: Souvislost s leteckým provozem¹



Pracovní uplatnění nebo vzdělání 52 respondentů ze 132 souvisí s oblastí leteckého provozu, ostatní 80 respondentů, nebo 60% z nich nemají k oblasti leteckého provozu žádný vztah.

6. Které dceřiné společnosti skupiny Český Aeroholding znáte?

Obrázek 8: Dceřiné společnosti ČAH²



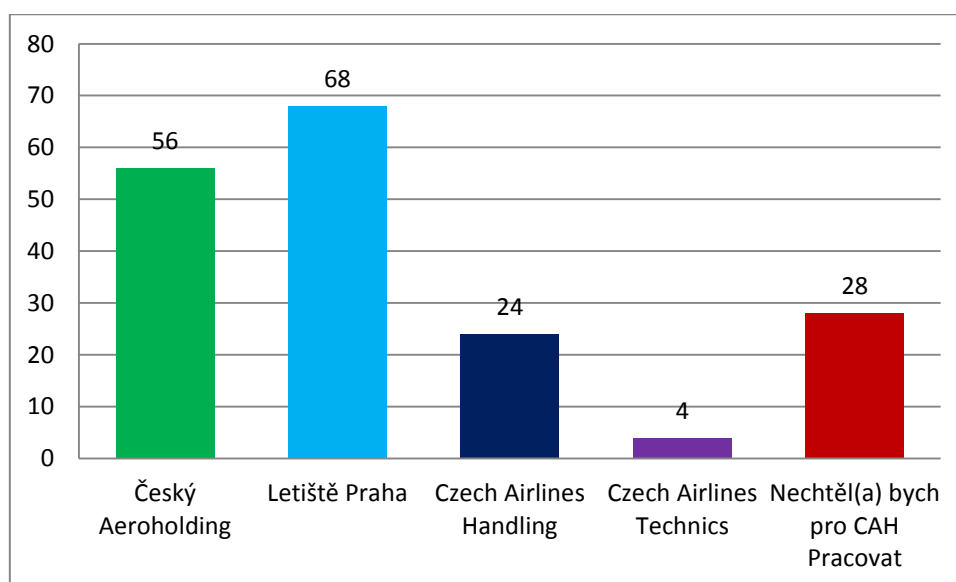
¹ Zdroj: vlastní zpracování

² Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky respondentům bylo umožněno vybrat víc variant odpovědí, jenom jednu nebo i všechny, v závislosti na tom, které z uvedených společností jsou pro respondenta známé. Z výsledků vyplývá, že nejvíc respondentů znají společnost Letiště Praha – 89%, mateřskou společnost Český Aeroholding znají 73% všech respondentů, méně známé pro respondenty jsou společnosti Czech Airlines Handling (známá 53% respondentů) a Czech Airlines Technics (známá pro 42% všech respondentů).

7. Chtěl(a) byste pro nějakou ze společností českého Aeroholdingu pracovat? Pokud ano, pro jakou?

Obrázek 9: Ochota pracovat pro dceřiné společnosti ČAH¹



Tato otázka byla další otázkou s možností výběru několika variant odpovědí, přitom v poslední variantě „Nechtěl(a) bych pro Český Aeroholding pracovat“ existovala také možnost uvedení příčiny, proč nechce respondent pro společnost pracovat.

Odpovědi se rozdělily následujícím způsobem: nejvíc respondentů (52%) by chtělo pracovat pro dceřinou společnost Letiště Praha, což docela logicky vyplývá z výsledků předchozí otázky, že tato společnost je nejvíc známá pro respondenty. Na druhém místě s 43% odpovědí je mateřská společnost Český Aeroholding, hned po ní s 18% hlasů následuje společnost Czech Airlines Handling, a pouze 6% lidí by chtělo pracovat v dceřiné společnosti Czech Airlines Technics. Takto nízký podíl respondentů lze vysvětlit vysokým podílem žen

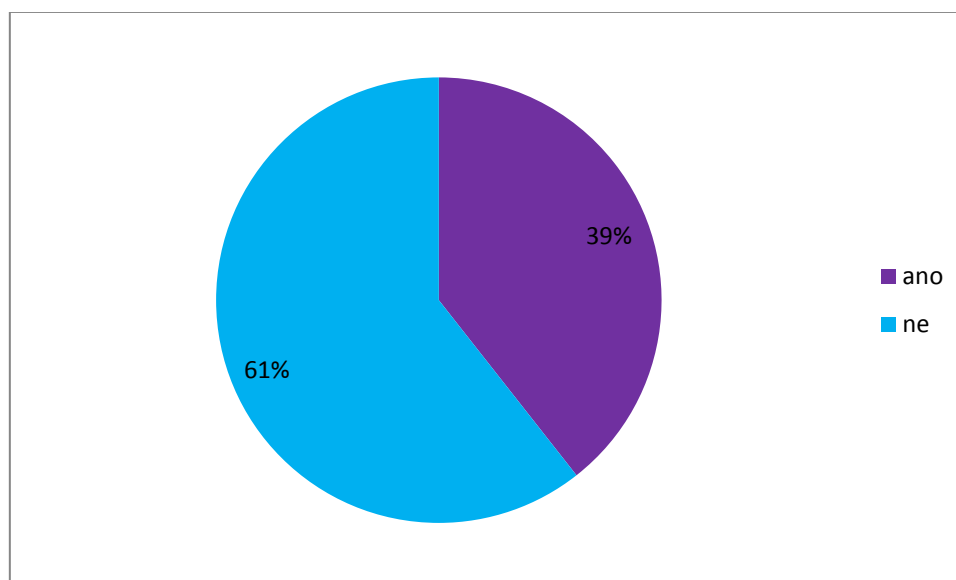
¹ Zdroj: vlastní zpracování

mezi respondenty: společnost Czech Airlines Technics totiž, jak je již z názvu patrné, nabízí především technické pozice pro muže.

Podle výsledků mého výzkumu, 28% respondentů by pro skupinu Český Aeroholding by pracovat nechtělo, a uvádí k tomu následující důvody. Nečastějším důvodem je nezájem o oblast letectví; dalším uváděným důvodem je to, že respondent už pro Český Aeroholding pracoval; několik lidí uvedlo, že mají vystudovaný jiný obor a chtěli by se mu v budoucnu věnovat. Také se objevily odpovědi o vzdálenosti zaměstnání.

8. Ucházel(a) jste se někdy o zaměstnání ve skupině Český Aeroholding?

Obrázek 10: Zkušenost respondentů s ČAH jako zaměstnavatelem¹

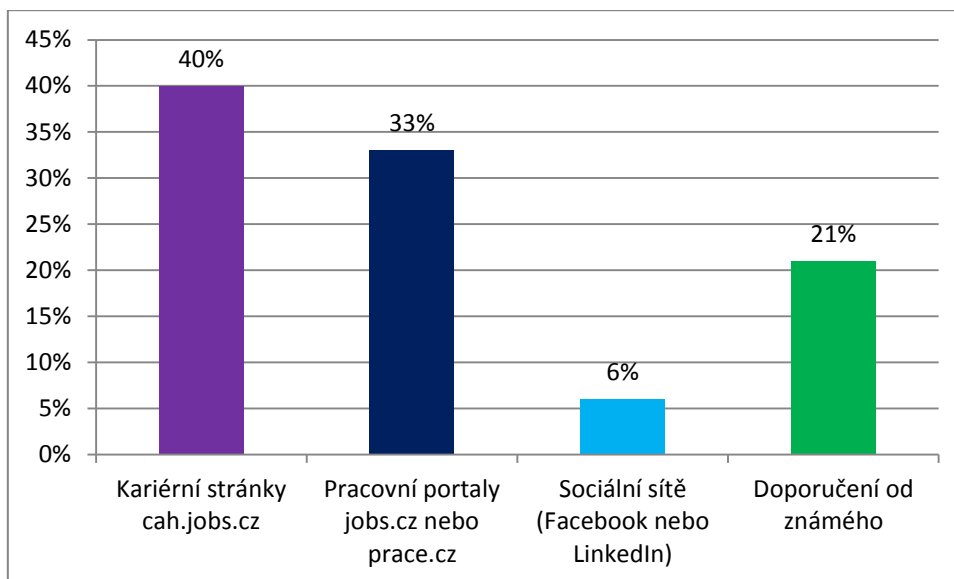


52 ze 132 dotazovaných se o zaměstnání ve skupině Český Aeroholding někdy ucházelo, ostatních 80 dotazovaných nikoliv.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

9. Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl(a)?

Obrázek 11: Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici¹



Většina uchazečů, přesně 40% se o pracovní pozici v Českém Aeroholdingu dozvědělo přes kariérní stránky cah.jobs.cz, o něco méně (33%) se o práci ucházelo přes pracovní servery (prace.cz nebo jobs.cz). 21% uchazečů dostali nabídku práci ve společnosti od známých a pouze 6% se s nabídkou setkali na sociálních sítích. Uvádím tady procenta pouze z respondentů, kteří pozitivně odpověděli na předchozí otázku.

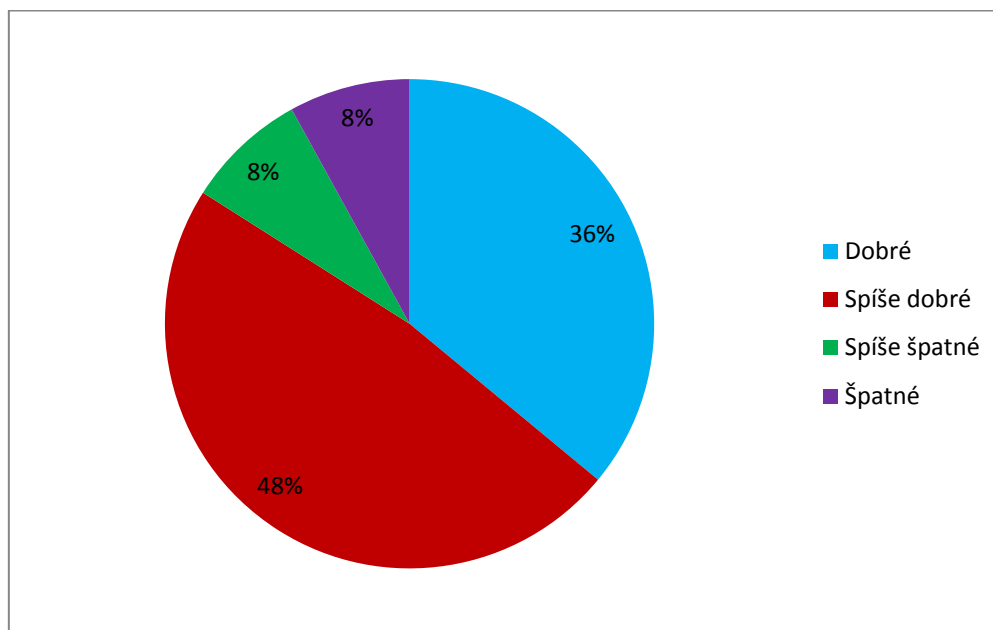
Původně otázka měla dvě další varianty – tištěná inzerce a pracovní veletrhy – ale nikdo z respondentů si je nevybral, proto je v diagramu neuvádím.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

10. Jaké jsou vaše dojmy z výběrového řízení?

U dané otázky uvádím procentní podíly zase pouze z odpovědí těch respondentů, které se zúčastnili výběrového řízení a vynechávám variantu „nezúčastnil(a) jsem se výběrového řízení“.

Obrázek 12: Dojmy respondentů z výběrového řízení¹

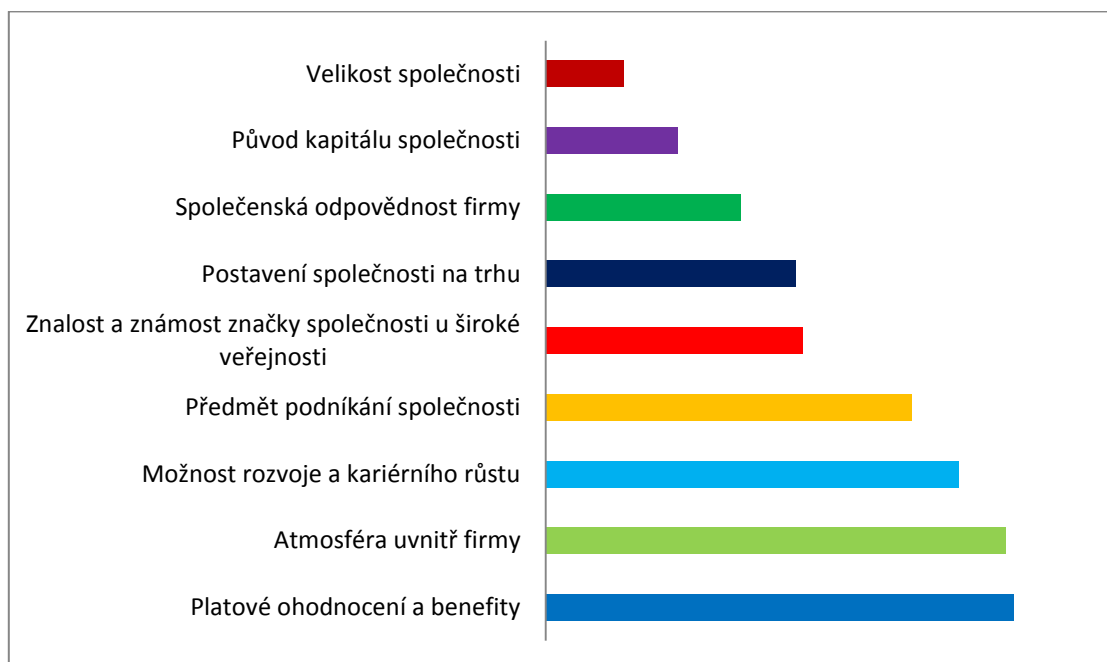


Z celkového počtu dotazovaných uchazečů pouhých 16% mají z výběrového řízení špatný či spíše špatný pocit, ostatních 84% odpovědí se rozdělilo mezi variantami dobrý (36%) a spíše dobrý (48%) pocit z výběrového řízení.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

11. Co je pro Vás důležité při zvažování atraktivity zaměstnavatele (seřad'te faktory podle důležitosti)?

Obrázek 13: Faktory atraktivity zaměstnavatele podle důležitosti¹

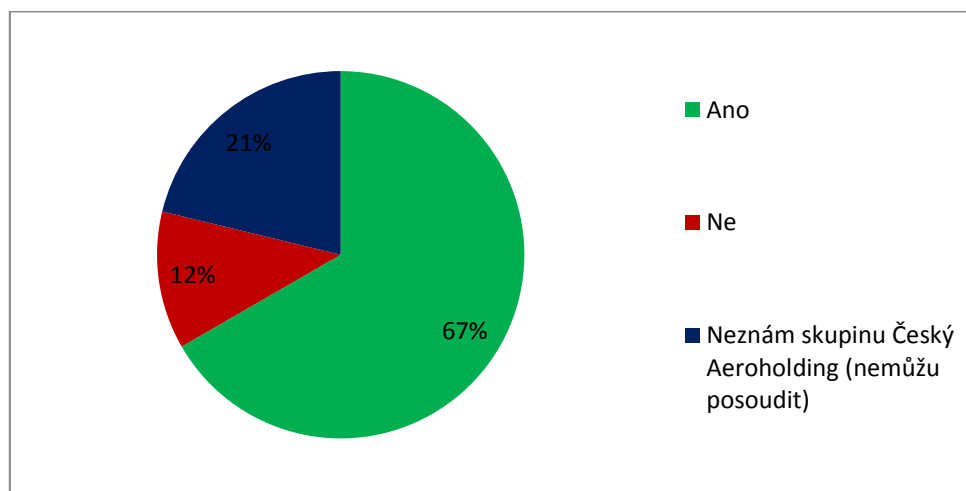


Z grafu je patrné, které z faktorů respondenti upřednostňují při zvažování atraktivity zaměstnavatele. Většina dotazovaných počítá za nejdůležitější především platové ohodnocení a benefity, atmosféru uvnitř firmy a možnost rozvoje a kariérního růstu. Nejméně důležité pro respondenty jsou původ kapitálu společnosti a velikost společnosti, nehraje také velkou roli ani společenská odpovědnost.

¹ Zdroj: vlastní zpracování

12. Považujete skupinu Český Aeroholding za významného a perspektivního zaměstnavatele?

Obrázek 14: Atraktivita ČAH jako zaměstnavatele pro respondenty¹



Pozitivně na hlavní otázku odpověděli 88 respondentů ze 132, 28 respondentů vybrali variantu „neznám skupinu Český Aeroholding (nemůžu posoudit)“. Pouhých 16 respondentů nepovažují Český Aeroholding za významného a perspektivního zaměstnavatele.

13. Pokud ano, uveďte proč

Tato otázka nebyla povinná, ale podle libosti respondentům umožňovala uvést komentář v podobě jedné věty, proč považují skupinu Český Aeroholding za významného a atraktivního zaměstnavatele. Dále uvádím vyskytující se odpovědi.

„Velká Česká firma, známá široké veřejnosti se zaměřením na letectví, což je můj obor. Dostatečná škála pracovních příležitostí pro mladé a absolventy.“

„Má nabídku zajímavých brigád. Vhodné pro studenty.“

„Společnost, která je vidět s potenciálem rozvíjet se.“

„Jde o společnost působící na mezinárodní bázi“, nebo také podobná je odpověď „nadnárodní společnost s jistotou zaměstnání“.

„Nabízí širokou škálu uplatnění v různých odvětvích v zajímavém prostředí letiště.“

¹ Zdroj: vlastní zpracování

„Dle zkušeností známých shledávám Aeroholding jako dobrého zaměstnavatele.“

„Minimálně Letiště Praha je prosperující společnost s dlouholetou tradicí a výbornými hospodářskými výsledky. Zároveň si udržuje vysokou míru bezpečnosti.“

„Myslím si, že v leteckém odvětví v České republice hraje zásadní, ne-li nejzásadnější roli.“

„Dlouho na trhu, zajímaví zákazníci, vhodné zázemí.“

Hodně se vyskytli také odpovědi typu dlouholetá tradice, velký potenciál, dobré jméno na trhu, dobré zázemí a jistota pro zaměstnance, neustálá nabídka pracovních míst, nebo také že společnost je perspektivní pro český trh.

14. Uveďte, proč ne

Mezi důvody záporných odpovědí na otázku č. 12 byly uvedeny nemožnost kariérního růstu a podřízenost jiné firmě, nízký hospodářský výsledek společnosti, existence zajímavějších zaměstnavatelů pro respondenta, problémy se ziskovostí a zhoršující se služby aerolinek, nebo také neshoda reprezentování společnosti s realitou.

2.2. Shrnutí výsledků výzkumu

Nejvíce respondentů podle odpovědí znají společnosti Český Aeroholding a její dceřinou společnost Letiště Praha, čímž se také vysvětluje větší zájem o práce v těchto dvou společnostech, než například ve společnostech Czech Airlines Handling nebo Czech Airlines Technics.

Docela hodně lidí z dotazovaných se ucházelo o zaměstnání v Českém Aeroholdingu, přitom většina z nich (40%) se o obsazované pozici dozvěděla z kariérních stránek společnosti jobs.cah.cz, na druhém místě jsou pracovní portály jobs.cz a práce.cz. Tímto se potvrzuje informace získané mnou od specialisty náboru skupiny Český Aeroholding o hlavních zdrojích získávání zaměstnanců.

Pro shrnutí výsledků dotazníkového šetření bych uvedla, že skupina Český Aeroholding je pro většinu uchazečů atraktivním a významným zaměstnavatelem, dojmy účastníků z výběrového řízení ve společnosti jsou spíše pozitivní. Chtěla bych také zdůraznit, že podle odpovědí respondentů společnost je zajímavá nejenom pro ty, jejichž vzdělání nebo pracovní povolání souvisí s oblastí leteckého provozu, ale také i pro respondenty z jiných oborů uplatnění.

3. Výzkum nejžádanějších zaměstnavatelů z roku 2016

Chtěla bych také zmínit o článku v Hospodářských Novinách, ve kterém byl opublikován žebříček nejžádanějších zaměstnavatelů. Průzkumu, který v únoru dokončila švédská společnost Universum a česká mediální skupina Studenta Media se zúčastnilo více než 14 tisíc českých studentů vysokých škol a univerzit. Jednou z hlavních otázek bylo, kam by studenti nejraději hned po škole nastoupili do zaměstnání.

V tomto žebříčku skupina Český Aeroholding se umístila na pátém místě mezi nejžádanějšími zaměstnavateli pro studenty byznysu a patří také mezi dvacet nejžádanějších zaměstnavatelů pro studenty technických oborů a dokonce i oborů přírodních věd. Výsledky výzkumu uvádím dále.

Obrázek 15: Nejžádanější zaměstnavatel roku 2016¹

NEJŽÁDANĚJŠÍ ZAMĚSTNAVATEL 2016

Žebříček prvních 50 nejprestižnějších zaměstnavatelů sestavila společnost Universum Global ve spolupráci se skupinou Studenta Media na základě průzkumu mezi studenty českých vysokých škol.

Ekonomie		Technické obory		IT obory		Přírodní vědy		Právo	
1 Google	26 Plzeňský Prazdroj	1 Škoda Auto (Volkswagen Group)	26 Správa železniční dopravní cesty	1 Google	26 SAP	1 Akademie věd České republiky	26 České dráhy	1 Soudy	26 Advokátní kancelář Jansta, Kostka
2 Česká národní banka	27 Seznam.cz	2 Siemens	27 Bezpečnostní informační služba	2 Microsoft	27 ČSOB (KBC)	2 Zentiva (sanofi-aventis)	27 Unipetrol (PKN Orlen)	2 Státní zastupitelství	27 Rödl & Partner
3 Škoda Auto (Volkswagen Group)	28 Komerční banka (Société Générale)	3 Honeywell	28 Vítkovice machinery group	3 IBM	28 Plzeňský Prazdroj	3 Google	28 Honeywell	3 Ministerstvo spravedlnosti	28 KPMG
4 L'Oréal Group	29 PwC	4 ČEZ	29 Aero Vodochody	4 Seznam.cz	29 Coca-Cola	4 Nestlé	29 BASF	4 Ministerstvo vnitra (vč. Policie ČR)	29 Kinostar
5 Český Aeroholding	30 Člověk v tísni	5 Metrostav	30 Jablotron	5 Red Hat	30 Česká spořitelna (Erste Bank)	5 Agrofert	30 Unilever	5 Orgány EU	30 Greenpeace
6 Česká televize	31 J&T Banka	6 Google	31 FEI	6 Oracle	31 Komerční banka (Société Générale)	6 Kofola	31 Mondelez International	6 Ministerstvo zahraničních věcí	31 Wilson & Partners
7 Ministerstvo zahraničních věcí	32 Heineken	7 Skanska	32 Zentiva (sanofi-aventis)	7 Cisco Systems	32 IKEA	7 ČEZ	32 Bezpečnostní informační služba	7 Allen & Overy	32 GE Money Bank
8 Red Bull	33 Procter & Gamble (P&G)	8 Škoda Transportation	33 Energetický a průmyslový holding	8 Eset software	33 Český Aeroholding	8 Plzeňský Prazdroj	33 ČSOB (KBC)	8 Havel, Holásek & Partners	33 PRK Partners
9 Microsoft	34 Armáda ČR	9 Bosch	34 ČEPS	9 Avast Software	34 Unicorn	9 Microsoft	34 Škoda Transportation	9 Bezpečnostní informační služba	34 Weil, Gotshal & Manges
10 Ministerstvo financí	35 Air Bank	10 ABB	35 Plzeňský Prazdroj	10 Škoda Auto (Volkswagen Group)	35 UPC	10 Škoda Auto (Volkswagen Group)	35 Česká spořitelna	10 Armáda ČR	35 Komerční banka (Société Générale)
11 Student Agency	36 Johnson & Johnson	11 Akademie věd České republiky	36 RWE	11 AVG Technologies CZ	36 Česká pojišťovna	11 Teva	36 Energetický a průmyslový holding	11 Advokátní kancelář Brož & Sokol & Novák	36 Císař, Češka, Smutný a spol.
12 Kofola	37 GE Money Bank	12 Microsoft	37 MBtech Bohemia	12 Dell	37 EmbedIT	12 IKEA	37 Česká pojišťovna	12 Ministerstvo financí	37 Holec, Zuska & Partneři Advokáti
13 ČEZ	38 Unilever	13 Tatra Trucks	38 Doosan	13 Alza.cz	38 Škoda Transportation	13 Heineken	38 Metrostav	13 Škoda Auto (Volkswagen Group)	38 Glatzová & Co.
14 Orgány EU	39 Siemens	14 Strabag	39 Continental (vč. Barum)	14 Tieto	39 Nestlé	14 Lego	39 RWE	14 Člověk v tísni	39 PwC
15 IKEA	40 Penta Investments	15 Lego	40 GE Aviation	15 Honeywell	40 České dráhy	15 Danone	40 Hartmann-Rico	15 ČEZ	40 Penta Investments
16 KPMG	41 McKinsey & Company	16 IKEA	41 Třinecké železářny	16 HP	41 Vodafone	16 Český Aeroholding	41 Komerční banka (Société Générale)	16 White & Case	41 Giese & Partner
17 Coca-Cola	42 PPF	17 Hyundai	42 Kofola	17 Bezpečnostní informační služba	42 Jablotron	17 IBM	42 Bosch	17 EY (Ernst & Young)	42 Siemens
18 Ministerstvo vnitra (vč. Policie ČR)	43 Hyundai	18 Český Aeroholding	43 Nestlé	18 Siemens	43 KPMG	18 Pivovary Staropramen	43 FEI	18 Deloitte	43 bnt attorneys-at-law
19 Nestlé	44 Mondelez International	19 Toyota Peugeot Citroën Automobile	44 Coca-Cola	19 Lego	44 ABB	19 Coca-Cola	44 GSK (Glaxo-SmithKline)	19 ČSOB (KBC)	44 Raiffeisen-bank
20 Deloitte	45 Barclays	20 Automotive Lighting	45 ČKD	20 ČEZ	45 Deloitte	20 Procter & Gamble (P&G)	45 Deloitte	20 Akademie věd České republiky	45 O2 Czech Republic
21 EY (Ernst & Young)	46 Bezpečnostní informační služba	21 České dráhy	46 Seznam.cz	21 O2 Czech Republic	46 Socialbakers	21 Novartis	46 Aero Vodochody	21 Baker & McKenzie	46 Vodafone
22 ČSOB (KBC)	47 Raiffeisen-bank	22 E.ON Česká republika	47 Alza.cz	22 AT&T	47 Foxconn CZ	22 Seznam.cz	47 Správa železniční dopravní cesty	22 Clifford Chance Prague LLP	47 Wolf Theiss
23 Česká spořitelna (Erste Bank)	48 Ogilvy	23 Eurovia	48 Linet	23 Akademie věd České republiky	48 UniCredit Bank	23 Veolia Voda	48 ArcelorMittal	23 PPF	48 Mališ Nevkrda Legal
24 Samsung	49 Greenpeace	24 IBM	49 Hella CZ	24 Kofola	49 Agrofert	24 Walmart	49 Alza.cz	24 Česká spořitelna (Erste Bank)	49 Weinhold Legal
25 IBM	50 Honeywell	25 ArcelorMittal	50 Procter & Gamble (P&G)	25 T-Mobile	50 Accenture	25 Siemens	50 HP	25 BBH, advokátní kancelář	50 T-Mobile

¹ Zdroj: Keményová, Z. (2016) Žebříčky nejžádanějších zaměstnavatelů: Vysokoškoláci láká práce pro stát a české firmy. Hospodářské noviny. [online]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65233910-zebricky-nejzadanejsich-zamestnavatelu-ceske-vysokoskolaky-laka-prace-pro-stat-a-pro-ceske-firmy-boduje-i-google>

IV. Závěr

Cílem diplomové práce bylo získat dostatečné množství teoretických poznatků, na jejichž základě by potom bylo možné realizovat výzkum atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele v druhé, praktické části práce. První část diplomové práce má teoretický charakter a je věnována získání teoretických znalostí o získávání a výběru zaměstnanců z odborné literatury, jejíž výčet uvádím v seznamu použité literatury. Druhá část je praktická a v ní se věnuji popisu a analýze procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Český Aeroholding.

V rámci diplomové práci mnou byli stanoveny dvě hypotézy, které byly v průběhu výše uvedené analýzy ověřovány:

- H1: Společnost používá dostatečné a efektivní množství metod získávání a výběru zaměstnanců pro dosažení svých účelů;
- H1: Skupina Český Aeroholding je veřejností považována za atraktivního a žádoucího zaměstnavatele.

K dosažení cíle diplomové práce a ověřování hypotéz jsem použila následující metody: srovnání teoretických poznatků z odborné literatury s praxí, rozhovor se specialistou náboru skupiny Český Aeroholding a analýza interních materiálů, poskytnutých mi personálním oddělením skupiny Český Aeroholding.

Hypotéza H1 byla ověřená po rozhovoru s paní specialistou náboru Českého Aeroholdingu. Zjistilo se, že společnost má docela dobře zorganizovaný proces získávání a výběru zaměstnanců a jasně dané postupy získávání a výběru, které se liší podle obsazované pozicí.

Českým Aeroholdingem nejvíce používaná metoda získávání zaměstnanců je inzerování na vlastních kariérních stránkách, které jsou velmi přehledné a dobře se v nich zorientuje i ten, kdo se na ty stránky dostal poprvé. Přes kariérní stránky jsou získávány kolem poloviny všech uchazečů, což ještě jednou dokazuje, že kariérní stránky společnosti fungují přesně tak, jak se od nich očekává. Zajímavé jsou také prováděné kampaně např. v městské hromadné dopravě, které mají upoutat pozornost potenciálních uchazečů. Výběr zaměstnanců se provádí hlavně pomocí polostrukturovaných pohovorů, které pro cíle společnosti bohatě

stáčeji. Samozřejmě některé specifické pozice jsou náročnější na metody výběru a jsou tam potřebné i další zkoušky.

Skupina Český Aeroholding má velmi dobře organizovaný proces získávání a výběru zaměstnanců, který odpovídá postupům, doporučovaným v odborné literatuře a platným zákonům České republiky. Přesto bych mohla doporučit některá opatření, která by mohla tento proces ještě zlepšit. Kromě uvedených zdrojů získávání pracovníků by mohla skupina Český Aeroholding také využívat služby úřadu práce, který disponuje velmi rozsáhlou databází uchazečů. Samozřejmě, nemusí být tento zdroj používán pro obsazování manažerských a řídicích pozic, ale podle mého názoru při obsazování pozic s nižší kvalifikací se docela hodí. Dále bych na základě provedeného výzkumu mohla doporučit kampaně pro společnost Czech Airlines Technics, v souvislosti s výsledkem otázky č. 6, ze kterého vyplývá, že tato společnost je pro veřejnost nejméně známá. Jelikož jsou v dnešní době hodně používané sociální sítě, bylo by vhodné na ně dávat více pozic, zvláště pozice vhodné pro absolventy. Z rozhovoru s paní specialistkou náboru je zřejmé, že firma dává přednost zkušenějším uchazečům před studenty a absolventy. Nicméně, počítám za zajímavý postup rozšíření nabídky pozic pro absolventy a studenty. Jednou variantou je například nabídka stáží a praxí pro studenty, které můžou být neplacené, a umožňují mladým specialistům získat potřebnou praxi, a firmě nabízejí perspektivu získání nové pracovní síly z vnějších zdrojů. Mladí specialisté by mohli vnést do prostředí společnosti nové nápady a názory a umožnit pohled na mnohé věci z jiného úhlu. Druhou variantou může být spolupráce se školami a přilákání mladých talentů do společnosti.

Hypotéza H2 byla ověřována pomocí dotazníkového šetření. Spolu se specialistou náboru skupiny Český Aeroholding jsme vypracovali dotazník, obsahující celkem 14 otázek, a následně jsem ho umístila na serveru Survio, který umožňuje vytvoření a zveřejnění dotazníků zdarma. Dotazník byl zveřejněn během 3 týdnů a celkově získal 132 respondentů.

Podle výsledků dotazníkového šetření se dá říct, že veřejnost skupinu Český Aeroholding považuje za společnost významnou a prosperující, s dlouholetou tradicí a jistotou budoucnosti a zaměstnání. Převážná většina uchazečů na otázku jestli považují skupinu Český Aeroholding za významného a perspektivního zaměstnavatele odpověděla kladně.

Což pro mě bylo docela zajímavé, je to, že o práci ve skupině Český Aeroholding mají zájem nejen uchazeči, které mají vystudované obory související s letovým provozem, nebo které mají pracovní uplatnění v oblasti letecké dopravy, ale i uchazeči, jejichž vzdělání ani

práce nemají k oblasti letectví žádný vztah. Tuto skutečnost považují za docela významnou v otázce atraktivity společnosti a tímto můžu hypotézu o atraktivitě Českého Aeroholdingu jako zaměstnavatele pouze potvrdit.

Diplomová práce byla pro mě velmi přínosná jednak z pohledu teoretického, kde jsem dozvěděla hodně nových věcí navíc o získávání a výběru zaměstnanců, jednak ovšem i z pohledu praxe, kde jsem měla možnost se nahlédnout trochu do hloubky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve významné české společnosti a dostat se k některým interním informacím společnosti.

V. Zdroje

- **Literatura**

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vyd. Brno: Motiv Press s.r.o.

KOLMAN, Luděk a kol. *Výběr zaměstnanců. Metody a postupy*. Praha: Linde, 2010

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing, 2012

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007

- **Internetové zdroje**

Česká televize. *Personalisti hledají nové zaměstnance přes sociální sítě*. [online]. 17.2.2012. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1191705-personalisti-hledaji-nove-zamestnance-pres-socialni-site>

Český aeroholding. [online]. Dostupné z: [http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg\[\]=cesky-aeroholding](http://cah.jobs.cz/cesky-aeroholding/?customcateg[]=cesky-aeroholding)

Český aeroholding. *O nás: Profil společnosti*. [online]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/cz_profil_spolecnosti_20142015_1.pdf

Epravo.cz. *Posudek o pracovní činnosti – pracovní posudek*. [online]. 21.11.2011. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/posudek-o-pracovni-cinnosti-pracovni-posudek-78513.html?mail>

Jdipracovat.cz. *Stresové interview: vše je o taktice*. [online]. 18.1.2011. Dostupné z: <http://www.jdipracovat.cz/stresove-interview-vse-je-o-taktice>

HRmixer. *Nábor zaměstnanců – od psacího stolu k mobilním aplikacím*. [online]. 9.10.2014. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

Ing. Jiří Stýblo. *Mzdová praxe. Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online]. 15.8.2006. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

Keményová, Z. (2016) *Žebříčky nejžádanějších zaměstnavatelů: Vysokoškoláky láká práce pro stát a české firmy*. Hospodářské noviny. [online]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65233910-zebricky-nejzadanejsich-zamestnavatelu-ceske-vysokoskolaky-laka-prace-pro-stat-a-pro-ceske-firmy-boduje-i-google>

Management Mania. *Headhunting*. [online]. 31.10.2012 . Dostupné z <https://managementmania.com/cs/headhunting>

Měšec.cz. *Jaké reference si smí zaměstnavatel na vás zjišťovat?* [online]. 12.3.2013. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/jake-reference-si-smi-zamestnavatel-na-vas-zji-tovat/>

VI. Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (Zdroj: Koubek, 2010, str. 127).....	21
Obrázek 2: pomocí jaké sociální sítě získali lidé nejčastěji práci	30
Obrázek 3: Pohlaví uchazečů	56
Obrázek 4: Věk respondentů	57
Obrázek 5: Vzdělání respondentů	58
Obrázek 6: Pracovní poměr respondentů	59
Obrázek 7: Souvislost s leteckým provozem	60
Obrázek 8: Dceřiné společnosti ČAH	60
Obrázek 9: Ochota pracovat pro dceřiné společnosti ČAH	61
Obrázek 10: Zkušenost respondentů s ČAH jako zaměstnavatelem.....	62
Obrázek 11: Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici	63
Obrázek 12: Dojmy respondentů z výběrového řízení	64
Obrázek 13: Faktory atraktivity zaměstnavatele podle důležitosti	65
Obrázek 14: Atraktivita ČAH jako zaměstnavatele pro respondenty	66
Obrázek 15: Nejžádanější zaměstnavatel roku 2016.....	70

VII. Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců skupiny Český Aeroholding podle pohlaví – obecné.....	48
Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců skupiny Český Aeroholding podle pohlaví a jednotlivých dceřiných společností	48
Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců skupiny Český Aeroholding – obecná	49
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců Českého Aeroholdingu podle jednotlivých dceřiných společností	49

VIII. Přílohy

Příloha č. 1 – Ukázka kariérních stránek společnosti



→ 37 VOLNÝCH MÍST



Nic se před námi neschová a jsme na to hrdí.



Ročně přes nás projde 12 milionů cestujících.

O bezpečnost cestujících se starají pracovníci ostrahy letiště a bezpečnostní kontroly.

Komfort cestujících zajišťuje stravování a VIP služby.

Pracují zde i lidé na pozicích hasič, elektrikář, automechanik, uklízeč, ekolog atd.

Zobrazit 18 volných míst

[Více o Letišti Praha](#)





→ 37 VOLNÝCH MÍST

ŽIJEME LETIŠTĚM

Líbí se nám atraktivní prostředí, možnost růstu a rozvoje, silné zázemí ve skupině společností, které působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách.



Dobrý kolektiv je jedním z benefitů.



Naši zaměstnanci zajišťují řadu služeb pro dceřiné společnosti.

Staráme se o finance celé skupiny a poskytujeme právní poradenství napříč skupinou.

Zajišťujeme také služby v oblasti informačních technologií, lidských zdrojů, marketingu a komunikace.

Zobrazit 8 volných míst

[Více o Českém aeroholdingu](#)

→ 37 VOLNÝCH MÍST



Je skvělé vidět za svou práci výsledky.

CZECH AIRLINES HANDLING

Ročně odbavíme 60 000 letů a 5 milionů zavazadel.

Umíme odbavit letadla od těch nejmenších až po Airbus A380.

Staráme se o úklid letadel a doplňujeme letecké pohonné hmoty.

Poskytujeme také služby kontaktního centra.

Zobrazit 5 volných míst

[Více o Czech Airlines Handling](#)

→ 37 VOLNÝCH MÍST



Kdo může říct, že denně svou práci ovlivňuje bezpečnost tisíců pasažérů?

CZECH AIRLINES TECHNICS

Zaměstnáváme přes 700 lidí, kteří zajišťují opravy a údržbu letadel a letadlové techniky.

Máme čtyři linky pro těžkou údržbu a zvládneme tedy najednou opravovat až čtyři dopravní letadla.

Zaměřujeme se na letadla Boeing 737 CL/NG, Airbus 320FAM a ATR.

Zabýváme se také údržbou komponentů a letadlových podvozků.

Zobrazit 6 volných míst

[Více o Czech Airlines Technics](#)

Benefity

→ 37 VOLNÝCH MÍST



Manželka je vždy nadšená, že můžeme být o jeden týden dále u moře.



Ráda si vybírám z více druhů jídel za skvělou cenu.



Cením si, že mi zaměstnavatel přispívá na důchod.



V práci mi umožňují se dále vzdělávat.



Ráno nemusím hledat místo na parkování. Parkuji prostě v práci.

- 5 týdnů dovolené
- Zaměstnanecké stravování
- Příspěvek na penzijní spoření
- Příspěvek na jazykové kurzy¹²
- Soukromé parkování na letišti



ODSTARTUJTE S NÁMI SVOU KARIÉRU

Příloha č. 2 – Letáky, použité na veletrzích

r. 2013

CSA Services, s.r.o. poskytuje služby Agentury práce v oblasti zprostředkování, dočasného přidělení a vzdělávání zaměstnanců a také služby Kontaktního centra, které zajišťuje obsluhu odchozích a příchozích volání, zpracování e-mailů, dokumentů, stížností, objednávek apod.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Zákaznická péče a call centrum
- Odbavení letadel a cestujících
- Údržba

Pro ostatní klienty mimo skupinu Český Aeroholding:

- Logistika
- Bankovníctví a finance
- Strojírenství (automotive a letecká výroba) a další



Czech Airlines Technics, a.s. zajišťuje údržbu letadel a jejich pravidelný certifikovaný servis. Vysoce profesionální služby Czech Airlines Technics vyhledává stále více významných mezinárodních leteckých dopravců.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Technika a údržba

Těšíme se na spolupráci!

Kariérní stránky
<http://www.cah.jobs.cz/>

Český Aeroholding
Jana Kašpara 1069/1,
Praha 6, 160 08

ČESKÝ AEROHOLDING

Rozlette se za kariérou v Českém Aeroholdingu



Letiště Praha **CZECH AIRLINES**

HOLIDAYS **CZECH AIRLINES** **CZECH AIRLINES HANDLING**

CZECH AIRLINES SERVICES **CZECH AIRLINES TECHNICS**



Český Aeroholding, a.s. je mateřskou společností skupiny, která působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách. Jeho dceřinými společnostmi jsou Letiště Praha, České aerolinie, HOLIDAYS Czech Airlines, Czech Airlines handling, CSA Services a Czech Airlines Technics.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Finance
- Ekonomika
- Lidské zdroje
- Informační technologie
- Nákup
- Obchod a marketing
- Právo



Letiště Praha, a.s. je provozovatelem nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v České republice a největšího mezi novými členskými státy EU. Ročně tento mezinárodní vzdušný přístav odváží mezi 11 – 12 milióny cestujících. Ti mají v průběhu roku k dispozici nabídku kolem 50 leteckých společností spojujících Prahu přímou linkou se zhruba 130 destinacemi po celém světě.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Bezpečnost
- Letecký provoz
- Gastronomie
- Zákaznická péče
- Energetika a technologie
- Facility management



České aerolinie, a.s. jako vlajkový letecký dopravce České republiky zajišťují spojení z Prahy, a také přes Prahu do významných destinací v Evropě, Střední Asii, Zakavkazsku či na Blízkém východě. Od roku 2001 jsou České aerolinie členem letecké aliance SkyTeam.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Obchod a e-commerce
- Revenue management



HOLIDAYS Czech Airlines, a.s. jsou společností zaměřující se na pronájem volné kapacity vlastních letadel (tzv. ACMI) za podmínek udržení vysokého standardu bezpečnosti i pravidelnosti letů a při zachování maximální spokojenosti zákazníků.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Letový provoz



Czech Airlines Handling, a.s. zajišťuje kompletní služby při odbavení cestujících a letadel zákazníka, handlingové služby, a to pro lety z letiště Praha/Ruzyně, včetně odmrazování letadel a další služby související s leteckou přepravou. Dále nabízí prodej letenek a ostatní služby související s provozováním cestovní agentury.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- Pozemní provoz (Odbavení letadel a cestujících)





Rozlet'te se za kariérou v Českém aeroholdingu!

Český AeroHolding, a.s. • Jana Kašpara 1059/1
160 08 Praha 6 • www.cah.jobs.cz • info@cah.cz

ČESKÝ AEROHOLDING **Letiště Praha**

CZECH AIRLINES HANDLING **CZECH AIRLINES TECHNICS**

Český AeroHolding, a.s.

je mateřskou společností skupiny, která působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách. Jeho dceřinými společnostmi jsou Letiště Praha, Czech Airlines Technics a Czech Airlines Handling. Poskytuje také služby agentury práce v oblasti zprostředkování a dočasného přidělení sezónních zaměstnanců.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- finance
- ekonomika
- administrativa
- lidské zdroje
- informační technologie
- nákup
- obchod a marketing
- právo

Letiště Praha, a.s.

je provozovatelem největšího mezinárodního letiště v České republice a největšího mezi novými členskými státy EU. Ročně tento mezinárodní vzdušný přístav odbaví mezi 11-12 milióny cestujících. Ti mají v průběhu roku k dispozici nabídku kolem 50 leteckých společností spojujících Prahu přímo s linkou se zhruba 130 destinacemi po celém světě.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- bezpečnost
- letecký provoz
- gastronomie
- zákaznická péče
- energetika a technologie
- facility management

Czech Airlines Handling, a.s.

zajišťuje kompletní služby při odbavení cestujících a letadel zákazníka, handlingové služby, a to pro lety z letiště Praha/Ruzyně včetně odmrazování letadel, a další služby související s leteckou přepravou. Dále nabízí prodej letenek a ostatní služby související s provozováním cestovní agentury. Poskytuje také služby kontaktního centra, které zajišťuje obsluhu odchozích a příchozích volání, zpracování e-mailů, dokumentů, stížností apod.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- pozemní provoz (odbavení letadel a cestujících)
- úklid objektů
- zákaznická péče a call centrum

**Czech Airlines Technics, a.s.**

zajišťuje údržbu letadel a jejich pravidelný certifikovaný servis v oblastech těžké údržby, trátové údržby, údržby komponentů, podpory provozovatelů a údržby letadlových podvozků. Společnost má dlouholetou tradici, píně vyoavené technické záležitosti a disponuje týmy zkušených mechaniků. Vysoce profesionální služby společnosti Czech Airlines Technics vyhledává stále více významných mezinárodních leteckých dopravců.

Uplatnění u nás mohou najít uchazeči v těchto oblastech:

- technika a údržba
- produkční plánování

Příloha č. 3 – Kampaň v autobusech ČSAD v Středočeském kraji (leden-únor 2016)



PŘIDEJTE SE K TÝMU LETIŠTĚ PRAHA!

Přijímáme pracovníky pro:

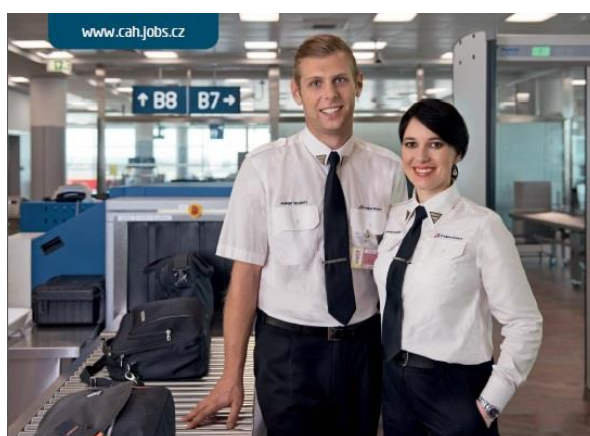
- BEZPEČNOSTNÍ KONTROLU
- OSTRAHU LETIŠTĚ

Životopisy zasílejte na adresu nabor@cah.cz
Více informací naleznete na kariéerních stránkách www.cah.jobs.cz

Maturita výhodou, ale ne podmínkou

Nabízíme:

- Jistotu stabilního zaměstnání
- Firemní stravování
- 5 týdnů dovolené
- Výběr dalších benefitů v hodnotě 17 000 Kč ročně



PŘIDEJTE SE K TÝMU LETIŠTĚ PRAHA!

Přijímáme pracovníky pro:

- BEZPEČNOSTNÍ KONTROLU
- OSTRAHU LETIŠTĚ

Životopisy zasílejte na adresu nabor@cah.cz
Více informací naleznete na kariéerních stránkách www.cah.jobs.cz

Maturita výhodou, ale ne podmínkou

Nabízíme:

- Jistotu stabilního zaměstnání
- Firemní stravování
- 5 týdnů dovolené
- Výběr dalších benefitů v hodnotě 17 000 Kč ročně



Příloha č. 4 – náhled dotazníků

Průzkum atraktivity Českého Aeroholdingu jako zaměstnavatele

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše pohlaví?

☐ Muž ☐ Žena

K jaké věkové skupině patříte?

☐ 15-18
☐ 19-25
☐ 26-40
☐ 41-55
☐ 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ Základní
☐ Středoškolské bez maturity
☐ Vyuční list bez maturity
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vyuční list s maturitou
☐ Vysokoškolské

Jaký je Váš současný pracovní poměr?

☐ Hlavní pracovní poměr
☐ DPP/DPČ
☐ OSVČ
☐ Nezaměstnaný

Souvisejí Vaše vzdělání/současné pracovní uplatnění s leteckým provozem?

☐ Ano ☐ Ne

Které dceřiné společnosti skupiny Český Aeroholding znáte?

☐ Český Aeroholding - mateřská společnost
 ☐ Letiště Praha
 ☐ Czech Airlines Handling
 ☐ Czech Airlines Technics

Chtěl(a) byste pro nějakou ze společností Českého Aeroholdingu pracovat? Pokud ano, pro jakou?

☐ Český Aeroholding
 ☐ Letiště Praha
 ☐ Czech Airlines Handling
 ☐ Czech Airlines Technics
 ☐ Nechtěl(a) bych pro Český Aeroholding pracovat, protože (uveďte důvod)

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Ucházel(a) jste se někdy o zaměstnání ve skupině Český aeroholding?

☐ Ano
 ☐ Ne

Jak jste se o pracovní pozici dozvěděl(a)?

☐ Kariérní stránky cah.jobs.cz
 ☐ Pracovní portály jobs.cz nebo prace.cz
 ☐ Sociální sítě (Facebook nebo LinkedIn)
 ☐ Doporučení od známého
 ☐ Tisková inzertní v autobusech či novinách
 ☐ Na pracovním veletrhu
 ☐ Necházel(a) jsem se o práci v Českém Aeroholdingu
 ☐ Jiné - uveďte prosím

Napište vlastní odpověď

Zbývá 100 znaků

Jaké jsou Vaše dojmy z výběrového řízení?

- ☐ Dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné
- ☐ Nezúčastnil(a) jsem se výběrového řízení

Co je pro Vás důležité při zvažování atraktivity zaměstnavatele (seřadte faktory podle důležitosti)?

1. Znalost a známost značky společnosti u široké veřejnosti
2. Atmosféra uvnitř firmy
3. Platové ohodnocení a benefity
4. Původ kapitálu společnosti
5. Postavení společnosti na trhu
6. Společenská odpovědnost firmy
7. Možnost rozvoje a kariérního růstu
8. Předmět podnikání společnosti
9. Velikost společnosti

Považujete skupinu Český Aeroholding za významného a perspektivního zaměstnavatele?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Neznám skupinu Český Aeroholding

Pokud ano, uveďte proč

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Uveďte, proč ne

 Napište větu

Zbývá 250 znaků