Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2015 Romana Jegrmanová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Analýza vybraných personálních činností v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s.

Autor bakalářské práce: Romana Jegrmanová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Analýza vybraných personálních činností v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s.*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2015 Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za velmi cenné rady a věnovaný čas. Dále děkuji celé Personální agentuře za spolupráci a poskytnuté informace, a v neposlední řadě také přímo jejím zaměstnancům, kteří mi pomohli s dotazníkovým šetřením.

Název bakalářské práce:

Analýza vybraných personálních činností v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s.

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je analýza vybraných personálních činností v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a vymezuje základní pojmy a teoretická východiska v procesu získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části je představena společnost Český Aeroholding, a. s. společně s Personální agenturou. Poté je popsán proces zakázky agenturního zaměstnávání a pomocí metod provedena analýza získávání a výběru zaměstnanců. Základní metody pro zpracování praktické části jsou: rozhovor se specialistkou, interní dokumenty, internetové stránky společnosti a v neposlední řadě výstupy z dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci Personální agentury. Na základě vyhodnocení metod byla navržena určitá doporučení vedoucí k vyšší kvalitě a efektivitě v procesu dočasného přidělování zaměstnanců.

Klíčová slova:

Získávání, výběr, agentura, dočasné přidělení

Title of the Bachelor´s Thesis:

Analysis of selected personnel activities in the Czech Aeroholding´s Personnel Agency

Abstract:

The aim of the thesis is to analyse selected personnel activities in the Czech Aeroholding. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on literature and it contains the definition of basic concepts and theoretical foundations in the process of employees recruitment and selection. Personnel agency are introduced in the practial part. Then, the process of agency employment contracts is described and methods of employees recruitment and selection are analyzed . The main points of the practical part are: an interview with a specialist, internal documents, the company's website and the questionnaire from current employees of personnel agency. Some recommendations leading to higher quality and efficiency in the process of temporary help.

Key words:

Recruitment, selection, agency, temporary help

Obsah

Úvod 1

I. Teoretická část 2

1. Historický vývoj a vysvětlení základních pojmů 3

1.1 Vývoj personální práce 3

1.2 Personální útvar 4

1.3 Útvar lidských zdrojů 4

1.4 Personalisté, specialisté a generalisté 4

1.5 Personální činnosti 5

2. Získávání a výběr pracovníků 6

2.1 Personální marketing 6

2.2 Nábor či získávání pracovníků? 7

2.3 Postupy pro získávání a předvýběr pracovníků 7

2.4 Metody získávání pracovníků 9

2.5 Efektivnost metod získávání pracovníků 12

2.6 Výběr zaměstnanců 12

3. Poskytovatel personálních služeb 13

3.1 Druhy poskytovatelů 13

3.2 Proces recruitmentu v agentuře 15

3.3 Personální agentura x útvar lidských zdrojů 17

II. Praktická část 18

4. Profil společnosti 19

4.1 Skupina Český aeroholding 19

4.2 Český Aeroholding, a. s. - (ČAH) 19

4.3 Akciová struktura 21

4.4 Dceřiné společnosti 22

4.5 Personální agentura Českého Aeroholdingu, a. s. 24
5. Dočasné přidělení pracovníků 27
6. Rozhovor s HR specialistkou 28
7. Zhodnocení rozhovoru 33
8. Dotazníkové šetření 36
9. Zhodnocení dotazníkového šetření 47
10. Doporučení 49
Závěr 53
Seznam použitých zdrojů 55
Seznam diagramů 56
Seznam grafů 56
Seznam obrázků 56
Seznam příloh 57
Seznam tabulek 57

Úvod

V současné době se na trhu vyskytuje velké množství společností, které si mohou vzájemně konkurovat. Je tedy důležité, aby si společnosti uvědomily, že ke svému úspěchu potřebují nejen materiální, finanční, informační, ale i lidské zdroje. Správní lidé na správných místech mohou pro společnost představovat konkurenční výhodu. Lidské zdroje, tedy pracující lidé v organizaci, představují nepostradatelný a důležitý prvek v každé organizaci. Od výsledné práce a chování lidí se odvíjí výkon celé organizace i výsledek hospodaření. Vybrat a vůbec získat nejlepší pracovníky pro organizaci může představovat někdy veliký problém. Některé organizace tedy vytváří vlastní personální útvary či navazují spolupráci s agenturami. Z hlediska personálních činností je získávání a výběr pracovníků klíčový. Správné nastavení těchto personálních procesů umožňuje přijmout nejvhodnější zaměstnance na obsazovaná pracovní místa/pozice a ve svém důsledku tak může pozitivně ovlivnit fluktuaci a tedy významně snížit náklady společnosti na vyhledávání stále nových pracovníků.

Bakalářská práce se zabývá akciovou společností Český Aeroholding, která má svůj personální útvar, ale vlastní i svoji agenturu. Práce je zaměřena na agenturu a na její personální činnosti, konkrétně na získávání a výběr vhodných zaměstnanců pro dceřiné společnosti Českého Aeroholdingu. Během zpracování tématu se mohou vyskytnout určité problémy, které je vhodné identifikovat. Má agentura správně zvolené metody pro jejich klíčové personální činnosti? Lze považovat získávání a výběr za dostatečně efektivní a účinný?

Cílem bakalářské práce je odhalení silných a slabých stránek vybraných personálních činností v Personální agentuře Českého Aeroholdingu a navržení opatření k optimalizaci těchto procesů. Hlavní přínos práce spočívá v praktickém využití výsledků práce pro konkrétní společnost. K dosažení stanoveného cíle byly použity tyto metody: srovnání teorie s praxí, analýza interních materiálů společnosti, dotazníkové šetření a rozhovor se specialistkou agentury.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou k pochopení daného tématu vymezeny a sjednoceny termíny, které jsou z důvodu vývoje společnosti vykládány v každé literatuře jinak. V praktické části jsou použité metody k výslednému zhodnocení nastaveného systému získávání a výběru pracovníků v Personální agentuře.

I. Teoretická část

1. Historický vývoj a vysvětlení základních pojmů

Podle Šikýře[1] se **personalistika** neboli **personální práce** zabývá řízením a vedením lidí. Jejím úkolem je, aby organizace dosáhla svých strategických cílů prostřednictvím dostatku schopných a motivovaných lidí. K tomu využívá jednotlivé personální činnosti, které zajišťují manažeři. Ve větších organizacích může vzniknout personální útvar, kde jsou tyto činnosti v kompetencích personalistů či poskytovatelů personálních služeb.

1.1 Vývoj personální práce

Personální administrativa se jako pojetí personální práce označuje zhruba do počátku 60. let 20. století. Personální útvar v tomto případě poskytuje servisní služby, které zajišťují nezbytnou agendu spojenou se zaměstnáváním lidí a administrativu spojenou s dodržováním pracovněprávní legislativy pro vedení společnosti.

Personální řízení se začalo vyvíjet jako koncepce personální práce od druhé poloviny 60. let u velkých společností, které chtěly ovládnout trh. K ovládnutí trhu potřebovaly ty nejlepší pracovníky, proto se většina velkých společností začala úzce specializovat na jednotlivé personální činnosti. S tím souvisela i potřeba nových interních pracovníků-specialistů, např. koordinátorů, vyjednávačů a jiných. Značná pozornost byla věnována interním problémům zaměstnanců a využití interní pracovní síly. V této koncepci se nebere zřetel na strategické řízení.

Od počátku 80. let 20. století se začíná dostávat do povědomí pojem **řízení lidských zdrojů.** V probíhající recesi a krizi v hospodářství se vyspělé ekonomické společnosti snažily zvýšit svoji efektivnost pomocí úzké spolupráce liniových manažerů a personálního útvaru. Pro zdůraznění vzácnosti lidí se začal užívat pojem lidské zdroje. V polovině 80. let 20. století byly vypracovány modely souladu řízení lidských zdrojů, které kladou důraz na lidi jako zdroj organizace a na nutnost zohlednit vliv vnějších faktorů. V této koncepci je intenzivně usilováno o uskutečnění strategie, která bude v souladu s cíli a plány řízení lidských zdrojů.

V některých organizacích zaměstnavatelé mění pohled na lidského činitele a chápou ho jako **intelektuální kapitál či lidský kapitál** společnosti. Podniky si začaly uvědomovat, jak je důležité se odlišit od konkurence. Nové nápady, myšlenky a inovace produktů se stávají

[1] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 16. ISBN 978-80-247-4151-2.

důležitými pro většinu společností, proto se pohlíží na zaměstnance jako na jedinečný kapitál. Formulují se metody, jak zvýšit jeho motivaci a pracovní spokojenost a jak tento kapitál účinně měřit a řídit. [2]

1.2 Personální útvar

Koubek[3] charakterizuje personální útvar jako specializované pracoviště určené pro řízení lidských zdrojů. Útvar poskytuje odborné, metodické, poradenské, usměrňovací, organizační a kontrolní služby jednotlivým i vedoucím pracovníkům na všech úrovních. Je odpovědný za správné fungování a existenci personálních činností.

1.3 Útvar lidských zdrojů

Stále častěji se pro personální útvar používá označení útvaru lidských zdrojů. Termín lidské zdroje signalizuje, že zaměstnavatel chápe své pracovníky jako konkurenční výhodu. Je to z důvodu toho, že pro společnost jsou pracovníci velice důležití a stávají se zdrojem tvorby nových hodnot.

Zaměstnavatel přisuzuje důležitost personální práci v organizaci podle toho, jak začlení personální útvar do organizační jednotky spolu s postavením vedoucího v čele útvaru. Personální útvar může být přímo podřízen generálnímu řediteli jako jeho štábní útvar, nebo být na stejné úrovni řízení jako ostatní útvary v organizaci, či být součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů.

Útvar může být různými způsoby uspořádán, buď podle liniově štábní koncepce do odborů, nebo rozdělen na centrále na *front a back offices*, či může být tvořen středisky na centrále, které jsou specializované na vybrané personální služby s decentralizovanými personalisty v organizačních jednotkách produkce a služeb. [4]

1.4 Personalisté, specialisté a generalisté

Kolik personalistů je potřeba pro správně fungující organizaci? Rozhodující roli hraje počet zaměstnanců v organizaci. V malé organizaci není potřeba vytvářet personální útvar, základní

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 5-9. ISBN 978-80-7179-893-4.
[3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 32. ISBN 978-80-7261-288-8.
[4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-7179-893-4.

personální činnosti si zajišťuje vrcholový manažer či majitel. Jestliže má organizace kolem 100-500 zaměstnanců, je dobré vytvořit personální útvar v čele s personálním manažerem a s 2-3 personalisty-specialisty.

Se vzrůstajícím významem řízení lidských zdrojů dochází k restrukturalizaci personálního útvaru. Dochází ke změně profilu personalisty a personálního ředitele. Místo titulu personalista se zažíná vžívat pojem *specialista* nebo *generalista* lidských zdrojů. Personální ředitel se stává členem představenstva. Generalista je zapojený do většiny personálních aktivit, zatímco specialista se zaměřuje na jednotlivé personální služby. Specialista se musí umět přizpůsobit požadavkům na vykonávání širšího okruhu pracovních činností, musí se rozvíjet do role generalisty. [5]

1.5 Personální činnosti

Personální práce se skládá z personálních činností, které jsou potřeba ke správnému fungování organizace. Takových činností je velké množství a každá společnost si je specifikuje podle svých potřeb.

V pracovním procesu lze rozeznat činnosti v oblastech: [6]

1. vytváření a analýzy pracovních míst (tj. vytváření pracovních úkolů),
2. personálního plánování (tj. při plánování potřeb pracovníků a rozvoje pracovníků),
3. získávání, výběru, přijímání a adaptaci vhodných kandidátů,
4. hodnocení pracovníků,
5. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní pozice a ukončování pracovních poměrů,
6. odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod,
7. rozvoje a vzdělávání,
8. kolektivního vyjednávání a pracovní vztazích,
9. péče o zaměstnance,

[5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 14,17. ISBN 978-80-7179-893-4.
[6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 20-22. ISBN 978-80-7261-288-8.

10. personálního informačního systému sloužícího k zajištění správy personální administrativy i k vnitřní komunikaci (tj. analýza dat týkajících se pracovníků, mezd, personálních činností apod.),
11. průzkumu trhu práce, kde dochází k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil,
12. zdravotní péče o zaměstnance,
13. dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků.

2. Získávání a výběr pracovníků



Každá společnost si klade za úkol najít nejvhodnější pracovníky. Dosazovat správné lidi na správná místa patří k nejdůležitějším úlohám personálního řízení. Získávání, výběr a přijímání pracovníků tedy vyžaduje značnou pozornost a důslednost.

Do určité míry mohou společnosti samy ovlivnit, zda budou uchazeči reagovat na jejich nabídku či ne. Jedná se o vnitřní podmínky organizace. Těmito vlivy jsou charakteristika pracovního místa, celková pověst, charakteristika společnosti a např. forma a obsah nabízené práce. Mezi vnější podmínky, které společnost neovlivní, se řadí demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní podmínky. [7]

2.1 Personální marketing

K přilákání zaměstnance a vytvoření si dobré zaměstnavatelské pověsti využívá organizace tzv. personální marketing.[8] Nejde jen o nabídku vyšší mzdy (platu) či zaměstnaneckých výhod, ale také o nabídku kvalitnějšího pracovního života zaměstnanců. Zájem a péče o pracovníky se může stát jedním z důležitých nástrojů pro jejich snadnější získání. Společnost se sama stává atraktivnější a žádanější, když se zaměří na pracovní, sociálně-hygienické podmínky pracovníků, jejich sociální a personální rozvoj, vzdělání, mezilidské vztahy a v neposlední řadě na ohleduplnost a chování k pracovníkům. Etika podnikání, dodržování zákonů, personální práce a způsoby uskutečňování jejich jednotlivých činností mohou podstatně ovlivnit pověst podniku.

[7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 71-72. ISBN 978-80-247-3823-9.
[8] Tamtéž, s. 99-102.

2.2 Nábor či získávání pracovníků?

Při tradičním náboru se získává pracovní síla z vnějších zdrojů. Jde o hledání pracovníka, který vyhovuje požadavkům pracovního místa. Naopak v moderním pojetí získávání pracovníků jde o víc, než jen o pokrytí pracovního místa. Je zde snaha získat motivované a zaujaté pracovníky, kteří dokážou přispět něčím navíc a dokážou se odlišit od ostatních. Hledají se takoví pracovníci, kteří se stanou nejenom fyzickou součástí organizace, ale vloží do společnosti svou duši, své vlastní já. Jejich zájmy by se měly ztotožňovat se zájmy organizace. Toto moderní pojetí personální práce upřednostňuje kandidáty z vnitřních zdrojů, až poté hledá pracovní síly z vnějších zdrojů. [9]

2.3 Postupy pro získávání a předvýběr pracovníků

Posloupnost jednotlivých fází při získávání a předvýběru pracovníků: [10]

1. V první fázi dochází k **identifikaci potřeb** získávání uchazečů. Je důležité včas rozpoznat potřebu nového pracovníka, aby společnosti nevznikly případné ztráty. Na základě výpovědní lhůty, daného termínu obsaženého v dohodě o ukončení pracovního poměru či v pracovní smlouvě sjednané na dobu určitou si lze předem zabezpečit dobře vypracovaný plán. Nelze ale bohužel předpovědět vše, například smrt pracovníka, náhlou invaliditu nebo okamžité zrušení pracovního poměru. [11]

2. K formulaci nabízeného zaměstnaní například pomocí inzerátu, je potřeba správně **popsat a specifikovat pracovní místo** včetně očekávaných pracovních výsledků. Je to základ, díky kterému personalista zabezpečí efektivní získávání a výběr vhodných adeptů. Je důležité vybrat nejvýznamnější charakteristiky popisu, které budou pro uchazeče srozumitelné. Důležitými body popisu jsou název pracovního místa, pracovní funkce, typy prováděných pracovních úkolů a odpovědnost zaměstnance. Dále je třeba uvést místo, kde se bude vykonávat daná práce a zdali se pracovník může vzdělávat při výkonu práce. Součástí popisu jsou předepsané pracovní podmínky (mzdové ohodnocení, pracovní prostředí).

---

[9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 70. ISBN 978-80-247-3823-9.
[10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 132-154. ISBN 978-80-7261-288-8.
[11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 76-79. ISBN 978-80-247-3823-9.

Pro specifikaci uvedeného místa musí personalista definovat vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti požadované od pracovníka na danou pracovní pozici. Je důležité si stanovit, které z těchto požadavků jsou absolutně nezbytné, žádoucí nebo vítané. Požadavky na pracovníka musí být reálné a posouzené odpovídající metodou.

3. Podnik by měl zvážit, zda není lepší zrušit pracovní místo a zabezpečit práci uzavřením pracovního poměru na částečný úvazek, nebo na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Jestliže se společnost rozhodne obsadit místo, měla by si **zvolit, z jakých zdrojů bude čerpat**. Získat pracovníky může z vlastních, vnějších či z kombinace těchto zdrojů. Pokud organizace dokáže obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, může to mít pozitivní vliv na motivaci a celkovou morálku pracovníka. Volné místo se rychleji obsadí. Společnost zná silné a slabé stránky zaměstnance a dokáže lépe využít zkušeností pracovníka. Naopak vnější zdroje mohou společnosti přinést nové nápady, názory a zkušenosti. Mimo organizaci je více nových talentů a adeptů než ve společnosti.

4. Pokud se společnost rozhodne pro získání pracovníka z vnějších zdrojů, měla by důkladně **zvážit, jaké metody k tomu zvolí**. Je velice vhodné zvolit kombinaci několika metod. Záleží také na tom, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jaká je situace na trhu práce, jaké má podnik finanční zdroje atd. V úvahu by se měly vzít i předcházející procesy získávání pracovníků.

5. Další krokem v procesu získávání pracovníků je **volba dokumentů požadovaných od uchazečů**, které obsahují důležité údaje pro personalistu. Z těchto dokumentů se zjistí způsobilost uchazeče vykonávat danou práci. Na základě dokumentů se realizuje jak předvýběr, tak výběr vhodných kandidátů. Po uchazeči se mohou požadovat tyto dokumenty: životopis, osobní dotazník, doklad o vzdělání a praxi, reference, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení či průvodní dopis. Díky jednoduchému dotazníku podnik získá základní informace o uchazeči a pomocí otevřeného dotazníku se dozví o uchazeči určité skutečnosti. Uchazeč uvádí zaujímané postoje a vyjadřuje se k některým otázkám. Životopis může uchazeč dodat ve třech typech provedení: volný, polostrukturovaný nebo strukturovaný.

Armstrong[12] se ve své knize zmiňuje o elektronických životopisech, kdy systém dokáže přečíst text a konvertovat životopis do základního textového formátu. Stačí vybrat klíčové údaje

[12] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 360. ISBN 978-80-247-1407-3.

pomocí nastavených kritérií a třídících znaků a systém pak jen provede analýzu a vybere vhodné kandidáty.

6. Podnik musí správně **formulovat obsah, formu a umístění nabídky** zaměstnání. Vychází z popisu a specifikace pracovního místa, ze zvolených zdrojů, ze sociálního profilu uchazečů, z obtížnosti získání uchazeče, ze zvolené metody získávání pracovníků i z volby dokumentů požadovaných od uchazeče.

Inzerovaná nabídka práce by měla obsahovat název práce, stručný popis vykonávané práce, charakteristiku činností společnosti, místo vykonávané práce, název a adresu společnosti, požadavky na vzdělání, praxi, kvalifikaci a na schopnosti a vlastnosti uchazeče, požadavky na věk (pokud je to nezbytné a legální), pracovní podmínky, možnost vzdělání, požadované dokumenty a informace pro uchazeče na koho se obrátit v případě zájmu.

Je vhodné sledovat efektivnost inzerování a odmítnuté uchazeče včas kontaktovat. Společnost by neměla inzerovat nabídku anonymně a měla by uchazeči umět něco nabídnout. Je potřeba správně zvolit termíny a způsoby uveřejnění inzerátů.

7. Personalista by měl být ochoten pomoc uchazeči s vyplněním dotazníku, s formulováním životopisu apod. Při **shromažďování materiálů** musí personalista požádat uchazeče v případě chybějících informací o jejich doplnění.

8. Na základě získaných dokumentů se porovnávají požadavky pracovního místa s uchazečem. V **předběžném výběru** lze provést předběžný pohovor. Poté je personalista schopen setřídit uchazeče do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

9. Poslední fází získávání zaměstnanců je **abecední sestavení seznamu uchazečů**, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.

2.4 Metody získávání pracovníků

Pro interní získání pracovníků lze využít místní nástěnku, intranet či časopis určený pro zaměstnance. Další možností je přímé oslovení zaměstnance, popřípadě oslovení přes nadřízeného.

Pro vnější získání zaměstnanců jsou vhodné tyto metody: [13]

1) Uchazeč se nabídne sám

V tomto případě lze předpokládat, že se společnost stává atraktivní pro uchazeče např. svou pověstí nebo zajímavou prací. Společnost tak ušetří náklady za inzerci, ale na druhou stranu většina uchazečů o práci pro ni není dostatečně vhodná. Spousta z nich nemá jasnou představu o potřebách společnosti. Při výběru nemůže personalista porovnat schopnosti a dovednosti s jiným uchazečem.

2) Doporučení ze strany pracovníka

Současný pracovník většinou doporučí vhodného kandidáta, už jen z toho důvodu, že si nechce pokazit svou pověst u zaměstnavatele. Další výhodou jsou nízké náklady, ale je zde opět omezená možnost výběru z více doporučených uchazečů.

3) Přímé oslovení

Podnik získá vhodného pracovníka a navíc ušetří náklady za inzerci. Často společnost přímo osloví kvalifikované pracovníky. Oslovený jedinec si je vědom svých kvalit a může požadovat zlepšení pracovních podmínek. Také může dojít ke zhoršení vztahů s organizací, kde je oslovený pracovník zaměstnán a odkud následně přejde.

4) Vývěska

Aby byla tato metoda úspěšná, musí se nabídka práce vyvěsit na vhodném a viditelném místě. Většinou se touto metodou oslovují zájemci se základním nebo středním vzděláním s maturitou. Je to vhodná metoda pro oslovení zájemců o technické či nižší administrativní pracovní pozice často využívaná malými nebo středními podniky. Lze říci, že se jedná o levný a rychlý způsob inzerce. Nevýhodou je dostupnost. K nabídce práce se dostanou pouze lidé, kteří jsou s místem vyvěšení určitým způsobem spojeni - např. inzerce ve škole, v práci. Dalším mínusem může být velké množství inzerátů.

5) Využití poštovních doručovatelů

[13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015, s. 135-142. ISBN 978-80-7261-288-8.

Letáky v poštovních schránkách jsou v dnešní době často využívané pro reklamu a inzerci. Musí umět zaujmout a poskytnout veškeré informace. Výhodou je, že se k nabídce dostane široký okruh lidí. Společnost může oslovit určité území a s tím jsou spojeny i vyšší náklady. Tato metoda je vhodná pro méně kvalifikované či dočasné pracovníky.

6) Internet a E-recruitment

Online získávání pracovníků je jedna z nejvíce rozšířených metod především ve velkých organizacích. Společnosti mohou přímo nabídnout práci na svých webových stránkách, kde se uchazeči dozvědí i informace o společnosti. Dále mohou společnosti využít job servery, kde inzerují svou nabídku práce. Často za vystavení inzerce platí velké částky peněz. Další nevýhodou může být široký počet nevhodných zájemců, personalistům pak trvá jejich vytřídění. Do obliby přichází nabídka práce na sociálních sítích, kde se sdružuje velké množství mladých lidí, např. Facebook.

7) Inzerce v tisku, rozhlase a televizi

Většinou se jedná o drahou inzerci, kde dochází k oslovování širokého okruhu lidí. Lokální sdělovací prostředky jsou často využívány pro oslovení manuálních či administrativních pracovníků. Naopak celostátní rozsah sdělovacích prostředků je vhodný pro získání vedoucích pracovníků, specialistů, manažerů apod. Z finančního hlediska je tato metoda vhodnější pro velké podniky.

8) Spolupráce s úřady práce a odbory

Úřad práce zprostředkovává zaměstnání zadarmo, proto se jedná o levnou metodu. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, často se tedy jedná o osoby s nižší kvalifikací. Většina nezaměstnaných není ani registrována u úřadu, hledají si zaměstnání jiným způsobem. V některých zemích může společnost spolupracovat i s odbory, které mají vlastní informační systém a jsou ve spojení se svými členy. Výhodou spolupráce jsou dobré vztahy s odbory, ale je zde opět omezená možnost výběru.

9) Spolupráce s odborníky, vědeckými a stavovskými společnosti

Toto je levná metoda, kde dochází k ochotné spolupráci. Společnosti získají opravdové odborníky, ale musejí jim často nabídnout lepší pracovní podmínky.

10) Spolupráce s komerčními agenturami

Agentury mají přehled o práci na trhu, mají dostatek uchazečů, mohou lépe formulovat a umístit inzerci a celkově mají více zkušeností v získávání vhodných pracovníků. Těchto předností si však jsou vědomi, proto tato spolupráce může být velice nákladná. Podnik by si ale měl ověřit, zda navazuje spolupráci se spolehlivými a seriózními agenturami.

11) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce s těmito institucemi představuje pro společnosti velké plus. Školy poskytnou společnosti tzv. předvýběr, kdy doporučí vhodného studenta nebo absolventa. Dokonce si společnosti mohou během studia zavázat vyhlédnuté studenty a po skončení studií s nimi navázat spolupráci. Problém nastává v obsazování pracovních míst během roku. Pokud společnost potřebuje obsadit okamžitě pracovní místo a student stále není k dispozici, musí společnost obsadit toho místo jiným způsobem, např. přijetím dočasného pracovníka.

2.5 Efektivnost metod získávání pracovníků

Dvořáková[14] ve své knize uvádí typy ukazatelů, podle kterých je schopen podnik ohodnotit efektivnost zvolených metod získávání pracovníků. Podnik se může zaměřit na vynaložené náklady spojené se získáním jednoho pracovníka, na počet reakcí o pracovní místo, na uplynulou dobu související se získáním pracovníka do obsazení místa, na porovnání pozvaných uchazečů k výběrovému řízení a počtu reakcí o nabízené pracovní místo, na porovnání počtu účastníků výběrového řízení a počtu reakcí o nabízené místo, na pracovní výkon přijatého zaměstnance, na délku pracovního poměru, na míru fluktuace nových pracovníků a třeba na poměr žen (menšinových skupin) ucházejících se o práci k počtu jejich zastoupení mezi obyvatelstvem.

2.6 Výběr zaměstnanců

V této fázi se personalista rozhoduje pro zvolení nejvhodnějšího pracovníka na základě určitých kritérií a metod výběru. Porovnávají se požadavky na pracovníka podle potřeb zaměstnavatele a podle zvláštních právních předpisů, požadované způsobilosti pro danou práci i určitého rozvojového potenciálu s daným uchazečem.

Mezi metody výběru se řadí hodnocení životopisu, Assessment Centre, výběrový pohovor, testy a zkoumání referencí.

[14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 149. ISBN 978-80-7400-347-9.

Za nejvhodnější metodu výběru se považuje **výběrový pohovor**, kde dojde k osobnímu setkání zástupců zaměstnavatele a kandidáta. Personalista či manažer popisuje a specifikuje pracovní místo a hodnotí životopis daného kandidáta. Pohovor může mít předem stanovenou strukturu s připravenými otázkami, tzv. strukturovaný pohovor, nebo se může jednat o nestrukturovaný pohovor bez přípravy. Oba pohovory mohu mít jednoho tazatele a jednoho uchazeče, nebo více tazatelů a jednoho uchazeče, tzv. pohovor před komisí.

Testování kandidáta poskytne zástupci zaměstnavatele doplňkové údaje, které se porovnají s dalšími metody výběru. Kandidát může podstoupit test inteligence, osobnosti nebo test schopností.

Další způsob výběru je **Assessment Centre** (AC), kde se zkoumají, porovnávají a zhodnocují výsledky chování a práce kandidátů. Pod dohledem několika pozorovatelů musí uchazeči vyřešit skupinové i individuální modelové úkoly a případové studie.

Personalista může vybrat pracovníka i na základě **poskytnutých referencí** od osoby ze zaměstnání, ze školy apod. Tento posudek dostane personalista jen se souhlasem uchazeče o pracovní místo. [15]

3. Poskytovatel personálních služeb

Jedná se o právnickou nebo fyzickou osobu, která vykonává výdělečnou činnost poskytováním služeb s personální náplní. Na českém trhu mohou zprostředkovávat práci pouze takoví poskytovatelé, kteří mají povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí. Vůči němu mají povinnost jednou za rok podat zprávu o podrobnostech jejich působení. Určitý druh povolení musí mít i od Ministerstva vnitra a podobnou zprávu musí podat i Českému statistickému úřadu.

3.1 Druhy poskytovatelů

Evangelu a Juřička[16] ve své publikaci rozlišují určité druhy poskytovatelů personálních služeb. Zmiňují se o agentuře práce (pracovní agentuře), personální agentuře, poradenské agentuře,

[15] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 83-90. ISBN 978-80-247-4151-2.
[16] EVANGELU, Ester Jaroslava, JUŘIČKA, Ondřej. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013, s. 10-13. ISBN 978-80-7418-164-1.

headhunt agentuře, personálně-vzdělávací agentuře a personální agentuře s podporou různých typů dotací.

Poradenské agentury

Za poradenské agentury se považují ty, které zajišťují nejen recruitment, ale i další činnosti, jako jsou např. personální či manažerské audity, outplacement, interim HR management, vytváření Talent managementu a vzdělávacích plánů.

Headhunt agentury

Tato agentura se zabývá přímým oslovováním úzce specializovaných pracovníků, vrcholového managementu a odborníků. K úspěchu potřebuje profesně vyzrálého headhuntera, který má mnoho zkušeností a široké portfolio kontaktů. Tím, že přebírá nejlepší pracovníky, pracuje na hraně morálních a etických norem.

Personální agentury s podporou dotací

Na základě získané dotace se tento typ agentury může zaměřit na další personální činnosti. Poradí s hledáním práce a se správným sestavením životopisu, pomohou s nácvikem přijímacího pohovoru atd.

Personálně-vzdělávací agentury

Jsou zaměřeny převážně na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Vytváří různé vzdělávací plány a metody, např. workshopy, školení, koučink, mentoring atd. Vytváří a realizují e-learningové programy a programy pro Talent management. Mohou nabízet i vyhodnocování jejich efektivity.

Agentury práce

Agentury práce neboli pracovní agentury působí na českém trhu od začátku 90. let. Zaměstnavatelem pracovníků je agentura, která je dále "pronajímá" do společností podle předem stanovených požadavků dané společnosti. Pracovní agentura se tak zaměřuje především na outsourcing zaměstnanců. Pro toto dočasné přidělování pracovníků svým klientům se začal vžívat pojem *tempopary help* nebo *personální leasing*. Agentura musí uzavřít dvě smlouvy- s danou společností a se zaměstnancem. Se společností (klientem) upravují podmínky pro dočasně přidělené pracovníky. Ve smlouvě jednají o jejich osobních údajích, vymezení druhu práce a požadavcích s ní souvisejících, místě výkonu práce, nástupním dni do práce a době pro daný výkon práce. Nesmí zapomenout uvést do smlouvy informace

týkající se povolení ke zprostředkování práce a samozřejmě platové podmínky a podmínky pro ukončení. Pro klienta je to obrovská výhoda, na starost má vedení, řízení, hodnocení a kontrolování pracovníka. Administrativní záležitosti, mzdovou agendu, jednání s úřady a další personální činnosti má v kompetencích agentura. Dokonce může po agentuře požadovat jen určitý počet pracovníků a jen na určité dny. Se zaměstnancem agentura specifikuje podmínky jejich vzájemného vztahu. Ve smlouvě je uvedeno místo a název společnosti, jméno nadřízeného, pracovní a platové podmínky a místo a doba pro daný výkon práce. Výplata zaměstnanců závisí na tom, jak agentura dokáže vyjednat platové podmínky s klientem. Odměna pro agenturu se pohybuje v rozmezí 10 až 20 % z ceny práce pracovníka.

Personální agentury

Personální agentura je definována podle Dvořákové[17] jako zprostředkovatelna práce, která spolupracuje s organizacemi převážně pro získávání nových kmenových zaměstnanců. Zajišťuje pro ně převážně recruitment. Pro organizace je tato spolupráce výhodná z hlediska snížení nákladů. Malé či střední podniky mohou využívat agentury z důvodu chybějícího know-how, technického či administrativního zázemí. Agentura disponuje informacemi, které organizace nemá k dispozici. Dokáže zajistit personální služby efektivněji a rychleji. Zná podmínky na trhu práce a hlavně má potřebnou databázi zájemců o práci. Proto pro ně není problém rychle a levně zajistit vhodné uchazeče. Největší množství agentur můžeme nalézt v Praze, kde je veliká konkurence těchto zprostředkovatelen práce. To má za následek různorodost nabízených služeb.

3.2 Proces recruitmentu v agentuře

Jedním z hlavních úkolů agentur je najít nejvhodnějšího kandidáta pro svého klienta, tj. zajištění procesu recruitmentu. Záleží na dohodě s klientem, zda zajistí agentura celý proces nebo jen určitou část.

Nejdříve musí agentura získat nějakého klienta. Může se stát, že se na agenturu sama obrátí společnost, ale nejčastěji k tomu dochází tak, že si agentura takového klienta musí vyhledat sama. Například tím, že sleduje nově vydané inzeráty na pracovních portálech či na webových stránkách společností. Pokud je společnost oslovena více personálními agenturami, je ve výhodné pozici a čeká, která agentura jí vybere ty nejlepší uchazeče. Odměnu dostane

[17] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 85-86. ISBN 978-80-7179-893-4.

agentura, která poskytne společnosti jako první vhodné kandidáty. Na základě toho se začaly personální agentury dělit na dvě skupiny. Ty, které chtěly za každou cenu dodat co nejrychleji kandidáta, ač často nevhodného. A na druhé straně ty, které se zaměřily na budování dlouhodobých vztahů, vytváření image, dobrého jména, často se specializací na určité pozice. Pokud se druhá skupina udrží na trhu, dokáže vybrat nejvhodnějšího uchazeče.

Pro nalezení vhodných pracovníku je nesmírně důležitá specifikace kompetencí nového zaměstnance. Pokud si agentura nezjistí podrobné informace od klienta, nenajde tak včas vhodného pracovníka. Může na tom zkrachovat celá jejich zakázka. K vyhledání může využít spoustu zdrojů, např. vlastní databázi uchazečů, pracovní portály, tisk, sociální sítě atd.

V další fázi recruitmentu se agentura zaměřuje na diagnostiku uchazeče, tedy na ověření jejich vhodnosti pro dané pracovní místo. Záleží na agentuře, jak chce být rychlá a úspěšná. Některé rychlé agentury vypíší pouze jedno kolo výběrového pohovoru či jim stačí pouze telefonický rozhovor. Jejich diagnostika se zaměřuje pouze na chování uchazeče při pohovoru a na získání detailnějších informací o pracovních zkušenostech a dovednostech kandidáta. Pomalé agentury často využívají psychologických metod, aby zjistily slabé nebo naopak silné stránky adeptů. Často tyto společnosti využívají i metody Assessment Centra. Po výběru většinou tří uchazečů následuje další výběrový pohovor, tentokrát u klienta, který zadával svůj požadavek agentuře. Pomalé agentury se u těchto pohovorů klienta účastní. Chtějí slyšet rozhodnutí zadavatele a případně s ním konzultovat závěry.

Klient má poslední slovo a má určitou dobu na rozhodnutí. Může se stát, že nebude spokojen s vybranými uchazeči a bude muset blíže specifikovat své požadavky. Personální agentura tak opakuje výběrové řízení. Za jejich aktivitu nezískají žádnou odměnu. Pouze v případě úspěchu, kdy je klient spokojen a rozhodne se pro vybraného uchazeče, dostává agentura odměnu.

V poslední fázi, kdy pracovník podepíše smlouvu se svým zaměstnavatelem, se zaměstnanec začíná adaptovat. V této fázi je pro agenturu důležitá garanční doba. Pokud nastanou nějaké komplikace či problémy, agentura je musí řešit. V případě, že se nový zaměstnanec neosvědčí, agentura garantuje přibližně tři měsíce (musí být sjednáno ve smlouvě) určitou kompenzaci. Vyhledá nového pracovníka na své náklady či vrátí finanční odměnu. [18]

[18] EVANGELU, Ester Jaroslava, JUŘIČKA, Ondřej. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013, s. 16-22. ISBN 978-80-7418-164-1.

3.3 Personální agentura x útvar lidských zdrojů

Na rozdíl od podniku, kde v útvaru lidských zdrojů pracuje specialista, se v agentuře vžil pojem pro personalistu *HR konzultant*. Další názvy pro agenturního personalistu jsou *Junior* či *Senior HR konzultant*, *Recruitment consultant* atd. V agentuře může působit i *Office manager/asistent*, který obstarává podpůrné a administrativní činnosti, převážně při výběrových řízeních. Počet interních zaměstnanců se pohybuje kolem 5 až 10. V personálních agenturách s větším počtem konzultantů, většinou se zahraničním zázemím, jsou často zřízeny divize podle odborů a místa jejich působení. Konzultanti se pak specializují na svůj konkrétní obor a stávají se z nich specialisté.

Úkolem personalistů v podniku je nalézt vhodného pracovníka a zabezpečit určité procesy, nastavit systémy hodnocení a odměňování zaměstnanců apod. Konzultanti obstarávají stejnou práci, ale v mnohem širším rozsahu. Tím, že spolupracují s klienty z různých oborů, musí mít široký přehled a odborné znalosti. Důležité je, aby se konzultant dokázal zorientovat v podniku a přizpůsobit se svému klientovi. Interní pracovník agentury nabízí své služby většinou v oblasti recruitmentu, tedy začíná akvizičními telefonáty. Po přijaté zakázce, kdy zjistí požadavky na pozici, začíná s hledáním kandidáta. Naopak personalista ve společnosti musí předvídat potřebu nového pracovníka uvnitř společnosti. Nese odpovědnost za výběrové řízení a přijetí uchazeče rozhoduje manažer. [19]

[19] EVANGELU, Ester Jaroslava, JUŘIČKA, Ondřej. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013, s. 60,65-66. ISBN 978-80-7418-164-1.

II. Praktická část

4. Profil společnosti

4.1 Skupina Český aeroholding

Skupina Český aeroholding sdružuje české společnosti, které aktivně spolupracují v leteckém odvětví v prostranství internacionálního letiště Praha. Podílejí se na přepravě a souvisejících pozemních službách. Ke konci roku 2013 skupina Českého aeroholdingu zaměstnávala dohromady 4 511 zaměstnanců. [20]

Finanční ukazatele za skupinu Český aeroholding za rok 2013 (v tis. Kč) uvádí následující Tabulka 4.1.1.

Tabulka 4.1.1 Finanční ukazatelé

Výkony	8 212 676
Hospodářský výsledek před zdaněním	937 867
Hrubý provozní zisk (EBITDA)	4 344 927
Aktiva	46 747 331
Vlastní kapitál	29 824 200

Zdroj: O nás: Profil společnosti. Český aeroholding [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

4.2 Český Aeroholding, a. s. - (ČAH)

Mateřská společnost byla založena za účelem vytvořit holdingovou společnost pro společnosti v oblasti letecké přepravy na území letiště Václava Havla Praha. ČAH dohlíží na vzájemnou spolupráci a společné působení uvnitř skupiny. Má na starost finanční řízení a koordinaci celé skupiny.

Společnost Český Aeroholding, a. s. vznikla zápisem do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze dne 11. 3. 2011 a sídlí na adrese Jana Kašpara 1069/1, 160 08 Praha 6. Z auditovaných výsledků lze zjistit, že se jedná o ekonomicky aktivní a stabilní společnost, která prosperuje na českém trhu. [21]

[20] O nás: *Český aeroholding* [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/
[21] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_vyrocni_zprava.pdf

Tabulka 4.2.1 uvádí auditované výsledky společnosti Český Aeroholding, a. s. za rok 2013 (v tis. Kč).

Tabulka 4.2.1 Auditované výsledky

Obrat	3 225 688
Hospodářský výsledek před zdaněním	591 858
Hospodářský výsledek po zdanění	505 092
Provozní hospodářský výsledek	626 103
Základní kapitál	27 044 198

Zdroj: O nás: Profil společnosti. Český aeroholding [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

K 1. 8. 2014 společnost zaměstnávala 498 lidí. Je řízená pětičlenným představenstvem a sedmičlennou dozorčí radou. Předsedou představenstva je Ing. Václav Řehoř, Ph.D., MBA, místopředsedkyně Ing. Zuzana Tairová, FCCA, další členové představenstva JUDr. Petr Pavelec, LL. M., Mgr. Pavel Haleš a Ing. Jiří Pos.[22]

Dceřinými společnostmi jsou Letiště Praha, a. s., Czech Airlines Technics, a.s., Czech Airlines Handling, a. s., B. aircraft, a. s., Realitní developerská, a. s., Sky Venture, a. s., a Whitelines Industries, a. s. Do 1. července 2014 byly součástí skupiny také CSA Services, s. r. o., a Holidays Czech Airlines, a. s. K tomuto datu došlo k fúzi sloučením těchto dvou společností do Czech Airlines Handling, a. s. Také České aerolinie, a. s. již nepatří mezi dceřiné společnosti Českého Aeroholdingu, a. s.[23]

ČAH pro tyto obchodní společnosti poskytuje služby v oblasti prodeje, centrálního nákupu a účetnictví. Také zajišťuje služby v oblasti řízení lidských zdrojů, IT, marketingu, právních a finančních služeb a dalších. Od 1. 5. 2014 je součástí ČAH právě i **Personální agentura**. Ta zajišťuje pro dceřiné společnosti zaměstnance a veškerou potřebnou administrativu. Společnosti se tak nemusí o nic starat a mohou se naplno věnovat svým hlavním činnostem. Pozemky a nemovitosti dříve patřily Letišti Praha, a. s. Nyní je vlastní a spravuje

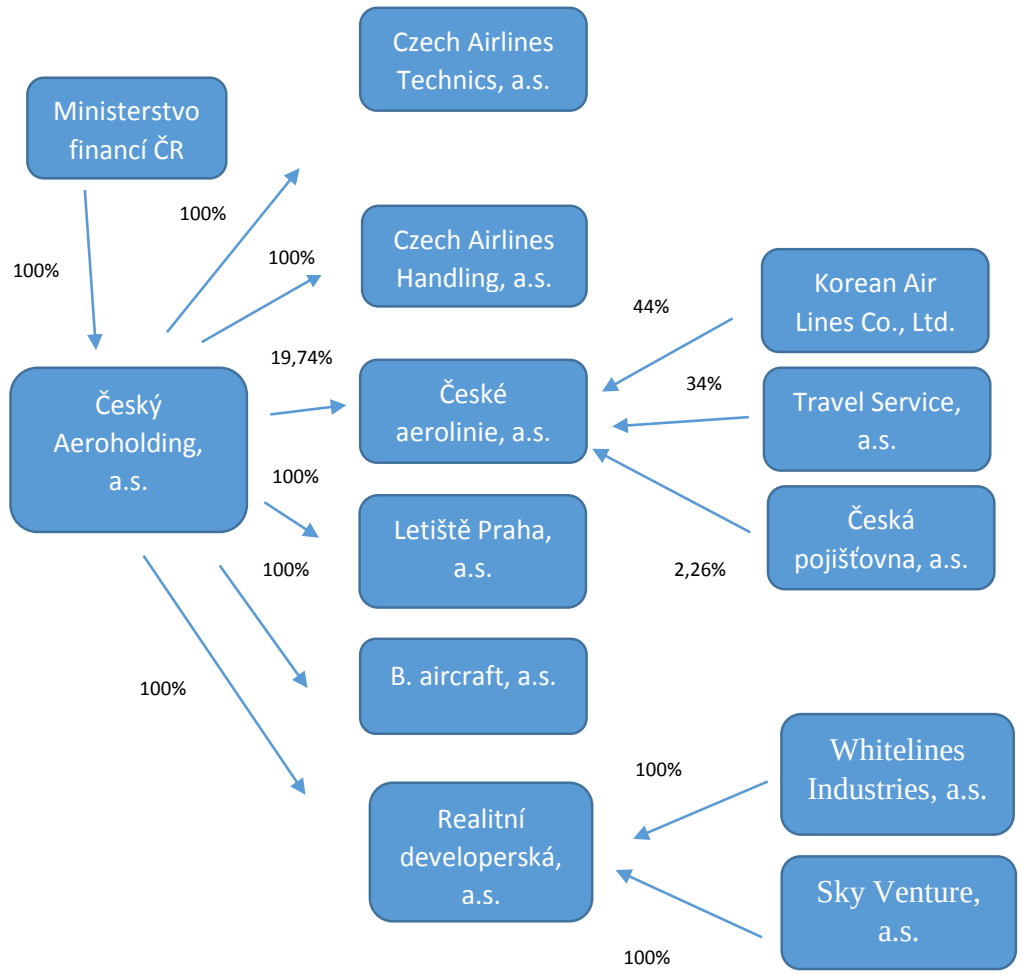
[22] O nás: Představenstvo společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:http://www.cah.cz/cs/o-nas/predstavenstvo-spolecnosti/

[23] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_vyrocni_zprava.pdf

Český Aeroholding, a. s. a pronajímá je všem subjektům v areálu letiště, tedy i akciové společnosti Letiště Praha. [24]

4.3 Akciová struktura

Obrázek 4.3.1 Akciová struktura



Zdroj: Vlastní zpracování, O nás: Profil společnosti. Český aeroholding [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

Jak ukazuje Obrázek 4.3.1, jediným akcionářem Českého Aeroholdingu, a. s. je Česká republika zastoupená Ministerstvem financí ČR. Český Aeroholding, a. s. vlastní 100% podíl u dceřiných společností. Jedinou výjimkou byla společnost České aerolinie, a. s., kde držel 53,74% podíl. V roce 2013 se podařilo získat významného a pro České aerolinie, a. s. velmi důležitého obchodního partnera Korean Air Lines Co., Ltd. Ta v dubnu 2013

[24] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_vyrocni_zprava.pdf

za určitých podmínek odkoupila 44 % podílu v ČSA. Na konci roku 2013 se společnost Korean Air Lines Co., Ltd. rozhodla odkoupit dalších 34 % akcií a prodat je společnosti Travel Service, a. s. Na základě rozhodnutí Evropské komise byla splněna podmínka ke vstupu společnosti Travel Service, a. s. jako dalšího akcionáře. Od 31. 3. 2015 je akcionářská struktura Českých aerolinií následující: Korean Air Lines Co., Ltd vlastní 44 % akcií, Travel Service, a. s. 34 %, Český Aerohoholding, a. s. 19,735 % a Česká pojišťovna 2,265 % akcií.[25] ČAH vlastní i 100 % akcií ve společnosti Realitní developerská, a. s. Tato společnost vlastní 100% podíl ve dvou dalších společnostech Whitelines Industries, a. s. a Sky Venture, a. s.[26]

4.4 Dceřiné společnosti

Letiště Praha, a. s. - je provozovatelem jednoho z nejdůležitějších mezinárodních letišť. Společnost spravuje největší civilní letiště v ČR. K 5. 10. 2012 bylo letiště v Praze Ruzyni přejmenováno na základě rozhodnutí vlády na Letiště Václava Havla Praha. Společnost se začlenila dne 19. 3. 2012 do skupiny Českého aeroholdingu. [27] Shrnutí výsledných čísel za rok 2014 ukazuje Obrázek 4.4.1.

Czech Airlines Technics, a. s. - má na starost technickou údržbu a pravidelný servis letadel, konkrétně v oblastech těžké a traťové údržby, údržby komponentů a letadlových podvozků. Dopravní společnosti Austrian Airlines, České aerolinie, Finnair, Travel Service a TUIfly se řadí mezi její hlavní klienty v roce 2013. Společnost se začlenila do skupiny Českého aeroholdingu 13. 4. 2012.[28]

Czech Airlines Handling, a. s. - poskytuje odbavení letadel, cestujících, pošty a nákladů pro více než polovinu všech operujících společností na mezinárodním Letišti Václava Havla Praha. Na starost má také plnění letadel pohonnými hmotami. Od 1. 7. 2014, kdy došlo k fúzi ČSA Services, a. s. a Holidays Czech Airlines, a. s. splynutím do společnosti Czech Airlines Handling, a. s., začala společnost poskytovat služby Kontaktního centra. Na starost má mimo jiné úklid interiéru a letadel. Společnost

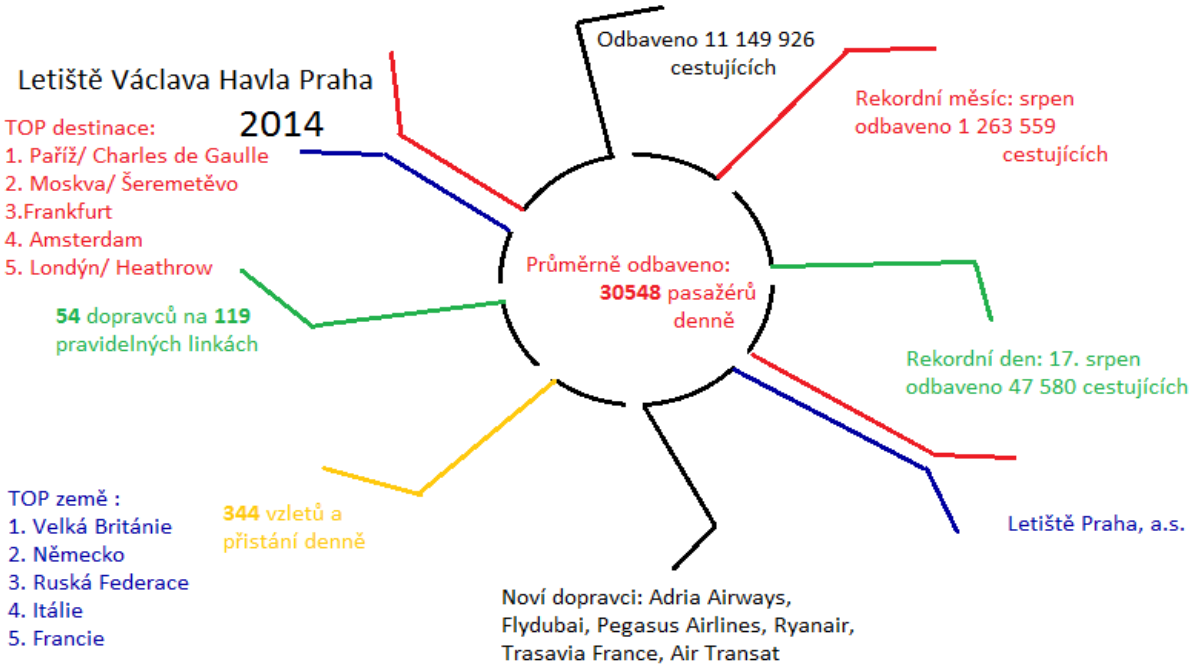
[25]Novinky. *České aerolinie* [online]. 2. 4. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/csa-novinky/novinky.htm
[26] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_vyrocni_zprava.pdf
[27] O nás. *Prague Airport: Václav Havel Airport Prague* [online]. [16. 3. 2015] [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/
[28] O nás: Profil společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

se také zaměřuje na prodej letenek a provozuje osobní a nákladní dopravu. Czech Airlines Handling, a. s. se začlenila do skupiny Českého aeroholdingu dne 26. 10. 2011.[29]

B. aircraft, a. s. - zajišťuje operativní leasing letadel pro České aerolinie, a. s.[30]

Realitní developerská, a. s. - je majitelem pozemků pro výstavbu paralelní dráhy. Společnosti Whitelines Industries, a. s. a Sky Venture, a. s. vlastní další pozemky v areálu letiště. Realitní developerská, a. s. je jediným akcionářem těchto společností.[31]

Obrázek 4.4.1 Letiště Václava Havla v číslech



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

[29] O nás: Profil společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf
[30] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_consol_annual_report_2013.pdf
[31] O nás: Profil společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

4.5 Personální agentura Českého Aeroholdingu, a. s.

Společnost CSA Services, s. r. o. byla založena v roce 1996 jako jedna z významných dceřiných společností ČAH a 100 % byla vlastněna Českými aeroliniemi, a. s. V roce 2005 byla rozdělena do dvou částí - Kontaktní centrum a Agentura Práce. 14. 2. 2014 oznámil ČAH fúzi CSA Services, s. r. o. sloučením spolu s Holidays Czech Airlines, a. s. do společnosti Czech Airlines Handling, a. s. K fúzi došlo 1. července 2014. [32]

Dne 1. 5. 2014 se Agentura práce vyčlenila z CSA services, s. r. o. a společně s jejími zaměstnanci se stala součástí společnosti Českého Aeroholdingu, a. s. Pod názvem Personální agentura Českého Aeroholdingu, a. s. se začlenila jako další útvar do organizační jednotky Řízení lidských zdrojů do útvaru Nábor a rozvoj.

Do konce června 2013 poskytovala agentura pro dceřiné společnosti nábor zaměstnanců na pracovní smlouvy. Od začátku července 2013 zaměstnává pracovníky na dohody o provedení práce/pracovní činnosti.

K 30. 5. 2014 dočasně přidělovala 629 zaměstnanců, z toho 38 % pracovalo na dohodu o pracovní činnosti a 38 % na pracovní smlouvu. Na pracovní smlouvu agentura přidělovala 87 zaměstnanců, z toho 13 pracovníků externím klientům a 74 pracovníků skupině Českého aeroholdingu. Na dohodu o pracovní činnosti agentura přidělila 542 zaměstnanců, z toho 384 pracovníků do skupiny ČAH a 158 externím klientům. Ke konci roku 2014 bylo přiděleno 684 zaměstnanců a ukončen poměr s 602 zaměstnanci.

K datu 1. 4. 2015 je aktuální počet kmenových zaměstnanců Personální agentury 6 (+2 asistentky na DPP/DPČ) a dočasně přidělených zaměstnanců 846. Současnou strukturu agentury shrnuje Obrázek 4.5.1. Personální agentura dočasně přiděluje zaměstnance na tato pracovní místa: Security Assistant, Security Searcher, Information Assistant, Figurant, Asistent odbavení cestujících, Koordinátor parkování, Manipulační dělník- řidič, Manipulační dělník, Operátor odmrazování, Dělník v dopravě- mytí letadel, Plnič, Palubní průvodčí.

V současné době Personální agentura zajišťuje komplexní personální služby pro okruh zákazníků působících v letecké oblasti. Agentura vyhledává, zprostředkovává a dočasně přiděluje vhodné kandidáty pro své klienty. Zajišťuje komplexní služby spojené s výběrem

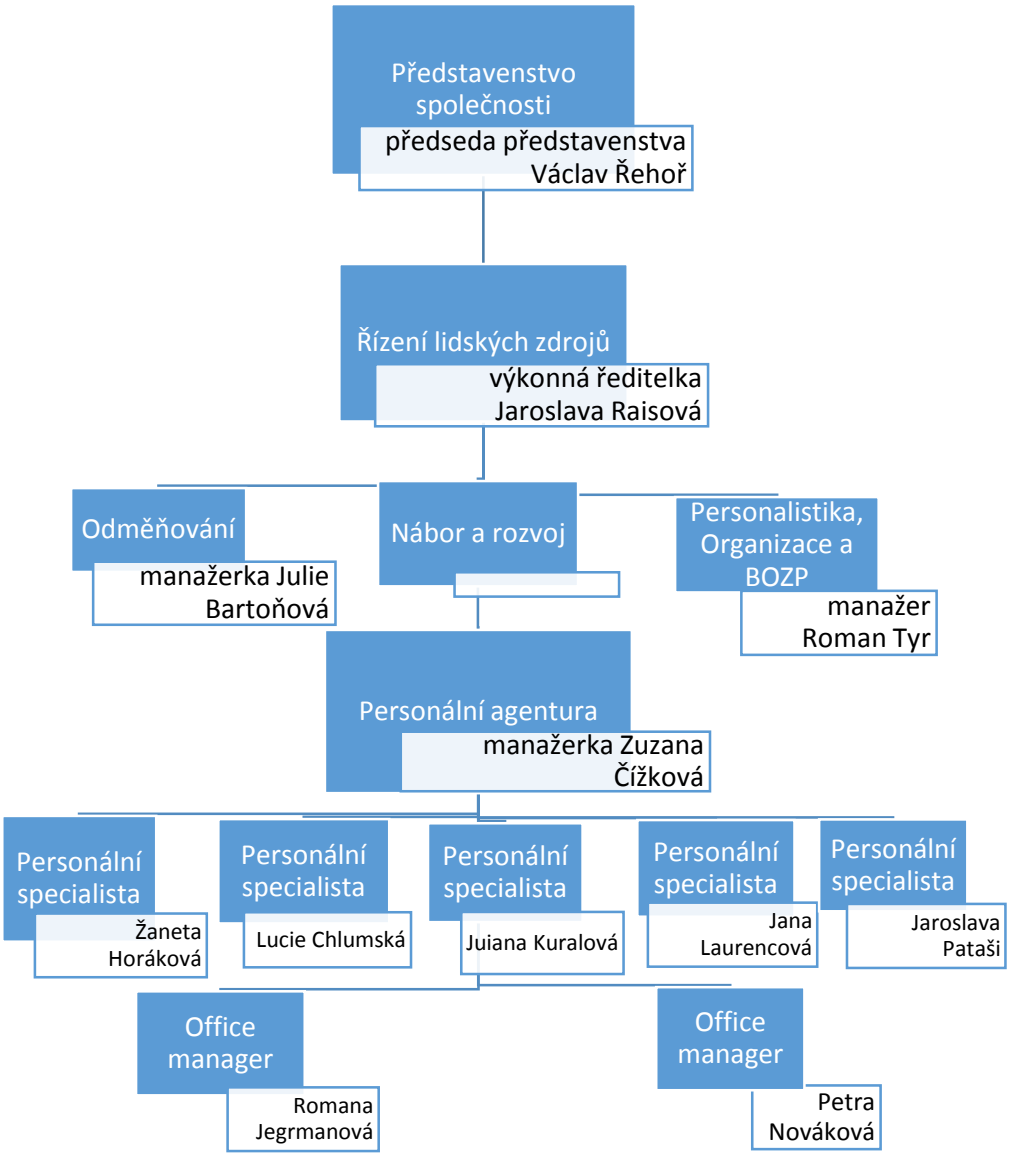
[32] O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_consol_annual_report_2013.pdf

zaměstnanců na různá pracovní místa primárně pro interní potřeby skupiny Českého aeroholdingu. Její konkrétní nabízené služby jsou: *agenturní zaměstnávání*, *recruitment*, *recruitment support* a *Assessment Center*. Recruitmentu se věnuje již pouze okrajově.

Personální agentura zajišťuje **agenturní zaměstnávání**, tedy poskytuje dočasné přidělování pracovníků na dobu určitou svým klientům. Výhodou pro klienty je to, že jsou přidělení zaměstnanci flexibilní, mohou vykrýt provozní špičky či obstarat sezónní práci. K tomu agentura poskytuje plánování směn pracovníků. Od roku 2010 vyhledává pracovníky i do kmenového stavu klienta, **recruitmentu** se ale věnuje pouze okrajově. Výhodou je úspora času klienta. Agentura může otestovat zaměstnance či poskytnout poradenství. Dále nabízí služby v oblasti **recruitment support**, tedy poskytuje podpůrné aktivity pro výběr zaměstnanců, např. vystavení inzerátu, preselekci životopisů, telefonické pohovory a další. Personální agentura může navrhnout a realizovat výběrové řízení tzv. na míru, tedy zajistit **Assessment Center**. Poskytne nezávislý pohled na kandidáty. [33]

[33] Interní zdroj

Obrázek 4.5.1 Struktura



Zdroj: *Vlastní zpracování dle interních zdrojů*

5. Dočasné přidělení pracovníků

Diagram 5.1 Proces zakázky agenturního zaměstnávání



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Z uvedeného schématu (Diagram 5.1) lze vypozorovat, jak se realizuje proces zakázky agenturního zaměstnávání v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s. Vše závisí na zákazníkovi. Od jeho požadavků se vše odvíjí. Proces zakázky se může celý změnit, zrychlit či některé činnosti se nemusí vůbec realizovat. Hlavním a důležitým bodem je tedy klient. Po předložení požadavků ze strany zákazníka se předběžně vypočítají ceny a související náklady. Klient následně vystaví objednávku na základě předložené konečné částky realizovaného výkonu. Po vzájemné dohodě se podepíše smlouva. Po těchto administrativních záležitostech začne agentura získávat a vybírat vhodné kandidáty, s čímž souvisí následné vyřízení nástupních formalit. Po výběru vhodných zaměstnanců a vyřízení nástupních formalit, má agentura na starost zorganizovat školení

(pouze u některých zakázek). K tomu musí zajistit školící pracovníky a volné místo, kde se uskuteční školení. Dále musí hlídat, aby všichni zaměstnanci prošli celým školením. Agentura také hlídá, aby si zaměstnanec zopakoval školení po uplynutí 2 let, případně hlídá i lékařské prohlídky, pro ty, kdo pracují v noci. Až když si zaměstnanec vyřídí veškeré vstupní formality a absolvuje požadované školení, může nastoupit do práce. K tomu, aby mohli zaměstnanci začít pracovat, musí své personalistce (specialistce, koordinátorce) poslat plán směn na následující měsíc. Specialistka jim poté naplánuje směny podle požadavků klienta (počet pracovních hodin, počet pracovníků na měsíc a směnu atd.). Během celého procesu musí být specialistka schopná zajistit obsazení směny. Pokud se stane, že pracovník nemůže nastoupit na jeho naplánovanou směnu, personalistka musí obsadit toto místo jiným pracovníkem. Se svými zaměstnanci jsou neustále v kontaktu, řeší s nimi případné problémy či způsobené škody. Na konci měsíce dochází k překontrolování docházky a k vytváření podkladů pro mzdy a fakturaci.

6. Rozhovor s HR specialistkou

Rozhovor byl proveden s HR specialistkou v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s. dne 23. dubna 2015. Specialistka byla seznámena s cíli rozhovoru a poté odpověděla na předem připravené otázky, které byly zaměřeny na získávání a výběr pracovníků v Personální agentuře Českého Aeroholdingu, a. s. Nejdříve specialistka odpověděla na otázky týkající se základních informací o agentuře a jejího začlenění do nového úseku. Dále byla dotázána na jejich klienty. Další části rozhovoru se zaměřují na jednotlivé postupy získávání nových pracovníků a jejich předvýběru. Poslední okruh otázek je cílený na samotný výběr kandidátů.

Položené předem připravené otázky se nachází v obrazci. Poté následuje odpověď specialistky.

Jaká je vaše hlavní personální činnost a hlavní činnost agentury?

„Agentura se primárně zaměřuje na dočasné přidělování zaměstnanců dceřiným společnostem Českého Aeroholdingu, a. s. Naší hlavní personální činností je tedy získávání a výběr zaměstnanců.“

Změnily se pro vás podmínky v získávání a výběru zaměstnanců po začlenění do úseku Nábor a rozvoj?

„Před začleněním do Náboru a rozvoje jsme měly na starost dočasné přidělování pracovníků pouze my. Nyní nám s náborem nových pracovníků pomáhá tento úsek. Díky tomu se můžeme zaměřit i na další personální činnosti, např. na psychodiagnostiku.“

Věnujete se recruitmentu?

„Recruitmentu se věnujeme okrajově, spíše ve výjimečných případech a to pouze pro klienty z oblasti letectví. Naší primární činností je dočasné přidělování zaměstnanců.“

Sháníte klienty z vnějších zdrojů? Vaši klienty jsou pouze z oblasti letectví?

„Naše klienty sháníme pouze z této oblasti, jiné externí klienty nesháníme.“

Stalo se vám, že jste dodali kandidáta pozdě, předběhla vás tedy jiná agentura?

„V dočasném přidělení zaměstnanců pro dceřiné společnosti nemáme konkurenci.“

Vyjednáváte u svých klientů pro své pracovníky stejné pracovní podmínky a odměny, jako jsou u kmenových zaměstnanců?

„Jednoznačně o tom vyjednáváme s klientem a požadujeme, aby naši zaměstnanci měli stejné pracovní podmínky jako kmenoví pracovníci našich klientů.“

V jakém období nabíráte nové pracovníky pro své klienty?

„Nové pracovníky začínáme nabírat před začínající sezónou, ale i v průběhu. Záleží na tom, jak se nám podaří dané místo obsadit, zda pracovníci dostatečně pracují a jaké jsou letové hodiny. Naši klienti potřebují zvýšit počet pracovníků především na letní sezónu. Minulý rok jsme nabíraly na jednu zakázku od března do konce srpna. Na některá pracovní místa nabíráme pracovníky pouze na zimu, např. na odmrazovaní letadel. Propustit našeho zaměstnance můžeme kdykoliv, ale nesmíme tím ohrozit letový provoz. Na nábor nových zaměstnanců se musíme domluvit s klientem.“

Jakým způsobem identifikujete potřebu nového pracovníka?

„Potřebu nového pracovníka identifikujeme po domluvě s klientem. Hodně odhadujeme počet nových zaměstnanců převážně podle počtu letových hodin na sezónu. Postupem času víme, kolik bude potřeba nových zaměstnanců. Snažíme se vybírat pracovníky, kteří nám budou pracovat celou dobu, ač ne vždy se to podaří. Chápeme, že některé pozice jsou fyzicky (i psychicky) náročné."

Specifikujete a popisujete pracovní místo s klientem?

„Určitě ano. Na základě získaných informací od klienta můžeme úspěšně specifikovat a popisovat dané pracovní místo. Díky důkladnému prodiskutování s klientem můžeme vypracovat kvalitní inzerát. S klientem řešíme i provozní záležitosti. Dokonce jsem se byla podívat v provozu, v třídírně zavazadel."

Jaké využíváte metody k získání pracovníků?

„Využíváme především inzeráty. Práci inzerujeme na pracovních portálech *jobs.cz*, *práce.cz* a *annonce.cz* pomocí systému *LMC G2*. V tomto systému máme i databázi uchazečů z těchto zmíněných pracovních portálů. Tuto databázi neustále využíváme. Dále inzerujeme práci na našich webových stránkách *cah.jobs.cz* a na intranetu. Inzerát občas vyvěšujeme i na vysokých školách. Letos jsme ho vyvěsily na Vysoké škole obchodní, na Vysoké škole zemědělské, na ČVUT a Vysoké škole ekonomické. Také využíváme tisk, měsíčníky *Kamelot* a *Annonce*. Samozřejmě se nám uchazeči nabízejí sami. Hodně velký zájem se nám dostává ze Střední odborné školy civilního letectví nebo z Vysoké školy obchodní. Dále se nám hlásí uchazeči na základě doporučení současných zaměstnanců. Často se stává, že se nám uchazeči hlásí, aniž bychom nabízeli práci. Také znovu kontaktujeme spolehlivé pracovníky, kteří u nás pracovali v minulosti. Jednou za rok se dokonce účastníme veletrhu pracovních příležitostí."

Která z těchto metod je pro vás nejefektivnější?

„Určitě inzerát na pracovním portálu *jobs.cz*, s čímž je spojená i databáze všech našich uchazečů v systému *LMC G2*. Také hodně spoléháme na doporučení zaměstnanců."

Sledujete efektivnost zvolené metody? Jak?

„Efektivnost zvolené metody nesledujeme, spíše od oka. Jediné, co jsme teď začaly sledovat, je úspěšnost inzerátů z *Annonce*. Na základě počtu přijatých žádostí z tisku a počtu vybraných uchazečů můžeme zjistit, jaká je pro nás úspěšnost těchto inzertních novin.“

Jaké dokumenty vyžadujete od uchazeče?

„Od uchazeče vyžadujeme pouze životopis. Ale nepohrdneme ani vyplněným průvodním dopisem.“

Kolik životopisů přečtete za den?

„Záleží na situaci, kolik přijde reakcí za den. Jsme schopny přečíst okolo 50 životopisů za den na jedno nabízené pracovní místo. Snažíme se o důkladnou preselekci životopisů. V podstatě otevřeme životopis skoro každého, pokud stále nemáme obsazené místo.“

Berete ohled na fotografii v životopise?

„Pouze ve výjimečných případech. Jinak ne.“

Máte dostatek uchazečů?

„Záleží podle pracovního místa. Někde máme dostačující počet reakcí od uchazečů, někde bohužel ne.“

Máte problém obsadit některá vaše pracovní místa? O která se jedná?

„Konkrétně máme problém s obsazením *Manipulačního dělníka* z důvodu nejvyšších požadavků na počet pracovníků.“

Jaká je úspěšnost získání vhodného uchazeče?

„Na pozici *Manipulační dělník* máme pouze 10% úspěšnost.“

Provádíte předběžný pohovor?

„Provádíme telefonický rozhovor, kde se ujistíme, zda uchazeč pochopil veškeré informace a zda splňuje naše podmínky. Pokud jsme s uchazečem spokojeny, pozveme ho na pohovor. Většina lidí si informace nepamatuje, proto zasíláme přes systém *LMC G2* pozvánky do emailu."

Jakou metodou vybíráte pracovníky?

„Provádíme převážně skupinový interview s 10-15 uchazeči přibližně na hodinu a půl či dvě hodiny. Některá pracovní místa vyžadují otestování uchazeče i pomocí psychodiagnostiky."

Absolvuje klient s vámi zvolenou metodu výběru pracovníků?

„Záleží na klientovi. U jedné zakázky nám pomáhá zástupce klienta. Na pohovoru spolupracujeme a vzájemně se doplňujeme. U dalších zakázek s námi klient pohovor neabsolvuje. Vše máme v kompetencích my."

Kolik vypisujete výběrových kol?

„Pouze jedno kolo výběrového řízení."

Jakým způsobem probíhá pohovor?

„Jelikož se jedná o skupinový pohovor, pozveme si je všechny do jedné místnosti a popíšeme jim náplň pracovního místa. Řekneme veškeré důležité informace s tím související. Pak přichází na řadu otázky od uchazeče. Zodpovíme jejich případné dotazy a zjistíme si od nich potřebné informace, např. jak často můžou chodit do práce. Poté si u některých zakázek zveme každého na individuální pohovor, kde se jich ptáme na různé informace, které nás zajímají. Tento individuální pohovor může následovat po skupinovém interview, kde si každého přezkoušíme z cizího jazyka. Na některé z nabízených pracovních míst musí uchazeč absolvovat pohovor, ale i psychodiagnostiku. Musí uspět v obou částech. Pokud uchazeč uspěje, nastává další fáze, a to vyřízení veškerých vstupních formalit."

Jak je pro vás důležité vystupování uchazeče? Berete ohled na jejich zvolené oblečení při pohovoru?

„To, jak se uchazeč chová, jaké má připomínky a komentáře určitě hraje velkou roli. Tím, že nabíráme pracovníky na brigádu, tak se snažíme vybrat ty, kteří mají doopravdy zájem o práci a kteří nám budou nápomocni. Proto na jejich zvolené oblečení příliš nehledíme. Důležité pro nás je, aby pracovali."

Kdy se uchazeči dozví, že byli přijatí?

„Je to hodně individuální. Na některém pohovoru se to dozví hned, někde máme týden na rozmyšlenou, a pak je kontaktujeme. Na jedné pozici se mohou v podstatě sami rozhodnout, zda nastoupí, či ne."

Jaké dokumenty vyžadujete od vybraných uchazečů?

„Požadujeme životopis, osobní dotazník, kopii dokladu o nejvyšším vzdělání. Také může vybraný kandidát doložit certifikáty, např. o absolvování některého školení. Dále požadujeme výpis z rejstříku trestů a výpis ze zdravotní karty. Uchazeč si poté musí vyřídit povinnou lékařskou prohlídku u našeho doktora a vyřídit formulář o ověření spolehlivosti na Úřadu pro civilní letectví."

7. Zhodnocení rozhovoru

Na základě rozhovoru s interním zaměstnancem Personální agentury bylo možné zanalyzovat získané informace. Rozhovor trval přibližně 45 minut. Zhodnocení získaných informací se člení podle položených otázek.

Základní informace o agentuře a jejím začlenění

Jednou z výhod začlenění agentury do útvaru Řízení lidských zdrojů, lze považovat ulehčení významných personálních činností. Jedná se především o získávání a výběr nových pracovníků pro dceřiné společnosti Českého Aeroholdingu. S těmito hlavními personálními činnostmi jim pomáhá zbylá část úseku Náboru a rozvoje. Nedá se říci, že by měly specialistky v agentuře méně práce, pouze tyto činnosti zastává více lidí a agentura se tak může zaměřit na jiné personální činnosti, může získávat další klienty nebo se věnovat

činnostem z jiné části úseku Náboru a rozvoje. Agentura je primárně zaměřena na dočasné přidělování pracovníků, recruitmentu se věnuje jen na vyžádání klienta.

Spolupráce s klienty

Její klienti jsou pouze z oboru letectví. Český Aeroholding, a. s. jako mateřská společnost zajišťuje pro své dceřiné společnosti zaměstnance, dočasně jim je přiděluje Personální agentura, proto jim nemůže v této oblasti konkurovat jiná společnost. Pro své zaměstnance vyjednává stejné podmínky jako pro interní zaměstnance klienta. Agentura nabírá nejvíce nových pracovníků před sezónou. Specialistky jsou fixované na klienty, nemohou kdykoliv nabrat kdykoliv někoho nového.

Zvolené metody získávání uchazečů a požadované dokumenty

Z daných otázek zaměřených na postup získávání pracovníků v agentuře bylo zjištěno, že potřebu nových pracovníků analyzují společně s klientem na základě určitých podkladů. S klientem také důkladně specifikují a popisují pracovní místo a díky těmto informacím specialistky sestavují inzerát. Jedna z nich se byla podívat v provozu, jak ve skutečnosti vypadá pracovní náplň obsazovaného pracovní místa. Nejčastěji zvolenou a pro společnost nejefektivnější metodou získávání pracovníků v Personální agentuře je inzerát na pracovním serveru *jobs.cz*. Databázi uchazečů o práci má agentura k dispozici pouze v systému *LMC G2*, který jim umožňuje inzerovat nabídku práce na pracovních serverech. Další jejich nejefektivnější metodou je doporučení zaměstnanců, z čehož je patrné, že má společnost Český Aeroholding, a. s. dobrou pověst a lidé jeví zájem o práci v takto atraktivním prostředí. Efektivnost zvolených metod nikdo v agentuře nesleduje. Jediné, na co se specialistky zaměřují, jsou reakce z tisku a jejich úspěšnost. Shromažďují žádosti z *Annonce* a poté jednoduše spočítají, kolik z uchazečů bylo pro ně vhodných, kolik jich nastoupilo. Na momentálně vypsaná pracovní místa požadují specialistky od uchazečů pouze životopis. Na portále *jobs.cz* mohou uchazeči vyplnit i průvodní dopis. Specialistky nepřisuzují velký význam přiložené fotografii v životopise, až na určité výjimky. Během dne jsou schopny přečíst okolo 50 životopisů. Počet reakcí o práci je individuální v závislosti na tom, která pracovní místa se obsazují. Nejmenší úspěšnost získání pracovníků je na místo *Manipulačního dělníka* z důvodu požadavků na vysoký počet obsazených míst.

Předvýběr kandidátů

Personální agentura provádí předvýběr formou telefonického rozhovoru, kde zjistí doplňující informace o uchazeči, zodpoví jeho dotazy a v případě splňujících požadavků ho pozve na pohovor. Dále přes systém *LMC G2* zašle pozvánky k výběrovému řízení.

Výběr budoucích pracovníků

Co se týká samotného výběru zaměstnanců, agentura u některých zakázek kombinuje metodu skupinového pohovoru a výběrového pohovoru. Pohovory u většiny zakázek mají jednoho tazatele, tedy personalistku, a více uchazečů. V některých případech asistuje personalistce klientův zástupce, který personalistku doplňuje tím, že specifikuje a popisuje pracovní náplň obsazovaného místa. Samotný výběr pak zůstává na specialistce. V případě výběrového pohovoru se jedná o strukturovaný pohovor s předem stanovenými otázkami. Specialisté si ověří znalost cizího jazyka a zjistí případné informace. K tomu, aby byl uchazeč vybrán na určitá pracovní místa, musí projít metodou testování, konkrétně psychodiagnostikou. Specialistky při pohovoru hledí na vystupování a případné komentáře uchazečů, na zvolený oděv při pohovoru na brigádu v zásadě nehledí. Vybrané kandidáty kontaktuje do týdne, v některých případech se může kandidát ve výsledku rozhodnout okamžitě, zda nastoupí. Požaduje po nich vyplnit osobní dotazník, doložit kopii dokladu o nejvyšším vzdělání, případné certifikáty, výpis ze zdravotní karty, výpis z rejstříku trestů. Pracovník si poté musí vyřídit formulář o ověření spolehlivosti a absolvovat prohlídku u místního doktora.

8. Dotazníkové šetření

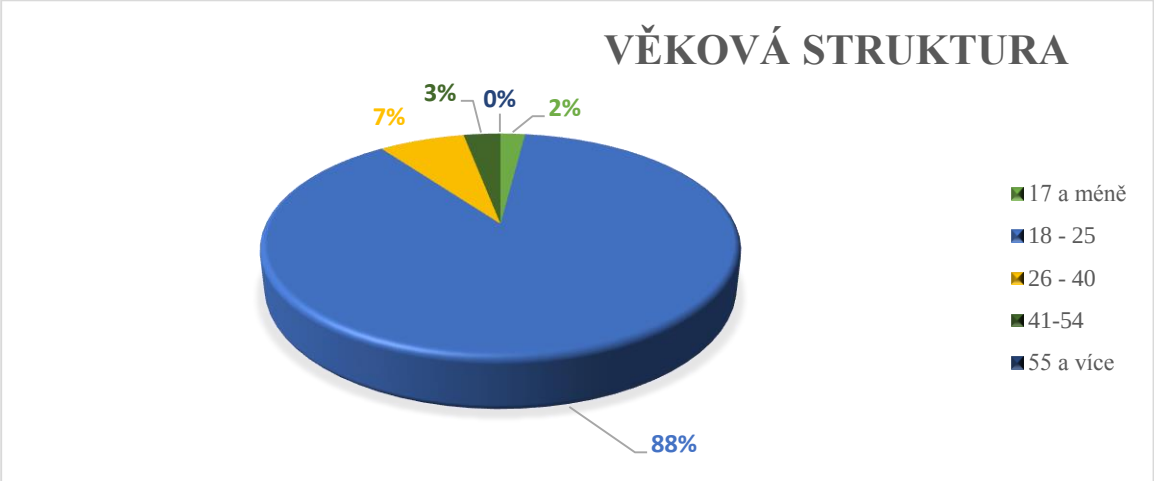
Dotazníkové šetření bylo provedeno v období 7. 4. - 25. 4. 2015 prostřednictvím internetové stránky *survio.com*. Respondenti jsou současní zaměstnanci Personální agentury Českého Aeroholdingu, a. s. Dotazník cílí na získávání a výběr uchazečů v agentuře. Odkaz na něj byl rozeslán specialistkami na emailové adresy zaměstnanců. Celkem reagovalo 120 zaměstnanců z celkového počtu 846. Provedená analýza a vyhodnocení se vztahuje pouze k prvním 100 odpovědím z důvodu překročení volného limitu na účtu *survio.com*.

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek. Poslední položená otázka zůstala otevřená. První okruh otázek se zaměřil na základní informace o respondentech, v druhém okruhu jsou zmíněné otázky týkající se pracovních míst. Poté dotazník zjišťuje informace o metodách získávání pracovníků a požadovaných dokumentech. Dále se objevují otázky týkající se předvýběru a výběru zaměstnanců. V posledním okruhu se lze dozvědět o spolupráci pracovníků s agenturou a případné doporučení současných zaměstnanců.

Kompletní dotazník se nachází v příloze této práce (Příloha č. 1).

1. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Diagram 8.1 Věková struktura



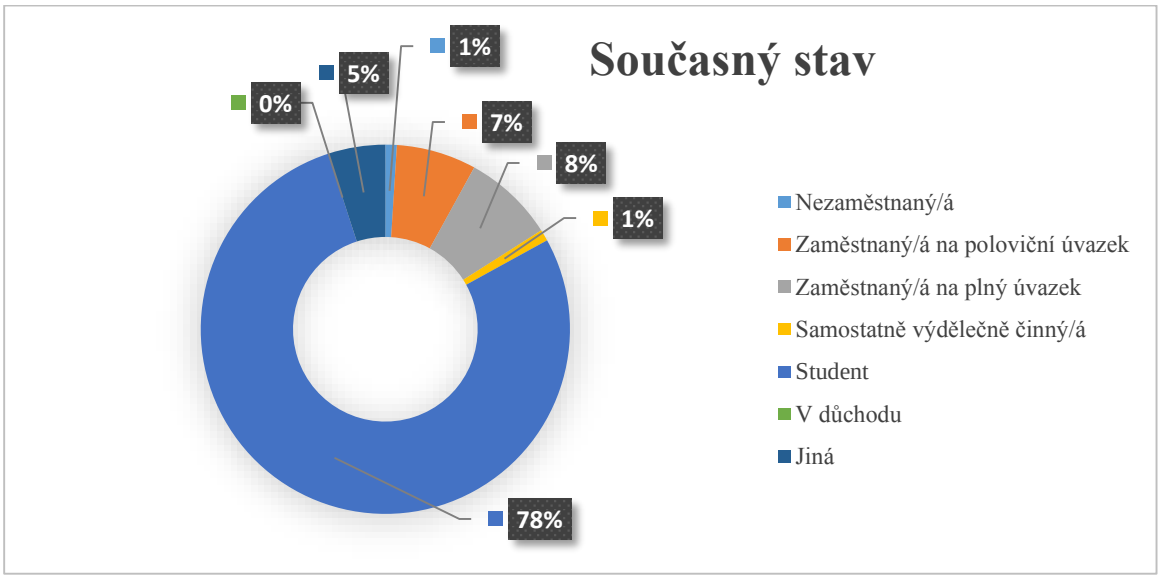
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z uvedeného diagramu lze vyčíst, že nejpočetnější věková skupina je 18-25 let. Tuto možnost zaškrtlo 88 % respondentů. Následuje se 7 % skupina, kde je věková škála mezi 26 a 40 roky.

Třem respondentům je v rozmezí 41 až 54 let. Dvěma zaměstnancům je 17 let, či méně. Nikdo starší 55 let tento dotazník nevyplňoval.

2. Jaký je váš současný stav?

Diagram 8.2 Současný stav

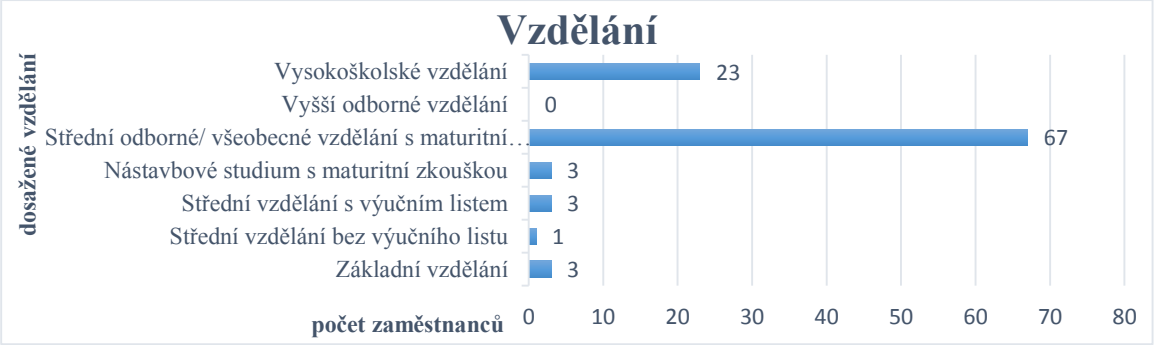


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Uvedený graf znázorňuje, jaký je současný stav zaměstnanců. Nezahrnuje se do toho spolupráce s Personální agenturou ČAH. 78 % z dotázaných stále studuje, 8 % již pracuje na plný úvazek, 7 % pracuje na poloviční úvazek. 5 % pracovníků zaškrtlo možnost Jiná odpověď. Zde doplnili, že studují a u toho pracují na DPČ. Je možné, že mají brigádu u jiné společnosti, nebo si špatně přečetli zadání, kde stojí, aby do toho nepočítali spolupráci s agenturou. Jeden pracovník je nezaměstnaný a jeden zaměstnanec je samostatně výdělečně činný. V důchodu z dotázaných není nikdo.

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Graf 8.1 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Největší podíl v nejvýše dosaženém vzdělání má 67 pracovníků, kteří vystudovali střední odborné nebo všeobecné studium zakončené maturitní zkouškou. Následuje skupina 23 zaměstnanců, kteří již vystudovali vysokou školu. Tři odpovědi se vyskytly u nástavbového studia s maturitní zkouškou, poté u středního vzdělání s výučním listem a 3 odpovědi u základního vzdělání. Jeden zaměstnanec vystudoval střední školu bez výučního listu. Nikdo z dotázaných nevystudoval vyšší odborné vzdělání.

4. Na jaké pracovní místo jste se hlásil/a?

Graf 8.2 Požadované pracovní místo



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U této otázky mohli respondenti vybrat z více možností. Celkem se 100 zaměstnanců hlásilo na 139 míst, tedy průměrně se každý hlásil na 1,39 místa. Největší zájem z nabízených pracovních míst je o Security assistant, kam se hlásilo 50 zaměstnanců. Druhým nejžádanějším místem je Asistent odbavování cestujících. 21 zaměstnanců chtělo být přijato na pozici Security searcher. Nižší zájem o nabízenou práci je na Manipulačního dělníka, řidiče motorového vozidla pro Czech Airlines Handling, kam se hlásilo 10 zájemců. 8 pracovníků se hlásilo na místo Figuranta a na Manipulačního dělníka pro Czech Airlines Handling. Na místo Informačního asistenta se přihlásilo 6 uchazečů. Jedním z nejméně žádaných míst mezi pracovníky je Manipulační dělník, řidič motorového vozidla (pro externího klienta), kam se hlásilo 5 současných zaměstnanců a 4 uchazeči na místo Manipulačního dělníka také pro externího zákazníka. Pouze 2 zaměstnanci se hlásili na Koordinátora parkování. Nikdo z dotázaných se nehlásil na místo Operátora odmrazování letadel.

5. Na jakém pracovním místě nyní pracujete?

Graf 8.3 Stávající pracovní místo



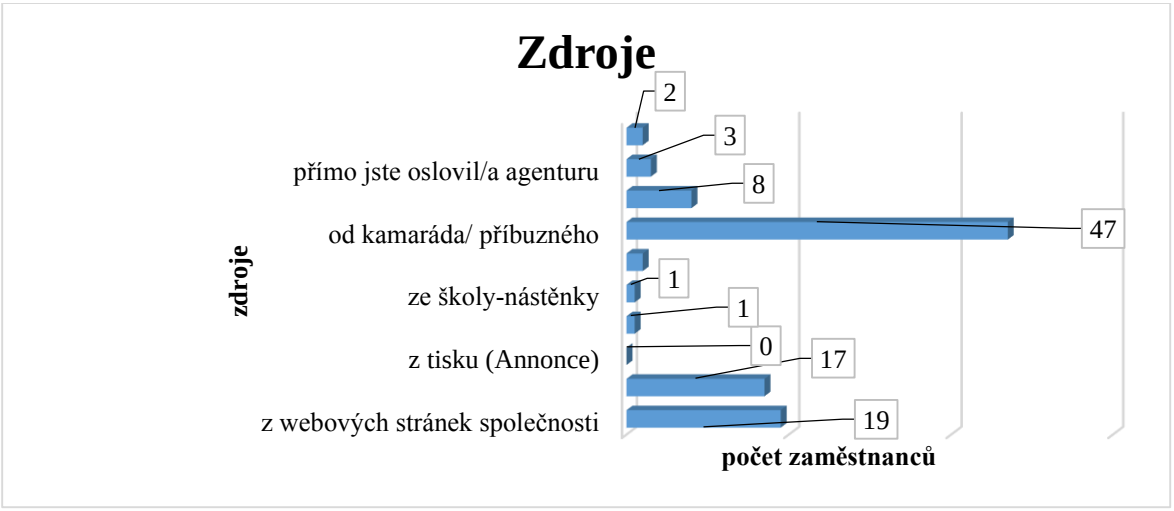
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Zaměstnanci mohli vybrat odpovědi z více nabízených možností. Celkově lze říci, že 100 pracovníků pracuje na 126 pracovních místech. Z toho lze vypočítat, že každý zaměstnanec průměrně pracuje na 1,26 místech. 47 zaměstnanců pracuje na místě Security Assistant, 24 na místě Asistent odbavování cestujících a 21 na místě Security Searcher.

Se stejným počtem osmi zaměstnanců se řadí pracovní místa pro Czech Airlines Handling Manipulační dělník- řidič a Manipulační dělník. Šest zaměstnanců bylo přijato na místo Informačního asistenta a čtyři zaměstnanci na místo Manipulačního dělníka- řidiče pro externího klienta. S počtem 3 pracovníků z dotázaných v současné době pracuje na Figurantovi a na Koordinátorovi parkování. Nejméně přišlo odpovědí od Manipulačních dělníků (externího dodavatele), kde z dotázaných pracují pouze 2 respondenti.

6. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o nabízeném pracovním místě?

Graf 8.4 Zdroje



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

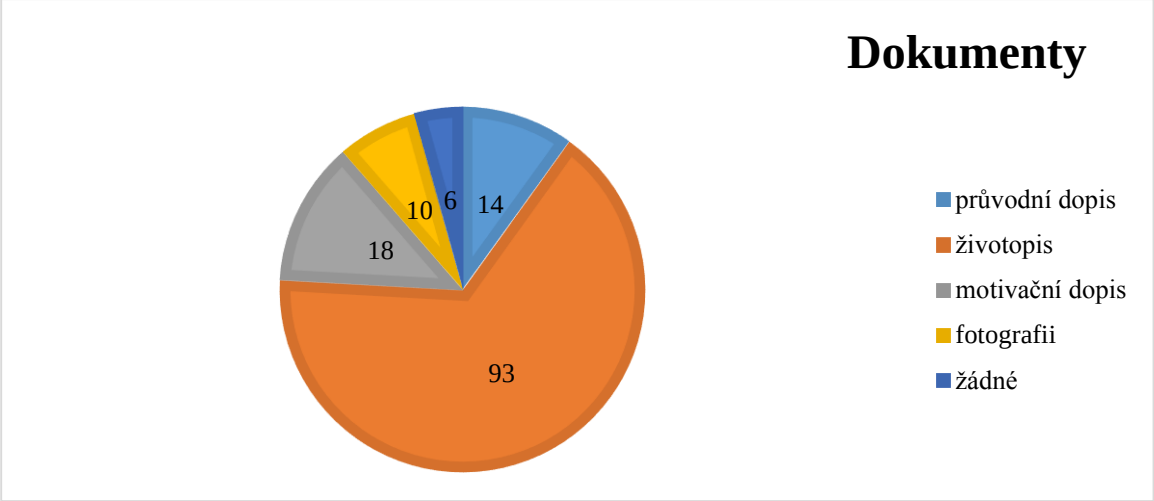
O volném pracovním místě se 47 dotázaných dozvědělo od svého kamaráda či rodinného příslušníka (příbuzného). 19 současných pracovníků kontaktovalo Personální agenturu ČAH přes vystavený inzerát na webových stránkách společnosti *cah.jobs.cz*. Dalších 17 respondentů našlo inzerát na pracovních portálech *jobs.cz* nebo *práce.cz*. Zaměstnanec doporučil 8 nyní již současným zaměstnancům stávající pracovní místo. 3 pracovníci přímo oslovili Personální agenturu. Agentura přímo oslovila 2 kandidáty a stejný počet pracovníků se dozvědělo o nabízené práci na veletrhu pracovních příležitostí. Jeden respondent uvedl jako svůj zdroj školní nástěnku a jeden zmínil intranet, místní nástěnku. Nikdo se nedozvěděl o práci z tisku.

7. Pochopil/a jste z Vašeho zdroje (viz. otázka 6), o jakou práci se jedná?

83 % odpovědí zněla ANO. 14 % pracovníků také pochopilo ze svého zdroje, o jakou práci se jedná, ale s určitými výhradami, nebylo jim vše jasné. 3 % dotazovaných odpovědělo NE.

8. Jaké dokumenty jste musel/a zaslat?

Diagram 8.3 Dokumenty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Na danou otázku mohli respondenti odpovědět z více možností. Bylo nashromážděno 93 odpovědí, kde pracovníci označují, že museli zaslat alespoň životopis. 18 pracovníků tvrdí, že museli zaslat motivační dopis a 14 průvodní dopis. 10 zaměstnanců uvedlo, že museli poslat fotografii a dokonce 6 reagovalo tak, že nemuseli zaslat žádné dokumenty.

9. Podstoupil/a jste videodotazník?

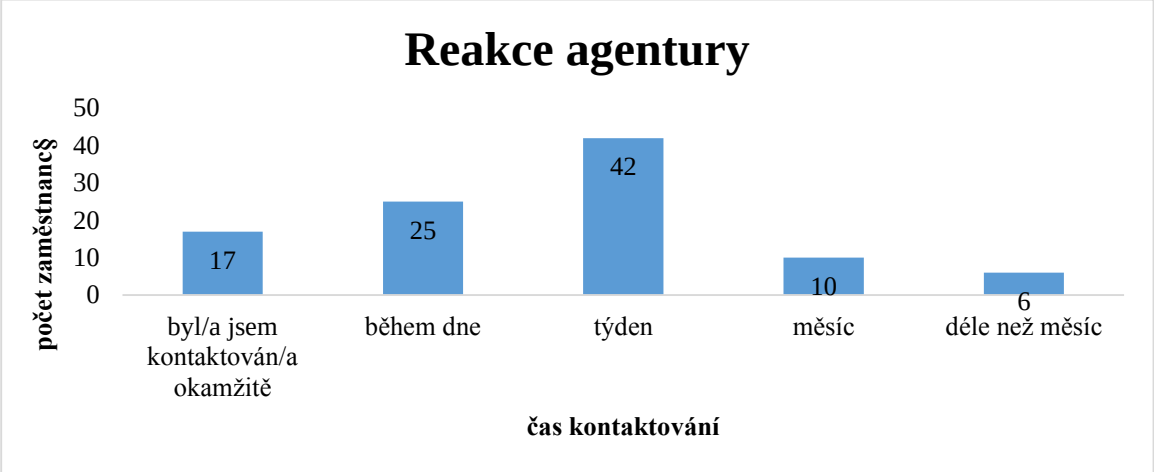
98 odpovědí bylo NE, 2 odpovědi byly ANO.

10. Musel/a jste opakovaně oslovovat zaměstnavatele?

Ze 100 pracovníků jich 85 reagovalo, že nemuseli opakovaně oslovovat Personální agenturu, 15 jich kontaktovalo PA znova.

11. Jak dlouho jste čekal/a na oslovení ze strany agentury?

Graf 8.5 Reakce agentury

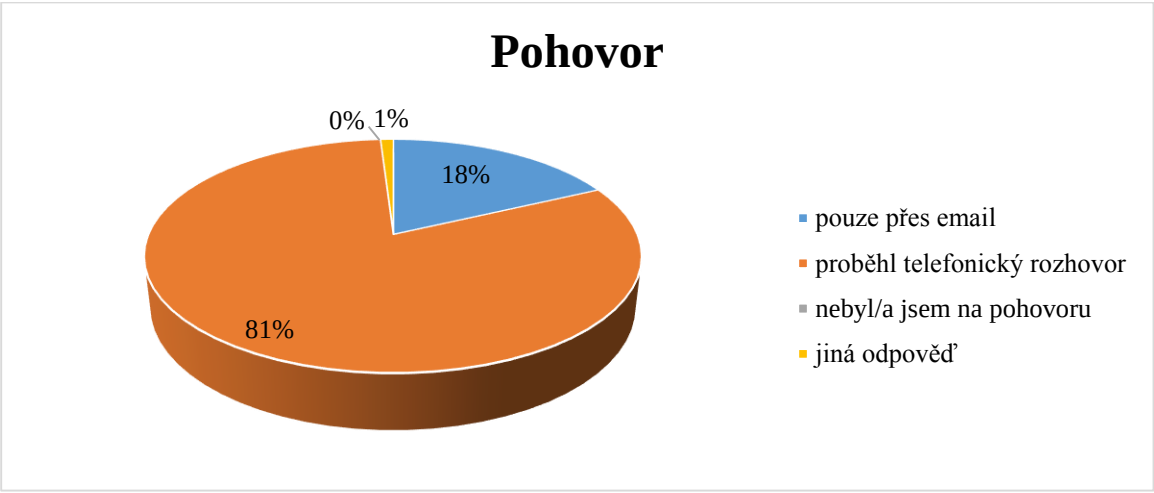


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z uvedeného grafu lze říci, že Personální agentura nejčastěji kontaktuje uchazeče během týdne od jejich žádosti. Z oslovených pracovníků jich bylo 42. Dalších 25 respondentů bylo kontaktováno během dne, 17 uchazečů PA kontaktovala okamžitě. 10 pracovníků uvedlo, že na reakci ze strany agentury čekali měsíc, a dokonce 6 uchazečů čekalo déle než měsíc.

12. Jak jste byl/a pozván/a na pohovor?

Diagram 8.4 Pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

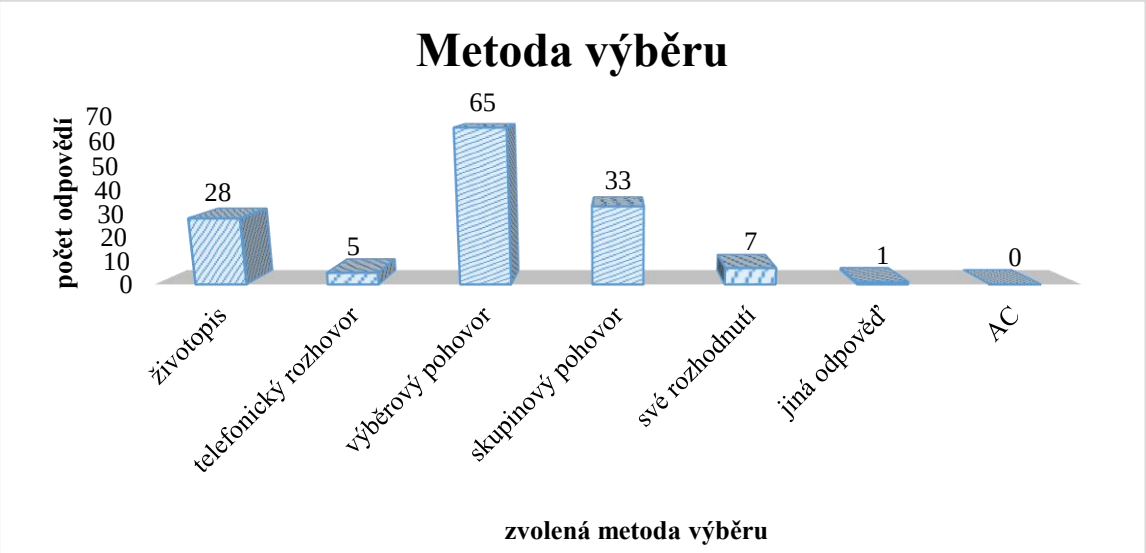
81 % z dotázaných odpovědělo, že byli pozváni na pohovor formou telefonického rozhovoru, dalších 18 % bylo pozváno na pohovor pouze zaslanou pozvánkou v emailu. Jedna odpověď byla jiná - pracovník byl pozvaný přes svoji matku.

13. Dozvěděl/a jste se více informací z telefonického rozhovoru?

Z telefonického rozhovoru se dozvědělo více informací 63 % dotázaných. 24 % se více informací nedozvědělo a 13 % neabsolvovalo žádný telefonický rozhovor.

14. Na základě čeho jste byl/a vybrán/a?

Graf 8.6 Metoda výběru



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. Bylo získáno 65 odpovědí, kde uchazeči označili, že si myslí, že byli vybráni na základě výběrového pohovoru a 33 uchazečů podstoupením skupinového pohovoru. 28 pracovníků si myslí, že byli vybráni na základě životopisu. 7 se jich mohlo rozhodnout, zda sami nastoupí, či ne. 5 pracovníků si myslí, že byli vybráni na základě telefonického rozhovoru. 1 odpověď zněla, že pracovník neví, podle které metody byl vybrán. Na základě Assessment Center nebyl vybrán nikdo.

15. Věděl/a jste vše o pracovním místě z pohovoru? Byl pro Vás pohovor dostačující?

Přišlo 90 % odpovědí ANO a 10 % NE. Ti, co odpověděli NE, doplnili důvody, které jsou uvedené níže:

„Moc informací, které se nedaly na první schůzce zachytit - vše jsem poznala až při zaškolení."

„Po pohovoru jsem moc nevěděl, co mám dělat, ale po pár směnách to bylo dobré."

„Nic nevěděli, nebo jen velmi základní náčrt."

„Byl jsem na pohovoru na Security assistant a přijat jsem byl na Check in."

„Slečna z pohovoru nevěděla, co přesně pozice obnáší."

„Nebyl mi sdělen popis práce."

„I když tu pracuji rok, stále dost věcí nevím."

„Dostal jsem většinu pokynů písemně až po přijetí."

„Realita je vždycky jiná."

16. Byl/a jste vždy kontaktován/a o Vašem ne/přijetí?

Odpověď ANO byla zaznamenána u 89 pracovníků, 11 jich odpovědělo NE.

17. Byl/a jste vybrán/a napoprvé?

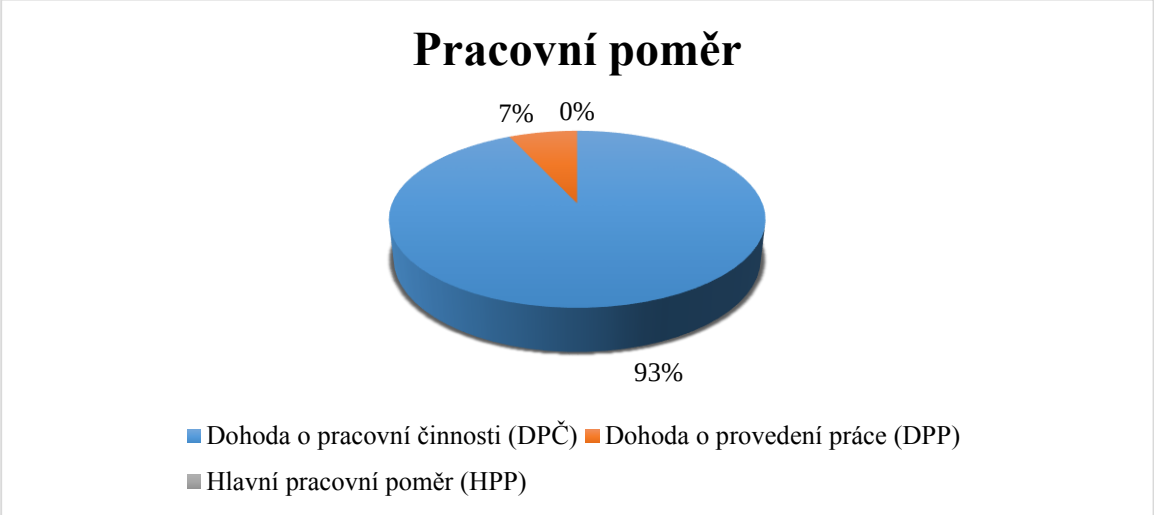
98 % pracovníků bylo vybráno napoprvé, u 2 % tomu tak nebylo.

18. Personalistka, která vedla pohovor, Vám plánuje směny a vyřizuje veškerou agendu?

Na tuto otázku odpovědělo 60 % pracovníků NE, zbylým 40 % vyřizuje veškerou agendu stejná personalistka, která s nimi vedla pohovor.

19. Jaký je Váš pracovní poměr s agenturou?

Diagram 8.5 Pracovní poměr



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U Personální agentury pracuje 93 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti, zbylých 7 pracovníků podepsalo dohodu o provedení práce. Na hlavní pracovní poměr nepracuje nikdo.

20. Co byste doporučil/a pro lepší výběr uchazečů?

Poslední otázka byla otevřená pro případné vyjádření názorů. Přibližně 60 reakcí bylo kladných, pracovníci jsou spokojeni s nastaveným systémem získávání a výběru pracovníků a nic by neměnili. Zde jsou zmíněny pouze vybrané odpovědi:

„Více slušnosti, méně arogantnosti. I když si personalistka snažila hlídat slušné chování a neverbální komunikaci, často ji ta neverbální komunikace prozradila. Když dostala neočekávaný dotaz, nedokázala se udržet a neodpovídala zrovna přívětivě.“

„Jsem mírně zmatena dotazy na "agenturu", netuším vůbec, jakou hraje roli při výběru, podle jmen, co jsem byla v kontaktu, nemám vůbec ponětí, jestli to byl pracovník/pracovnice agentury, nebo Českého Aeroholdingu, kde nyní jako asistent pracuji a mám smlouvu.“

„Nic více bych nedoporučil, nejlepší je stejně vždy praxe, kde se ukáže, jaké jsou skutečné schopnosti daného zaměstnance, přijmout můžete vždy, totéž platí i s ukončením pracovního poměru.“

„Byl jsem ve výběrovém řízení velmi dobře informován o dané pozici. Telefonická domluva byla srozumitelná. Nemám co doporučit, z mé strany je vše v pořádku.“

„Větší informovanosti ohledně té určité pozice. Všiml jsem si, že hodně lidí, kteří začali absolvovat provozní školení, to přerušilo a dále po první či druhé směně.“

„Doporučoval bych zjistit si víc o nabízených pracovních pozicích, případně se podívat rovnou do 'terénu'. Třeba já jsem se o přesné náplni práce dozvěděl až na školení.“

„Jako jedno z hlavních kritérií brát v úvahu především zájem o daný obor, což ve většině případů přináší kvalitněji odvedenou práci.“

„Nevím, snad jen aby noví uchazeči měli lepší představu o tom, o jak namáhavou práci se jedná. Mnozí totiž nevydrží.“

„Mnohdy lepší jednání s lidmi. Hlavně komunikace přes e-mail by měla probíhat na lepší (vstřícnější a uctivější) formě.“

„Podrobněji uchazeče seznámit například se stresovou zátěží profese, která by mohla vyselektovat slabší jedince již na začátku.“

„Více propagovat volná pracovní místa a pečlivě vybírat při osobním setkání s uchazečem.“

„IQ test, zaměření se na zpětnou vazbu od zaměstnavatele agentuře“

„Dbát na lepší úroveň jazyků uchazečů.“

„Motivaci, se kterou uchazeč přišel, spolu s přihlédnutím k životopisu, zvláště pak na jeho předešlé zkušenosti, pokud nějaké má.“

„Nevím, pracuji pod AG 4 roky a uchazečů bylo vždy dost, i když některé bych nenechal ani míchat beton.“

9. Zhodnocení dotazníkového šetření



Dotazník nebyl pro respondenty časově náročný. Necelé polovině z nich zabral pouze 2 -5 minut. 39 pracovníků vyplnilo tento dotazník během 5 až 10 minut a 13 pracovníkům trvalo vyplnění 10 až 30 minut. Výsledné zhodnocení je členěné do okruhů podle připravených otázek.

Základní informace o respondentech

Z tohoto okruhu otázek lze lehce vypozorovat, že nejvíce zaměstnaní v personální agentuře jsou studenti v rozmezí 18 až 25 let. Většina z respondentů dosáhla středního odborného/všeobecného vzdělání. Z toho je patrné, že se agentura zaměřuje, ač třeba neúmyslně, na získávání a výběr mladých a studujících pracovníků.

Pracovní místa

Největší zájem je o nabízené pracovní místo Security Assistant. Na požadovaná místa se hlásilo vždy více zaměstnanců, než jich na stejném místě momentálně pracuje, výjimkou je Security Searcher, Manipulační dělník pro Czech Airlines Handling a Informační asistent, kde momentálně pracuje stejný počet, jaký se zprvu hlásil. Na jediném pracovním místě Koordinátor parkování se zvýšil počet pracujících, než se zpočátku hlásil.

Metody získávání pracovníků a požadované dokumenty

Necelá polovina z dotázaných se dozvěděla o nabízené brigádě přes svého kamaráda či příbuzného. Ze zvolených metod získání pracovníka absolutně neuspěla inzerce v tisku. Nízkou úspěšnost mělo i vyvěšení inzerátu na školách a na místní nástěnce či intranetu. Nadpoloviční většině jim jejich zvolený zdroj poskytnul dostatečné informace o nabízené práci.

Z dalších odpovědí lze vypozorovat, že agentura ve většině případů požaduje po uchazečích o práci alespoň životopis. Nikoho nežádá o videodotazník. Dva respondenti odpověděli, že podstoupili videodotazník, ale nejspíše zapomněli, že se otázky týkají pouze Personální agentury Českého Aeroholdingu, a. s.

Předvýběr a výběr kandidátů

Agentura napoprvé kontaktovala 85 % nynějších zaměstnanců ohledně jejich žádosti o pracovní místo. Zbylí uchazeči museli oslovit agenturu opakovaně. Mohlo se stát, že specialistky nepřečetly zaslaný životopis uchazeče, pracovní místo bylo obsazené, pracovník nesplňoval jejich požadavky nebo dané místo obsazovala jiná specialistka. Další nejčastější reakcí bylo to, že respondenti čekali na oslovení ze strany agentury týden a na pohovor byli pozváni formou telefonického rozhovoru. Z grafu lze vyčíst, že všichni z oslovených absolvovali pohovor. Z toho se dá vypozorovat, že agentura preferuje vždy osobní kontakt se svými uchazeči a nespoléhá se pouze na předvýběr. K předvýběru agentura využívá metodu telefonického rozhovoru. Ty se zdají být přínosné i pro současné zaměstnance. Nadpoloviční většina respondentů se díky nim dozvěděla více informací o pracovním místě.

Zaměstnanci si nejčastěji myslí, že byli vybráni metodou výběrového pohovoru. Dobrou zprávou může být pro agenturu to, že skoro pro všechny zaměstnance jsou pohovory dostačující. Na otázku, zda byli vždy kontaktování o jejich ne/přijetí, odpovědělo 11 % záporně, což se dá říci, že je docela vysoké číslo.

Spolupráce s agenturou a případná doporučení zaměstnanců

Téměř všechny současné zaměstnance si agentura vybrala napoprvé. Více než polovina lidí uvedla, že jim plánuje směny a vyřizuje veškerou agendu jiná personalistka, než ta, co vedla pohovor. Z další otázky je patrné, že agentura doopravdy zaměstnává pouze brigádníky. Z poslední otevřené otázky lze vyčíst určitá doporučení ze strany zaměstnanců. Podle pracovníků by se měly personalistky více zajímat o nabízená pracovní místa a zpřísnit přezkoušení cizího jazyka.

10. Doporučení

Doporučení je zaměřeno na zlepšení procesu získávání a výběru nových pracovníků pro Český Aeroholding na základě poskytnutého rozhovoru se specialistkou, interních dokumentů, srovnání teorie s praxí a dotazníkového šetření. Ze získaných informací je patrné, že agentura kombinuje metody získávání a výběru pracovníků. Pro efektivnější a účinnější zajištění pracovníků lze doporučit níže popsané návrhy.

Doporučené metody získávání:

1) Sociální sítě

V dnešní době se většina mladé populace neobejde bez internetu. Český Aeroholding inzeruje nabídky na pracovních portálech, ale zapomíná na to, kde jedinci nejvíce tráví svůj čas, a to je především na sociálních sítích.

a) Facebook

Mohlo by být přínosné zacílit na jednu z poslední doby nejžádanější sociální síť, kterou je Facebook. Na této sociální síti se převážně sdílí zábavný obsah. Uživatelé mohou vstoupit do určitých skupin a sdílet s ostatními různá doporučení, připomínky, fotky a další. Tím, že se k dané skupině přihlásí, uvidí veškeré příspěvky od autora skupiny. Český Aeroholding nemá na Facebooku vytvořenou žádnou skupinu. Doporučením je takovou skupinu vytvořit a inzerovat zde nejen pracovní nabídky, ale třeba i fotky z konkrétních pracovních míst a popsat, jak to chodí v reálné situaci. K tomu by bylo možné udělat rozhovory s pracovníky a vše sdílet ve skupině. Sledujícím uživatelům skupiny se pak veškeré příspěvky zobrazí na jejich hlavní stránce. Stačí si skupinu vyhledat, nebo aby se sledujícímu uživateli daný příspěvek od autora líbil, a jeho přátelé pak mohou zaznamenat, o co se jejich kamarád zajímá, a k dané skupině se také přihlásit a odebírat od ní příspěvky. Lidé mají tendenci se hlásit k něčemu, co je zajímá, co mají rádi, na co jsou hrdí a za co se nestydí. Na základě dotazníku jsme zjistili, že nejvíce lidí zjistilo o nabízené práci na doporučení od svého kamaráda či příbuzného. Z toho můžeme odvodit, že obor letectví je velice zajímavá a žádaná oblast, kde lidé rádi pracují. Společná komunita současných zaměstnanců, případných uchazečů nebo pouze milovníků letectví na sociálních sítích by posunula povědomí o Českém Aeroholdingu podstatně dál.

b) Instagram

Na to navazuje i oblíbená mobilní aplikace Instagram, kde lidé mohou sledovat pouze fotografie konkrétního uživatele. Ne každý má přístup do určitých částí letiště nebo možnost pozorovat letadla na letišti. Přes tuto aplikaci v mobilu by mohl konkrétní autor, Český Aeroholding, sdílet fotografie letadel, pracovníků a celého procesu na letišti. S tím, že autora mohou sledovat lidé nejen z ČR, ale i z celého světa. Tím by mohl stoupnout zájem o práci i ze strany cizinců. Stačí pak jen, aby Český Aeroholding přidal k fotografiím odkaz na nabízená volná místa.

c) LinkedIn

Jako pracovní sociální síť bych doporučila využívat LinkedIn, která funguje na podobném principu jako Facebook. Zde se ale nesdílí zábavný obsah. Český Aeroholding zde založený profil má, ale nevyužívá ho. Dalším doporučením tedy je profil obnovit a přidat projekty, inzerci neobsazených míst, cíle či dosažené úspěchy. Tomu, kdo bude sledovat profil Českého Aeroholdingu, se budou zobrazovat příspěvky od autora na jeho hlavní stránce. Na druhou stranu Český Aeroholding může vyhledávat případné kandidáty, kteří si založí vlastní profil s vytvořeným profesním životopisem, a poté je cíleně oslovit.

2) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Z dotazníkového šetření je patrné, že převážná část zaměstnanců v agentuře jsou studenti. V souvislosti s tím mohou agentuře nastat problémy s obsazováním směn převážně v období maturit a zkouškového. To, že s pracovníky uzavírají dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce, je pochopitelné, že je velice těžké se zaměřit na jinou cílovou skupinu. Proto by dobrým řešením v kritickém období, tedy květen/červen a prosinec/leden mohla být spolupráce se Střední odbornou školou civilního letectví, kde by bylo výhodné navrhnout praxi, či placenou stáž pro ročníky, které nekončí své studium a nemají tedy období zkoušek. Také je možnost navázat spolupráci s Vysokou školou obchodní, která se orientuje na cestovní ruch a na konkrétní leteckou dopravu.

3) Poštovní doručovatelé a rozhlas

Metoda, která využívá poštovní doručovatele, je vhodná pro získání dočasných pracovníků z určité oblasti. Letáky mohou být vhozeny do schránek v určitých částech Prahy v blízkosti letiště. Např. v Dejvicích, Řepích, Hostivicích nebo také v blízkém městě Kladně. Případně by se mohl využít pro tyto oblasti rozhlas.

4) Vývěsky mimo společnost

Agentura vyvěšuje nabídku práce pouze na vysokých školách. Skutečnost, že má agentura největší problém obsadit pracovní místo Manipulačního dělníka, by se mohla zkusit vyřešit vyvěšením inzerátu na místech, kde je potřeba fyzická síla, např. v posilovnách. Na místě Manipulačního dělníka pracovníci nakládají a vykládají zavazadla do letadla a z letadla, požaduje se tedy po nich fyzicky namáhavá práce. Příznivci posiloven by tak za fyzickou práci dostali zaplaceno. Inzerát bych navrhla v tomto fitness stylu.

Návrh na zkvalitnění personálního marketingu:

K tomu, aby agentura přilákala uchazeče, by se také měla zaměřit na zlepšení pracovního života současných zaměstnanců. Z toho důvodu, že jejich důležitou metodou získání nových pracovníků je doporučení stávajících zaměstnanců, je potřeba se zajímat a starat se o pracovníky. Vyjednávat s klientem lepší pracovní podmínky, zajímat se o připomínky a potřeby pracovníků, zlepšit případnou komunikaci se zaměstnanci a snažit se jim vycházet vstříc, především v období zkoušek.

Doporučení k předvýběru:

Předvýběr zaměstnanců agentura provádí metodou telefonického rozhovoru. Jelikož 15 % z dotázaných muselo kontaktovat agenturu opakovaně, nabízí se návrh rozesílat nevhodným uchazečům email o zamítnutí jejich žádosti. Dále by bylo vhodné kontaktovat vybrané uchazeče, kterým se agentura nedovolá, i jiným způsobem, např. zaslat předpřipravený email se zájmem o spolupráci a stanoveným časem dalšího telefonického kontaktu.

Návrhy na zlepšení výběru:

K tomu, aby byl výběr uchazečů úspěšný, musí být kandidát, ale i specialistka řádně připraveni. Z odpovědí od současných zaměstnanců vyplývá, že by si specialistky měly zlepšit znalosti a informace o nabízeném místě. Konkrétním doporučením je, aby se všechny specialistky podívaly do provozu a viděly, jaká je reálná pracovní náplň daného místa. Také mohou nastat komplikace s tím, že pohovor, vyřizování veškeré agendy a plánování směn provádí jiná specialistka. Vhodnější by bylo, aby specialistka, která s novými zaměstnanci navazuje každodenní kontakt, prováděla pohovor a vybírala si tak své zaměstnance. Lidé by tak nemuseli být zmatení, kdo je vlastně jejich zaměstnavatel. Obě strany budou vědět, s kým mají vše řešit, a nebude docházet k určitým nesrovnalostem v předávání informací. Dále bych doporučila zlepšit kontaktování kandidátů o jejich přijetí,

či nepřijetí. Pokud se specialistce nepodaří zkontaktovat vybraného kandidáta, navrhla bych rozesílání předpřipravených emailů. Samozřejmě nesmí agentura zapomenout rozeslat emaily i pro nevybrané uchazeče. U výběrového pohovoru by se měla specialistka více zaměřit na cizí jazyky. Jelikož se jedná o mezinárodní prostory, kde je využití cizího jazyka každodenní rutinou, zpřísnila bych jejich přezkoušení. K ústnímu přezkoušení bych tak doporučila test z daného jazyka. Vyselektovali by se tak jedinci, kteří by postupem času sami odešli, protože by to v každodenní komunikaci s cizinci nezvládali.

Závěr

Český Aeroholding, a. s. zaměstnává přibližně 500 zaměstnanců, ale svým dceřiným společnostem dočasně přiděluje většinu zaměstnanců, proto si do své organizační jednotky Řízení lidských zdrojů nechal Český Aeroholding, a. s. zařadit také vlastní Personální agenturu se 6 specialistkami a 2 asistentkami, která nyní dočasně přiděluje 846 zaměstnanců. Pro dceřiné společnosti je to výhoda, protože se nemusí skoro o tuto oblast starat. Agentura je tedy důležitou složkou útvaru Náboru a rozvoje v Českém Aeroholdingu, a. s. I když byla Agentura práce přejmenována na Personální agenturu, jejím hlavním úkolem je stále dočasné přidělování zaměstnanců. Recruitmentu se věnují jen okrajově. Také proto, že byla Personální agentura zařazena do organizační jednotky Řízení lidských zdrojů, se personalistkám říká specialistky. Jejich hlavními personálními činnostmi jsou získávání a výběr vhodných pracovníků.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení hlavních personálních činností, a to pomocí vybraných výzkumných metod: provedení dotazníkového šetření, analýza interních dokumentů, rozhovor se specialistkou agentury a porovnání zjištěných informací s teoretickými východisky. Na základě výsledků provedených šetření a analýz byla navržena doporučení ke zlepšení a zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců v Personální agentuře.

Práce byla rozdělena do dvou částí, do teoretické a praktické.

V teoretické části práce byl vysvětlen pomocí odborné literatury historický vývoj názorů na personální práci. Dále byly vysvětleny základní pojmy pro pochopení daného tématu, popsány procesy získávání a výběru pracovníků a byli zde i představeni poskytovatelé personálních služeb a jejich činnosti.

V praktické části byly popsány základní údaje o společnosti a popsán průběh zakázky na základě podkladů z internetových stránek společností a z interních dokumentů agentury. Ze zvolené metody rozhovoru se dá shrnout, že agentura nemá v oblasti letectví žádnou konkurenci, což je pro agenturu veliká výhoda. Nemusí tedy každodenně bojovat na trhu práce s ostatními agenturami. Naopak je omezená klientem, který jí nastavuje veškerá pravidla a agentura tak nemůže samovolně nabírat nové pracovníky. Na základě spolupráce s klientem sestavují inzerát, který pak nejčastěji agentura inzeruje na pracovních serverech. Od uchazečů vyžadují pouze životopis. Předvýběr uchazečů provádí pomocí telefonického rozhovoru. Jako metodu výběru agentura kombinuje skupinový pohovor a výběrový pohovor. Další použitou metodou v této praktické části je dotazníkové šetření. Bylo zjištěno, že se agentura

zaměřuje na studující a mladé pracovníky, kteří pracují pouze na dohody o provedení práce/pracovní činnosti. Nejčastějším zdrojem informujícím o nabízené práci bylo pro pracovníky doporučení ze stran kamarádů či příbuzných. Inzerát v tisku a vývěsky na nástěnce ve školách měly nejmenší úspěšnost. Všichni z dotazovaných prošli pohovorem, agentura tedy nespoléhá pouze na telefonický rozhovor.

Doporučení pro specialistky:

- Metody získávání pracovníků:
    - Sociální sítě - Facebook, Instagram, LinkedIn
    - Spolupráce se vzdělávacími institucemi
    - Poštovní doručovatelé a rozhlas
    - Vývěsky mimo společnost
- Zkvalitnění personálního marketingu
- Rozesílat automatické emaily o zamítnutí žádostí od uchazečů
- Kontaktovat vhodné uchazeče o práci i jiným způsobem než pomocí telefonického rozhovoru
- Zlepšení informovanosti o pracovní náplni pracovníků
- Podívat se do provozu
- Zajištění celého procesu zakázky a pohovoru pod vedením jedné specialistky
- Zpřísnit přezkoušení cizích jazyků
- Kontaktovat uchazeče o ne/přijetí i jinou formou než pomocí telefonického rozhovoru

Cíl bakalářské práce byl splněn, došlo ke zhodnocení uvedených hlavních činností pomocí vybraných metod. Určité nedostatky byly odhaleny. V kapitole 10. Doporučení byly popsány návrhy na zlepšení celkového procesu dočasného přidělování pracovníků.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 5-9. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. EVANGELU, Ester Jaroslava, JUŘIČKA, Ondřej. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*: *Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
7. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Internetové zdroje:

O nás: *Český aeroholding* [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/

O nás: Představenstvo společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2011 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:http://www.cah.cz/cs/o-nas/predstavenstvo-spolecnosti/

O nás: Výroční zpráva. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/vyrocni-zprava/Contents/0/cah_vyrocni_zprava.pdf

Novinky. *České aerolinie* [online]. 2. 4. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/csa-novinky/novinky.htm

O nás. *Prague Airport: Václav Havel Airport Prague* [online]. [16. 3. 2015] [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/

O nás: Profil společnosti. *Český aeroholding* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://www.cah.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti/Contents/0/ah_profil_final_verze_na_web.pdf

Další zdroje:

Interní dokumenty Českého Aeroholdingu, a. s

Logo Českého Aeroholdingu, a. s.

Seznam diagramů

Diagram 5.1 Proces zakázky agenturního zaměstnávání 27
Diagram 8.1 Věková struktura 36
Diagram 8.2 Současný stav 37
Diagram 8.3 Dokumenty 41
Diagram 8.4 Pohovor 42
Diagram 8.5 Pracovní poměr 45

Seznam grafů

Graf 8.1 Vzdělání 38
Graf 8.2 Požadované pracovní místo 38
Graf 8.3 Stávající pracovní místo 39
Graf 8.4. Zdroje 40
Graf 8.5 Reakce agentury 42
Graf 8.6 Metoda výběru 43

Seznam obrázků

Obrázek 4.3.1 Akciová struktura 21
Obrázek 4.4.1 Letiště Václava Havla v číslech 23
Obrázek 4.5.1 Struktura 26

Seznam příloh

Příloha č. 1 58

Seznam tabulek

Tabulka 4.1.1 Finanční ukazatelé 19
Tabulka 4.2.1 Auditované výsledky 20

Příloha č. 1

Dotazník pro současné zaměstnance Personální agentury Českého Aeroholdingu, a.s.

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníků. Na základě Vašich odpovědí a názorů budu schopná provést šetření, které využiji v mé bakalářské práci. Vaše odpovědi a následné vyhodnocení všech dotazníků bude čistě anonymní. Věřím, že právě díky reakcím současných zaměstnanců dojde ke zlepšení a zkvalitnění služeb v rámci získávání nových zaměstnanců v Personální agentuře. Prosím tedy pouze o pravdivé odpovědi. Předem děkuji za Váš čas!

Z nabízejících možností můžete zaškrtnout více odpovědí, či doplnit do kolonky "Jiná" Vaši odpověď. Od 4. otázky se informace týkají pouze Personální agentury Českého aeroholdingu, a.s.

1. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

○ 17 a méně ○ 18 - 25 ○ 26 - 40 ○ 41-54 ○ 55 a více

2. Jaký je Váš současný stav?

Nápověda k otázce: *mimo spolupráci s Personální agenturou*

○ Nezaměstnaný/á
○ Zaměstnaný/á na poloviční úvazek
○ Zaměstnaný/á na plný úvazek
○ Samostatně výdělečně činný/á
○ Student
○ V důchodu
○ Jiná

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- ○ Základní vzdělání
- ○ Střední vzdělání bez výučního listu
- ○ Střední vzdělání s výučním listem
- ○ Nástavbové studium s maturitní zkouškou
- ○ Střední odborné/ všeobecné vzdělání s maturitní zkouškou
- ○ Vyšší odborné vzdělání
- ○ Vysokoškolské vzdělání
- ○ Jiná ____

4. Na jaké pracovní místo jste se hlásil/a?

Nápověda k otázce: *Zaškrněte více odpovědí, pokud jste se hlásil/a na více pozic.*

- ☐ Security assistant
- ☐ Security searcher
- ☐ Manipulační dělník (Menzies)
- ☐ Manipulační dělník- řidič (Menzies)
- ☐ Manipulační dělník (Czech Airlines Handling)
- ☐ Manipulační dělník -řidič (Czech Airlines Handling)
- ☐ Koordinátor parkování
- ☐ Asistent odbavení cestujících (check-in)
- ☐ Operátor odmrazování
- ☐ Informační asistent
- ☐ Figurant

5. Na jakém pracovním místě nyní pracujete?

Nápověda k otázce: *Zaškrtněte více odpovědí, pokud pracujete na více pozicích.*

- ☐ Security assistant
- ☐ Security searcher
- ☐ Manipulační dělník (Menzies)
- ☐ Manipulační dělník- řidič (Menzies)
- ☐ Manipulační dělník (Czech Airlines Handling)
- ☐ Manipulační dělník-řidič (Czech Airlines Handling)
- ☐ Koordinátor parkování
- ☐ Asistent odbavení cestujících (check-in)
- ☐ Informační asistent
- ☐ Operátor odmrazování
- ☐ Figurant

6. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o nabízeném pracovním místě?

- ○ z webových stránek společnosti
- ○ z pracovních serverů (jobs.cz, práce.cz)
- ○ z tisku (Annonce)
- ○ z intranetu, místní nástěnky
- ○ ze školy-nástěnky
- ○ z veletrhu pracovních příležitostí
- ○ od kamaráda/ příbuzného
- ○ na základě doporučení zaměstnance
- ○ přímo jste oslovil/a agenturu
- ○ přímo jste byl/a osloven/a agenturou
- ○ Jiná ☐

7. Pochopil/a jste z Vašeho zdroje (viz. otázka 6), o jakou práci se jedná?

- ○ Ano
- ○ Ne
- ○ Ano (s výhradami)

8. Jaké dokumenty jste musel/a zaslat?

- ☐ průvodní dopis
- ☐ životopis
- ☐ motivační dopis
- ☐ fotografii
- ☐ žádné
- ☐ Jiná

9. Podstoupil/a jste videodotazníkem?

- ○ Ano
- ○ Ne

10. Musel/a jste opakovaně oslovovat zaměstnavatele?

- ○ Ano
- ○ Ne

11. Jak dlouho jste čekal/a na oslovení ze strany agentury?

- ○ byl/a jsem kontaktován/a okamžitě
- ○ během dne
- ○ byl/a jsem kontaktován/a během dne
- ○ týden
- ○ měsíc
- ○ déle než měsíc

12. Jak jste byl/a pozván/a na pohovor?

- ○ pouze přes email
- ○ proběhl telefonický rozhovor
- ○ nebyl/a jsem na pohovoru
- ○ Jiná

13. Dozvěděl/a jste se více informací z telefonického rozhovoru?

Nápověda k otázce: *Odpovězte v případě absolvování telefonického rozhovoru.*

- ○ Ano
- ○ Ne
- ○ Neabsolvoval/a jsem tel. rozhovor

14. Na základě čeho jste byl/a vybrán/a?

Nápověda k otázce: *Odpovězte podle Vašeho názoru*

- ☐ vybrán/a na základě životopisu
- ☐ vybrán/a na základě telefonického rozhovoru
- ☐ podstoupením výběrového pohovoru
- ☐ podstoupením skupinového pohovoru
- ☐ podle svého rozhodnutí
- ☐ vybrán/a na základě Assessment centra
- ☐ Jiná

15. Věděl/a jste vše o pracovním místě z pohovoru? Byl pro Vás pohovor dostačující?

Nápověda k otázce: *Pokud odpovíte ne, napište, které informace Vám chyběly nebo co Vás překvapilo v provozu.*

- ○ Ano
- ○ Ne, protože...

16. Byl/a jste vždy kontaktován/a o Vašem ne/přijetí?

- ○ Ano
- ○ Ne

17. Byl/a jste vybrán/a napoprvé?

- ○ Ano
- ○ Ne

18. Personalistka, která vedla pohovor, Vám plánuje směny a vyřizuje veškerou agendu?

- ○ Ano
- ○ Ne

19. Jaký je Váš pracovní poměr s agenturou?

- ☐ Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)
- ☐ Dohoda o provedení práce (DPP)
- ☐ Hlavní pracovní poměr (HPP)

20. Co byste doporučil/a pro lepší výběr uchazečů?