UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008 Jana Urlichová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

# Získávání a výběr zaměstnanců v podniku SKANSKA, a.s.

Jana Urlichová

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana URLICHOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Skanska, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1.Základní pojmy
2.Získávání a výběr zaměstnanců
3.Charakteristika podniku Skanska, a.s.
4.Získávání a výběr zaměstnanců v podniku Skanska, a.s.
5.Rozbor zájmu studentů VŠ o zaměstnání v podniku Skanska,a.s. v oblasti pozemního stavitelství
6.Zhodnocení a návrh na zlepšení situace
Závěr
Literatura
Přílohy

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M.:Řízení lidských zdrojů.Praha:Grada Publishing,2007.**
**Buckley, R., Hook, C.:Personalistika.Brno:Cp books,2005.**
**Dědina, J.:Management a organizační chování.Praha:Grada Publishing,2005.**
**Dvořáková, Z. a kol.:Management lidských zdrojů.Praha:C.H.Beck,2007.**
**Walker, A.J. a kol.:Moderní personální management.Nejnovější trendy a technologie.Praha.Grada Publishing,2003**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**

prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. listopadu 2007

## Poděkování

Zde bych ráda poděkovala zejména svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho cenné rady a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Také bych chtěla poděkovat panu Mgr. Davidu Vítovi, personálnímu řediteli ze společnosti SKANSKA CS, a.s. za jeho projevenou ochotu a poskytnutí interních dokumentů, díky nimž jsem mohla zpracovat praktickou část této práce.

## SOUHRN

Tato práce se věnuje problematice získávání a výběru zaměstnanců v podniku Skanska, a.s. Jsou zde popsány metody získávání a způsoby výběru pracovníků ve skupině a adaptační program, který je zaměřen zejména na absolventy Stavebních fakult v ČR a SR.

Cílem této práce je prozkoumat pomocí dotazníkového šetření zájem studentů ČVUT o zaměstnání ve společnosti Skanska CZ, a.s. a na základě výsledků z této analýzy navrhnout, jak lze situaci zlepšit.

## KLÍČOVÁ SLOVA

*personalistika;, management; získávání zaměstnanců; výběr zaměstnanců*

## TITLE

The recruitment and selection of employees in company SKANSKA, inc.

## ABSTRACT

This work is devoted to recruitment and selection of employees in the company Skanska, inc. It describes the methods of acquiring and wals of selecting employees in the group of adaptation program, which is specifically aimed at the graduates of Civil Engineering departments in Czech republic and Slovakia.

The objective of this thesis is to make research of the student´s interest in the employment at the firm Skanska CZ and tasing on the reseaved suggest ways of improving the situation.

## KEYWORDS

*human ressource management;, management;, recruitment of employees; selection of employees*

# Obsah

**ÚVOD** ..... **8**

**1.ZÁKLADNÍ POJMY** ..... **10**

1.1. POJMY MANAGEMENTU ..... 10
*1.1.1. Funkce managementu* ..... *10*
1.2. POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ..... 13
*1.2.1. Proces řízení lidských zdrojů* ..... *14*
1.3. SHRNUTÍ: ..... 18

**2. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ** ..... **19**

2.1. DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ ..... 20
2.2. PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ ..... 22
*2.2.1. Zdroje uchazečů z vnitřního trhu práce* ..... *22*
*2.2.2. Zdroje uchazečů z vnějšího trhu práce* ..... *23*
2.3. VÝBĚR UCHAZEČŮ ..... 26
*2.3.1. Pohovor* ..... *27*
*2.3.2. Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)* ..... *28*
*2.3.3. Testy pracovní způsobilosti* ..... *29*
*2.3.4. Reference* ..... *30*
*2.3.5. Závěrečná fáze* ..... *30*
2.4. SHRNUTÍ ..... 31

**3. SPOLEČNOST SKANSKA, A.S.** ..... **33**

3.1. HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI A SKUPINY SKANSKA V ČR A SR ..... 33
3.2. SKANSKA VE SVĚTĚ ..... 34

**DOKONČENÉ I POKRAČUJÍCÍ VÝZNAMNÉ PROJEKTY POSLEDNÍCH LET:** ..... **35**

3.3. SPONZORING ..... 35
3.4. PERSONÁLNÍ POLITIKA A CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ..... 36
3.5. SHRNUTÍ ..... 38

**4. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SKANSKA, A.S.** ..... **39**

4.1. POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ..... 39
*4.1.1. Spolupráce s SOŠ a VŠ* ..... *40*
4.2. POSTUP PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ..... 41
4.3. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ ..... 42
*4.3.1. Základní část programu* ..... *43*
*4.3.2. Druhá část programu* ..... *43*
*4.3.3. Hodnocení a závěrečný výběr účastníků* ..... *43*
4.4. CÍLE SKUPINY SKANSKA V ROCE 2008 V OBLASTI NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ..... 44
4.5. SHRNUTÍ ..... 45

**5. ANALÝZA ZÁJMU STUDENTŮ VŠ O ZAMĚSTNÁNÍ V PODNIKU SKANSKA, A.S. V OBLASTI POZEMNÍHO STAVITELSTVÍ** ..... **47**

5.1. ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ..... 47

**6. ZHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE** ..... **55**

**ZÁVĚR** ..... **58**

**LITERATURA** ..... **60**

**PŘÍLOHY** ..... **62**

# Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 FUNKCE MANAGEMENTU ..... 11
OBRÁZEK 2 PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ..... 14

# Seznam tabulek

TABULKA 1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ČESKÝCH FIREM ..... 27
TABULKA 2 BAVÍ VÁS TENTO OBOR ..... 48
TABULKA 3 CHCETE SE VĚNOVAT POZEMNÍMU STAVITELSTVÍ I VE SVÉM PROFESNÍM ŽIVOTĚ ..... 49
TABULKA 4 CO JE PRO VÁS PRIORITNÍ PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ? ..... 50
TABULKA 5 ZNÁTE SPOLEČNOST SKANSKA CS, A.S.? ..... 50
TABULKA 6 JAK VNÍMÁTE SPOLEČNOST SKANSKA CS, A.S. ..... 51
TABULKA 7 CHTĚL/A BYSTE PRACOVAT VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CS, A.S? ..... 52

# Seznam grafů

GRAF 1 SLOŽENÍ DOTAZOVANÝCH ..... 48
GRAF 2 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU 3 ..... 48
GRAF 3 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU 4 ..... 49
GRAF 4 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU 5 ..... 50
GRAF 5 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU 6 ..... 51
GRAF 6 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU 7 ..... 52
GRAF 7 PROCENTUÁLNÍ SLOŽENÍ ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU 8 ..... 52
GRAF 8 PROČ BYCH CHTĚL/A PRACOVAT VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CS, A.S. ..... 53
GRAF 9 PROČ BYCH NECHTĚL/A PRACOVAT VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CS, A.S. ..... 54

# Úvod

V dnešní době si už většina podniků uvědomuje, že nejpodstatnějším článkem a zdrojem úspěšnosti celého chodu podniku jsou zaměstnanci. S přibývajícím zájmem společností o řízení lidských zdrojů a se stále novějšími a modernějšími technikami zajišťování lidských zdrojů stoupá i úroveň uspokojení personálních potřeb jedinců. Česká republika se nyní nachází v situaci, kdy je nedostatek pracovních sil a v mnoha odvětvích musí podniky o dostatečně kvalifikované, nadané a motivované pracovníky bojovat. Není proto divu, že se podniky snaží nabízet stále lukrativnější zaměstnání se spoustou výhod.

Na začátku každého procesu v oblasti personálního řízení je získávání a výběr vhodných zaměstnanců a jejich bezproblémové zapojení se do provozu podniku. Kvalitní zaměstnance však není snadné nalézt ani získat, a proto se tato část řízení lidských zdrojů zařazuje k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem vedoucích pracovníků při řízení lidí.

Oblast získávání a výběru zaměstnanců se v první řadě zabývá stanovením kvalitní a účinné personální propagace, v druhé řadě oslovením vhodných kandidátů a přesvědčení jich o jedinečnosti nabízeného zaměstnaní, v třetí ředě výběrem těch, kteří nejvíce odpovídají požadovanému místu a v poslední řadě uvedením nových zaměstnanců do podniku tak, aby si je co nejdéle udržel.

Bakalantka se ve své práci zabývá problematikou získávání a výběrem zaměstnanců ve skupině Skanska v České a Slovenské republice. Tato společnost je jednou z předních stavebních společností na českém trhu. Stavební obor si v takovémto rozsahu žádá spoustu profesí, od manuálně zručných pracovníků až po vrcholové manažery, proto je skupina Skanska podnikem, který vytváří velké množství pracovních příležitostí.

Jak již bylo výše uvedeno, podniky se dnes musí snažit zaujmout své potenciální zaměstnance takovým způsobem, aby u nich chtěli pracovat. Ve stavebnictví to platí dvojnásob, neboť talentovaných a zručných jedinců není stále dostatečné množství. Základním faktorem pro podniky je zjištění, co od nich tito lidé očekávají a jak je jako celek vnímají. Z tohoto důvodu si bakalantka vybrala toto téma. Hlavním cílem bude analýza zájmu studentů Stavební fakulty ČVUT, potenciálních zaměstnanců skupiny Skanska, o zaměstnání ve společnosti Skanska CZ, a.s., která se zabývá převážně pozemním stavitelstvím.

Bakalářská práce na téma *„Získávání a výběr zaměstnanců ve skupině Skanska v ČR a SR“* bude rozdělena na tři hlavní části. V první části se bude bakalantka věnovat základním pojmům managementu a řízení lidských zdrojů, dále pak teoretickým poznatkům problematiky získávání a výběru zaměstnanců.

V druhé části budou teoretické poznatky uplatněny v praxi, kde budou jednotlivé metody získávání a výběru pracovníků a adaptace nových zaměstnanců v podniku popsány dle jednotlivých kroků ve skupině Skanska.

Třetí část bude věnována zjištění hlavního cíle práce, tedy analýze zájmu studentů ČVUT o zaměstnání ve společnosti Skanska CZ, a.s. Na základě výsledků analýzy bakalantka navrhne zlepšení současné situace.

# 1.Základní pojmy

V této kapitole se bakalantka zaměřuje na základní pojmy, které se týkají managementu a řízení lidských zdrojů. V rámci managementu jsou zde popsány hlavní funkce managementu, tj. plánování, organizování, vedení a kontrola. V rámci řízení lidských zdrojů je definován celý proces personalistiky.

## 1.1. Pojmy managementu

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Za plnění cílů své organizace jsou manažeři odpovědni. Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídící dimenze. Tou první je odborná dimenze, která představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace. Tou druhou je dimenze personální, která zahrnuje řízení lidí. To znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů. [9]

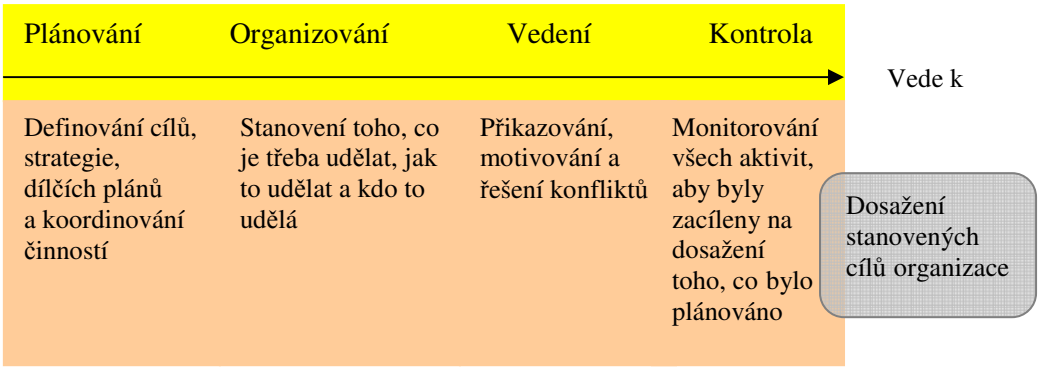
**Management** je tedy proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně. Proces reprezentuje probíhající funkce nebo hlavní aktivity manažerů. Tyto funkce jsou plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování. Koordinace práce ostatních je to, co odlišuje manažerské pozice od nemanažerských. Účinnost znamená dosáhnout větších výstupů než jsou vstupy. Efektivita je provedení činností, jejichž účelem je dosažení cílů organizace, „dělat správné věci“.

Soubor trvale probíhajících rozhodnutí a pracovních aktivit, které manažeři vykonávají, když plánují, organizují, vedou a kontrolují se nazývá **proces managementu.**

### 1.1.1. Funkce managementu

Existují čtyři **základní** a velmi důležité činnosti, resp. **funkce managementu**, které manažeři využívají ve snaze dosahovat cílů své organizace. Podle Robbinse a Coultera to jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Jejich vztah je zobrazen na obrázku 1.

**Obrázek 1 Funkce managementu**




**Zdroj: převzato a přepracováno z knihy Management [8]**

**Plánování** obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Plánování umožňuje koordinaci aktivit a poskytuje směr jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům. Když zaměstnanci vědí, kam organizace směřuje a jak mají přispívat k dosažení cílů, potom mohou více spolupracovat a koordinovat své činnosti. Plánování snižuje nejistotu tím, že nutí manažery dívat se kupředu, odhadovat změny, zvažovat jejich dopad a formulovat odpovídající reakci. V neposlední řadě formuluje normy, které jsou důležité pro kontrolování. Bez plánování by nebyla možnost kontroly. Plánování je často označováno jako hlavní funkce managementu, protože vytváří základ pro všechny další manažerské funkce. Bez plánování nemohou manažeři vědět, jak organizovat, vést a kontrolovat.

**Organizování** představuje stanovení úkolů, které mají být splněny, určení, kdo je splní, jak mohou být seskupeny, kdo a komu o nich bude podávat zprávy a informace, kdo a o čem bude rozhodovat. Je to proces tvorby struktury organizace. Manažeři musí navrhnout strukturu tak, aby umožňovala zaměstnancům vykonávat jejich práci efektivně a účinně.

***Organizační struktura*** je tedy formalizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována. Při změně organizační struktury dochází k projektování organizace, což je proces rozhodování o šesti klíčových prvcích: specializace práce, rozdělení organizace do oddělení, řetězec příkazů, rozměr kontroly, centralizace a decentralizace, formalizace.

*Specializace práce* je popis míry, s jakou jsou rozděleny úkoly organizace do samostatných činností. Dnes ji manažeři chápou jako důležitý mechanismus pro organizování, ale nikoliv jako zvyšování produktivity.

*Rozdělování organizace do oddělení* znamená, že práce je rozdělována na základě specializace, úkoly jsou poté seskupeny tak, aby mohli být společně koordinovány. Existuje pět základních forem rozdělení organizace do oddělení: funkcionální, podle produktů, geografické, podle procesů, podle zákazníků.

*Řetězec příkazů* je souvislé uplatňování linie autority, které probíhá shora dolů a určuje, kdo je komu podřízen, neboli, kdo komu předává informace o své práci. Řeší otázky typu, za kým mám jít, vyskytne-li se nějaký problém nebo komu jsem odpovědný za svou práci.

*Rozsah řízení* se týká počtu zaměstnanců, které může manažer efektivně a účinně řídit. Podle toho se určuje, kolik bude mít organizace úrovní managementu. Rozsah řízení je ovlivněn mnoha faktory. Jsou to zejména dovednosti a schopnosti manažera, zaměstnanců a charakter dané práce. Trendy posledních let směřují k širšímu rozsahu řízení a jsou v souladu s úsilím manažerů snižovat náklady, urychlovat rozhodování, posilovat flexibilitu, dostat se blíže k zákazníkům a zplnomocňovat zaměstnance. Aby však nedošlo ke snížení výkonnosti, musí organizace značně investovat do vzdělávání a školení. Díky tomu budou znám zaměstnanci dobře svou práci.

Organizace může být buď centralizovaná nebo decentralizovaná. Jestliže vrcholoví manažeři přijímají většinu klíčových rozhodnutí, aniž by do toho zapojili manažery nebo zaměstnance na nižších úrovních, jedná se o *centralizovanou organizaci*. Naopak, jestliže manažeři a zaměstnanci z nižších úrovní jsou zapojováni do rozhodování, v čím větší míře se tak děje, tím víc se jedná o *decentralizaci.* Žádná organizace nemůže fungovat efektivně, je-li veškeré rozhodování delegováno na zaměstnance nejnižší úrovně.

*Formalizace* je stupeň standardizace prací v organizaci a rozsah, ve kterém pravidla a postupy upravují chování zaměstnanců. V organizacích s vysokým stupněm formalizace existují podrobné popisy práce, mnoho různých předpisů a přesně definované pracovní postupy.

**Vedení** zahrnuje motivování podřízených, ovlivňování způsobu práce jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních kanálů a zvládání problémů, způsobených chováním zaměstnanců. Aby mohli manažeři řídit své zaměstnance, potřebují rozumět chování lidí v organizaci. Chování v organizaci se zaměřuje na dvě hlavní oblasti. Jednak je to individuální chování, dané hlavně psychologickými vlivy. Patří sem postoje, osobitost, vnímání, učení se a motivace. Za druhé je to chování skupin, které obsahuje normy, role, budování týmu, vůdcovství a konflikty. Cílem systému chování v organizaci je vysvětlit, předvídat a ovlivňovat chování. Manažeři musí umět vysvětlit, proč se zaměstnanci chovají určitým způsobem, předvídat, jak budou reagovat na různé aktivity, které manažeři hodlají dělat a ovlivňovat to, jak se budou zaměstnanci chovat.

**Kontrola** je proces monitorování činností, jehož cílem je zjistit, zda byly provedeny podle plánu, a opravit závažné odchylky. Efektivní kontrolní systém zajišťuje, že činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který vede k naplnění podnikových cílů. Z hlediska designu kontrolních systémů byly identifikovány tři přístupy: tržní, byrokratický a klanový.

*Kontrola trhem* využívá externích tržních mechanismů, jako je konkurenční cena a podíl na trhu, jehož pomocí formuluje standardy, které se používají při kontrole. Je typický pro organizace, které mají přesně definované výrobky a služby a které se potýkají se závažnou tržní konkurencí.

*Byrokratická kontrola* je založena na autoritě, na firemních pravidlech, regulaci, daných postupech a definované politice. Závisí na míře standardizace aktivit, na dokonale definovaném

opisu práce a rozpočtech, které zabezpečují, že se zaměstnanci chovají vhodně a splňují standardní výkon.

*Klanové kontroly* regulují chování zaměstnanců na základě sdílených hodnot, norem, tradic, rituálů a přesvědčení a dalších aspektů kultury organizace. Často se používá v organizacích, v nichž je rozšířena týmová práce a kde se rychle mění technologie.

Kontrola je důležitá, protože obsahuje konečné propojení manažerských funkcí. Je to jediný způsob, jak mohou manažeři zjistit, zda byly cíle naplněny. Specifická hodnota kontrolní funkce spočívá v jejím vztahu k plánování a delegování činností. [8]

Podle Urbana známe další, nové funkce managementu. Jsou to: **Motivování a inspirování zaměstnanců,** jež má vést k tomu, aby ze sebe zaměstnanci vydali to nejlepší. **Delegování pravomocí,** což představuje přidělování náročných úkolů provázených odpovídajícími pravomocemi, které s jejich plněním přinášejí zaměstnanci i určité uspokojení. **Podpora,** která spočívá v poskytnutí odpovídajícího zaškolení, tréninku a zabezpečení potřebných zdrojů a pravomocí nezbytných k výkonu jeho činnosti, nikoliv zasahování do práce samotné. **Komunikace,** která je životně důležitou pro každou organizaci a patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Cíle organizace musí být se zaměstnanci jasně komunikovány, jinak nemohou manažeři počítat s tím, že cíle budou naplněny. [9]

## 1.2. Pojmy řízení lidských zdrojů

Jiní autoři, např. Weihrich a Koontz uvádějí mezi hlavní manažerské funkce i **řízení lidských zdrojů**. Armstrong tento pojem definoval jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [1]

*Hlavní charakteristiky ŘZL* jsou soustředění na strategii, role liniového manažera, integrované politiky a efektivní komunikace, tvrdé a měkké ŘLZ, vztahy management–zaměstnanec.

*Strategická analýza* se stala hlavním ohniskem pozornosti specialistů na ŘLZ. Specialisté na ŘLZ musí mít vedle znalostí personálních strategií a programů i vysokou úroveň podnikatelské prozíravosti. Poznání, že lidé jsou zdrojem, který může být řízen stejně účinně a účelně, jako jakýkoli jiný zdroj, vedlo k pojmu řízení lidských zdrojů.

*Liniovi manažeři* zde sehrávají převládající roli a jsou jednou z nejčastěji uváděných charakteristik ŘLZ. Liniovým manažerům jsou předávány činnosti, které dříve vykonávali specialisté personálního managementu. Jako oblast, v níž k tomu došlo, může být zaangažovanost liniových manažerů na výcviku náboru personálu.

*Organizační politiky* uplatňované v oblasti lidských zdrojů (získávání, výběr, odměňování, zaměstnanecké vztahy) musí být sjednoceny a spojené s kulturou organizace. To odpovídá strategické povaze ŘLZ, založené na plánování. Spolu s tím hraje důležitou roli komunikace, jakožto prostředek sdělování hodnot vyšších manažerů a souhlasu s jejich cíly.

Základní filosofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí může být interpretována dvojím způsobem. První způsob je aktivita známá jako *tvrdé ŘLZ*, kde lidské zdroje budou získávány, rozmisťovány a uvolňovány podle toho, jak to vyžadují plány společnosti. Je brán malý zřetel na potřeby těchto lidských zdrojů. Druhým způsobem je *měkké ŘLZ*, kde se konkurenční přednost získává prostřednictvím pracovní síly, která musí být stále vzdělávána a rozvíjena.

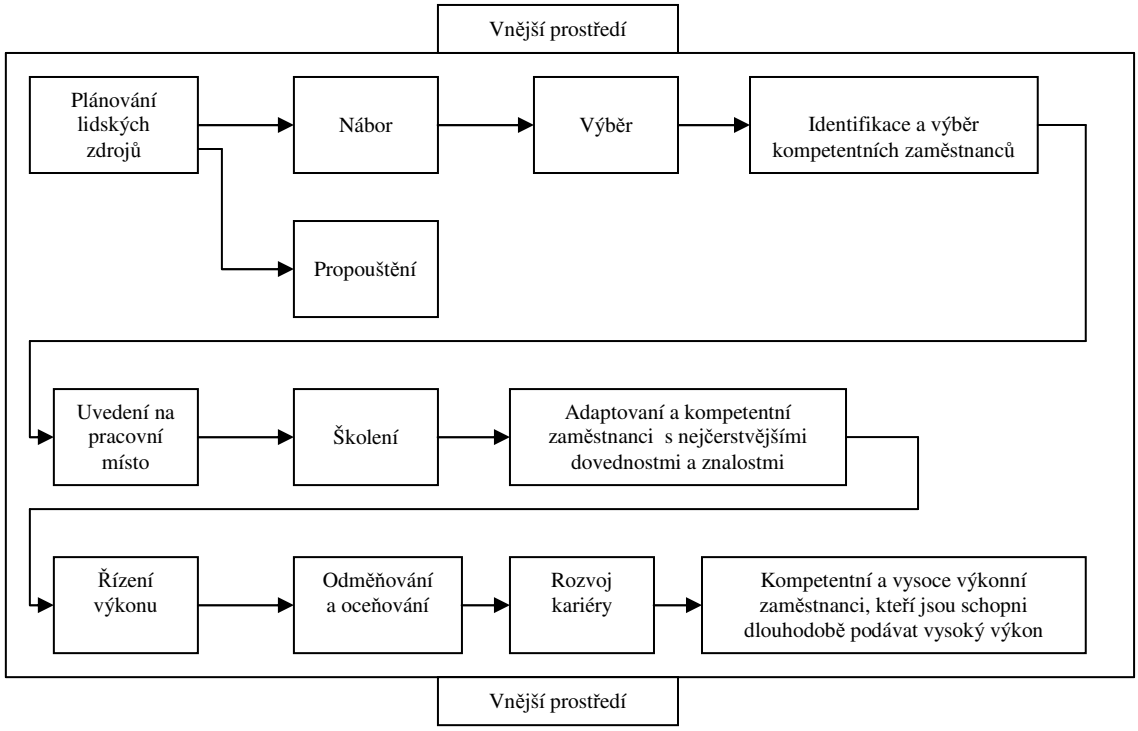
Poslední charakteristika nám říká, že všichni členové organizace by se měli věnovat dosahování společných cílů organizace, jež by nebyly v rozporu s osobními zájmy. [6]

### 1.2.1. Proces řízení lidských zdrojů

Na obrázku 2 je znázorněn **proces ŘLZ**, což jsou činnosti nezbytné k zajištění zaměstnanců pro organizaci a udržování jejich vysoké úrovně. Činností je devět. První tři zajišťují identifikování a výběr kompetentních zaměstnanců, další dvě jsou na to, aby zaměstnanci trvale zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti. Poslední tři aktivity pomáhají organizaci udržovat si kompetentní a trvale vysoce výkonné zaměstnance. [8]

V dalším textu jsou popsány jednotlivé části procesu ŘLZ. Jsou to: plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, propouštění, uvedení na pracovní místo, školení, řízení výkonu, odměňování a oceňování, rozvoj kariéry.

**Obrázek 2 Proces řízení lidských zdrojů**




**Zdroj: převzato a přepracováno z knihy Management [8]**

**Plánování lidských zdrojů** je podle Robbinse a Coultera proces, prostřednictvím něhož manažeři zajišťují, že organizace bude mít správný počet určitých lidí na správných místech ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit zadané úkoly. [8]

Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Týká se slaďování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. [1] Managementu pomáhá rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce v pracovní době.

**Plánování lidských zdrojů zahrnuje:**

***Rozbor prostředí***, který má předvídat a zjistit zdroje rizik a příležitostí, prozkoumat vnější prostředí a vnitřní podmínky organizace.

***Předpověď poptávky po práci***, kde se zjišťuje, jak aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů. Považuje se za těžiště plánování lidských zdrojů a je ovlivněna mnoha faktory, jako jsou: vnější ekonomické, sociální, politické, právní změny a vývoj technologie, rozhodnutí organizace, změny způsobené zaměstnanci, jako např. odchody do důchodu, pracovní neschopnost, úmrtí. Předvídaní potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které zajišťuje organizační jednotka.

***Předpověď nabídky lidských zdrojů*** zjišťuje disponibilní počet zaměstnanců, jejich fond pracovní doby, produktivitu a pracovní kompetence. Nejprve se musí provést *bilance lidských zdrojů*, která je založena na organizačním schématu, plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Plán práce a plán obsazení informuje o počtu a kvalifikaci zaměstnanců, které organizace potřebuje, a o tom, kolik pracovních míst je obsazených. Udává, kolik pracovníků a s jakou kvalifikací je nutné získat na vnitřním nebo vnějším trhu práce.

***Identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovních sil*** a návrh jeho ***řešení.*** Jedná se o zjištění potenciálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí.

***Harmonogram akcí k realizaci řešení*** doporučených v předchozím kroku. Jde o personální činnosti zaměřené dovnitř organizace, např. o povýšení, převedení, trénink, změnu režimu práce, práce s úřady aj.

***Kontrolu a vyhodnocení***, nakolik jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a jak je to efektivní. Výsledky jsou posuzovány pomocí definovaných a měřitelných kritérií, jako jsou např. pokles počtu zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s výdaji na rekvalifikaci nebo trénink stávajících zaměstnanců, výkonnost pracovníků aj. [5]

Existuje tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. *Tvrdé plánování* je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. *Měkké plánování* lidských zdrojů je zaměřeno na zabezpečování

toho, aby byly k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat. [1]

**Nábor** lze definovat jako proces identifikování a získávání uchazečů o určité pracovní místo. [8] Jsou to všechny činnosti zaměřené na zjištění potenciálních zaměstnanců a získání přihlášek od vhodných uchazečů.

Cíle náboru mohou být následující: získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa, používat a dávat najevo užívání slušného postupu, zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucímu image společnosti, provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem. [6]

**Výběr pracovníků** je proces porovnání, na kolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění. [5]

Tématy náboru výběru zaměstnanců se podrobně zabývá kapitola 2.

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně nebo nedobrovolně. Trvalému nedobrovolnému ukončení pracovního poměru se říká **propouštění.** Důvody propouštění mohou být: nadbytečnost nebo předčasný odchod do důchodu z důvodu nadbytečnosti, propouštění kvůli špatnému zdravotnímu stavu. [8]

**Uvedení** nových pracovníků **do organizace** spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Noví pracovníci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat, s kým budou pracovat, jakou práci dostanou první den a jak vypadá jejich pracoviště. Program uvádění pracovníka do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv bezprostřední vedoucí týmu.Vedoucí týmu by měl poskytnout podrobnější orientaci pracovníka a představit ho jeho spolupracovníkům - členům týmu. [1] Úspěšná orientace je začlenění někoho, kdo stál mimo organizaci, do její organické součásti tak, aby se cítil dobře. Je to předpoklad vysoké výkonnosti a toho, že noví zaměstnanci za týden nebo za dva na práci v organizaci nerezignují. [8]

Oblast **podnikového vzdělávání** by si měla organizace sama řídit a usměrňovat. Vzdělávání se stává vzhledem ke změnám charakteru práce celoživotním procesem. Tento proces je zaměřen na formování osobnosti pracovníka a získání nových schopností a dovedností. Zahrnuje tradiční oblasti *zvyšování kvalifikace*, tj. profesní přípravy orientované na formování specifických profesně orientovaných znalostí a dovedností. Patří sem i *rekvalifikace*, tj. přeškolování v souvislosti se změnami v požadavcích na pracovníka. Další, samostatnou oblastí

je zejména u vedoucích pracovníků *trénink sociálních dovedností*, tj. schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, motivovat pracovníky. Podle průzkumů v průmyslově vyspělých zemích je prokázáno, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejhlavnějších prvků motivace k práci a stability pracovníků. [11]

**Řízení pracovního výkonu** lze dle Armstronga definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. [1] Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činnosti i odpovědnosti liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů, čímž se stává základním prostředkem k dosažení provýkonového klimatu v organizaci. [5]

S pojmem řízení pracovního výkonu se často ztotožňuje pojem **hodnocení pracovního výkonu**. Mezi nimi však existují významné rozdíly. M. Foot a C. Hook ve své knize definují pracovní výkon takto: „*Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost dohodnout se na příštích cílech.*“ [6, s. 59]

Pravidelné hodnocení pracovního výkonu patří také k důležitým nástrojům a nezastupitelným úkolům každého manažera či vedoucího pracovníka týmu. [9] Výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Výsledkem uplatnění hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu schopnosti jeho dalšího rozvoje.

**Systémy odměňování** slouží ke stanovení mzdy za vykonanou práci. Jejich tvorba vychází z filozofie a strategie odměňování organizace.

*Filosofie odměňování* by měla nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů, které jsou následující: jakými způsoby má ocenit dobrý pracovní výkon, jak má mzdově sankciovat horší než standardní pracovní výkon, zda má mzdově zvýhodnit jen klíčové zaměstnance, nebo přistupovat ke všem stejně, jak má propojit individuální formy mzdy s kolektivem a jak má mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky práce.

*Strategie odměňování* vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. [5]

Posledním pojmem procesu řízení lidských zdrojů je **rozvoj kariéry**. Kariéru lze dle Robbinse a Coultnera definovat jako pořadí pozic, které daná osoba zastávala během svého

pracovního života. Hlavní odpovědnost za plánování kariéry, stanovení cílů, vzdělávání a výcvik má sám jednotlivec. [8]

V rozvoji kariéry má největší význam vzdělávání a rozvoj jednotlivce. *Vzdělávání* je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje. [1] *Rozvoj* je orientován na získávání znalostí a schopností, které zaměstnanec nepotřebuje nutně k vykonávané práci. Vedle pracovních schopností se soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka. Je více zaměřen na pracovní kariéru zaměstnance a formuje jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptabilní pracovní zdroj. Typickými příklady rozvojových aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace apod. [5]

## 1.3. Shrnutí:

Tato kapitola je hlavním východiskem pro praktickou část. Je rozdělena na dvě části. V první části bakalantka definovala základní pojmy managementu, tj. plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí. V druhé části definovala oblast řízení lidských zdrojů a související základní pojmy, tj. plánování ŘLZ, nábor, výběr, uvedení na pracovní místo, školení, řízení výkonu, odměňování a oceňování a rozvoj kariéry. V druhé kapitole se bakalantka věnuje získávání a výběru pracovníků.

# 2. Získávání a výběr zaměstnanců

Lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Dobré zaměstnance není snadné nalézt ani získat. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí. [9]

Podle Armstronga klade řízení lidských zdrojů větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu. Politika zabezpečování lidských zdrojů v souladu s pojmem ŘLZ se týká dvou základních otázek: Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti a co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?

**Získávání zaměstnanců** definovala Dvořáková jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Získávání je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování obou.

Při pevně daných nákladech na získávání je pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Efektivnost procesu získávání zvyšuje, pokud se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Zaměstnavatel by měl zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu. Buduje si tak základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stability a stimuluje k pracovnímu výkonu. Evropská legislativa klade mimořádný důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce[1] ukládá zaměstnavatelům povinnost rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup. Zaměstnavatel může prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání tím, že aktivně a soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace, dává systematicky přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin a stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných nebo povýšených. [5]

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

[1] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 16, odst. 1

1) definování požadavků – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
2) přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců (tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu)
3) vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

## 2.1. Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků. [1] V tomto programu je přesná identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů. [5]

Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (role) a specifikace pracovního místa. [1] Popis pracovního místa plně charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pozice, ze kterých plynou požadavky na nezbytné zkušenosti a schopnosti kandidáta. Požadavky pracovní pozice by měly vždy obsahovat i jasně stanované cíle či výkonová očekávání (hodnotící kritéria) s ní spojená. [9]

Popis pozice slouží k sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti. [1] Popis pozice také poskytuje uchazeči o práci dobrou představu o tom, co dané pracovní místo znamená. [6]

Pro účely získávání pracovníků je profil role rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda/plat, zaměstnanecké výhody, pracovní doba), o zvláštních požadavcích, jako je pohyblivé pracoviště, cestování nebo neobvyklá pracovní doba (práce v noci, o víkendech či o svátcích), a o příležitostech ke vzdělání, rozvoji a kariéře. Specifikaci požadavků na pracovníka může být podle Armstronga sestavena podle následujících bodů:

- **odborné schopnosti** – co daný jednotlivec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných rolí a dovedností
- **požadavky na chování a postoje** – při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **odborná příprava a výcvik** – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat
- **zkušenosti, praxe** – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci
- **zvláštní požadavky** – tam, kde úlohou pracovníka bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy

- **vhodnost pro organizaci** – týká se podnikové kultury a schopnosti uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí
- **další požadavky** – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- **možnost splnit očekávání uchazeče** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání atd. [1]

Jan Urban ve své knize Řízení lidí v organizaci uvádí požadavky na kandidáty podle osobních vlastností a zvyklostí, pracovních postojů a motivačních charakteristik. Jsou to:

- **Schopnost (a ochota) pracovního nasazení**, kam patří i osobní flexibilita, tj. schopnost měnit zavedené zvyklosti, přijímat nové pracovní úkoly a činnosti a učit se novým postupům.
- **Pracovní stabilita**, kde jsou hlavním ukazatelem především průměrné doby, které strávil uchazeč na svých předchozích místech, a důvody, proč tato místa opustil.
- **Pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalita**, neboť tento přístup zaměstnanců činí práci všech podstatně příjemnější a snazší.
- **Inteligence.** Chytří lidé dokážou zpravidla nalézt lepší a rychlejší řešení problémů a inteligence je také předpokladem dalšího učení.
- **Odpovídající pracovní motivace**, která by se neměla zaměřovat jen na finanční motivaci, ale především na vnitřní motivace zaměstnance, které jsou dány tím, na kolik se povaha jeho práce shoduje s jeho zájmovou strukturou. [9]

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním. Také vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají. Podhodnocení požadavků může být stejně nebezpečné, ale dochází k němu méně často. Nejlepší je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí. Informace o dovednostech, znalostech a personálních kvalitách by měly být sumarizovány a zahrnuty do inzerátů na dané pracovní místo.

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat podstatné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků a nutností je zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách.

## 2.2. Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Dále je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů - tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

**Analýza silných a slabých stránek** by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by měl být vypracován seznam toho, co „prodává" organizaci jako zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat" sami sebe, ale zároveň „kupují" to, co organizace nabízí. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat" sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku zaměstnavatele) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků.

Při hledání **zdrojů uchazečů**, je v první řadě třeba uvažovat o **vnitřních zdrojích uchazečů**. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak musíme hledat kandidáty z **vnějších zdrojů**. [1]

### 2.2.1. Zdroje uchazečů z vnitřního trhu práce

**Zdroje uchazečů z vnitřního trhu práce** jsou zaměstnanci. Jejich získávání je výhodné, protože zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců, zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost. Nabídky učit se něčemu novému a nové příležitosti k práci pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, neboť jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. Manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu.

Získávání musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza trhu práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

**Nástrojem získávání z vnitřních zdrojů** je řízení následnictví, tj. identifikace a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem, interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa, rozmístění zaměstnanců.

Stinnou stránkou je, že vedoucí zaměstnanec nebo personální útvar zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také jiné faktory, např. osobní vztahy, které nemusí korelovat dosavadní nebo budoucí výkonností zaměstnance. Řešením může být, že změnu zařazení doporučuje o jeden stupeň vyšší vedoucí zaměstnance nebo personální útvar vybere a vyzve vhodného kandidáta k přihlášení se do výběrového řízení. [5]

### 2.2.2. Zdroje uchazečů z vnějšího trhu práce

**Zdroje uchazečů z vnějšího trhu práce** jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci.

Při získávání z vnějších zdrojů musí personalista uvážit termín zveřejnění nabídky pracovního místa, termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům, termín nástupu do zaměstnání, délku zkušebního období. [5]

Hlavními zdroji uchazečů z vnějšího trhu práce jsou inzerování, E-recruitment a využívání externích služeb

***Inzerování***

Inzerování je nejobvyklejší metodou získávání uchazečů. Využití inzerátů je vhodné tam, kde potřebujeme předat informace o volném místu velkému počtu potenciálních kandidátů. Při tom je třeba rozhodnout, zda inzerovat v celostátním médiu nebo médiu místním či regionálním. Inzertní hledání není vhodné k obsazování vyšších pozic, neboť nelze očekávat, že by se špičkoví pracovníci hlásili. Efektní je však v případě mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh. [9] Cílem inzerování by mělo být:

- *upoutat pozornost* – inzerát musí vzbudit větší zájem potenciálních uchazečů než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- *vytvářet a udržovat zájem* – informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- *simulovat akci* - poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů. [1]

K inzerování volných pracovních míst se užívají takové metody, jako: oznamovací vývěsky společnosti, místní nebo celostátní noviny, odborné časopisy, noviny a časopisy minoritních skupin, náborové agentury, univerzitní a školní kariérová střediska, rozhlas, televize, kino, internetové stránky, vývěsky a burzy práce. [6]

***E-recruitment*** (získávání pracovníků pomocí počítačových sítí)

E-recruitment využívá prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná internetová stránka. Proces se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. Typické je inzerování volného místa na online stránce, která je určená pro inzerování. Tento inzerát poskytuje podrobnosti o pracovním místě a informace o podniku. [1] Upoutání pozornosti uchazečů na informačních sítích však vyžaduje daleko víc než jen informace o organizaci a s ní spojených souvislostech. Webová stránka musí být schopna poskytnout zájemcům všechny informace z okolí podniku, o které by mohli mít zájem. [12] Dále je k inzerátu připojen i online formulář pro uchazeče. Uchazeči o zaměstnání elektronicky odesílají vyplněné formuláře a počítač pak pomocí zvláštního programu prozkoumává tyto formuláře pro účely prvního porovnání s požadavky organizace.

Výhodou tohoto způsobu je, že šetří náklady a umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze navíc snadno aktualizovat. Existuje tu větší prostor pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat.

Hlavní typy online stránek pro účely získávání pracovníků jsou stránky pracovních míst, stránky agentur, stránky médií.

- *Stránky pracovních míst* jsou prosazovány specializovanými firmami. Mohou obsahovat 100 000 volných místa a spojí se s nimi až šest nebo sedm milionů zájemců měsíčně. Podniky za umístění svých nabídek platí na těch stránkách, které obvykle nepatří agenturám.
- *Stránky agentur* jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se registrují online. Od agentury lze očekávat, že podrobnosti s uchazečem prohovoří před tím, než bude jejich nabídka předána budoucímu zaměstnavateli.
- *Stránky médií* mohou obsahovat kopie inzerátů uveřejněných v tisku, ale mohou obsahovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a příslušného podniku a poskytovat spojení na podnikovou internetovou adresu.

***Využívání externích služeb (outsourcing)***

Mnoho podniků používá zprostředkovatelské agentury nebo poradce při získávání pracovníků, kteří vykonávají alespoň počáteční práci v podobě „dodávání“ vhodných uchazečů nebo provádění jakéhosi předvýběru. Stojí to peníze, ale může to ušetřit čas a potíže. [1] Důvodem použití této metody hledání je to, že u významných pozic si potenciální zaměstnavatel přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum pracovního, resp. manažerského trhu v dané oblasti a nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát. Druhým důvodem je pak i to, že skutečně schopní manažeři se na inzerát přihlásí jen velmi zřídka, a to i proto, že na svém stávajícím místě jsou zpravidla spokojeni. [9]

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory a dělají předvýběr. [1] Jejich činnost zahrnuje poradenský servis při specifikaci

požadavků na profil pracovníka, který vychází z analýzy a popisu pracovního místa, jako je image, výše mzdy, benefity, možnosti rozvoje a kariéry, znalost jazyků atd. Dále může služba zahrnovat tvorbu a stylizaci inzerátů a komunikaci s médii, přijímání a vyhodnocování písemných žádostí, rozhovory s vybranými kandidáty, přezkoumání referencí, předvýběr uchazečů, prezence uchazečů a provedení výběrového řízení – různé druhy testů, psychodiagnostika, assessment centre atd., shrnutí výsledků, administrace odesílání zamítavých zpráv atd. [5]

Dalšími zdroji uchazečů jsou: nabídka práce na desce úřadu práce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrh pracovních příležitostí a doporučení zaměstnancem.

- **Nabídka práce na desce úřadu práce** je levný způsob, kterým se osloví především zájemci o manuální práci či o nižší administrativní a technické pracovní funkce. Zde se většinou požaduje od uchazečů základní až středoškolské vzdělání ukončené maturitou.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**. Pro některé organizace jsou univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých podnicích je zvykem každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem „sbírání smetany“ a na vypracování všelijakých třídících a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center, které jsou popsány v další kapitole. [1]
- **Veletrh pracovních příležitostí**. Známými příklady jsou veletrhy práce organizované na vysokých školách. Prezentují se zde velké a známé společnosti, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami. Výhodou veletrhů je první širší kontakt s budoucími absolventy škol.
- **Doporučení zaměstnancem** je levná a účinná metoda získávání pracovníků. Touto cestou přichází do organizace nová pracovní síla, která z neformálních kontaktů zná, jaká je organizační kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává, aby byla pro zaměstnavatele akceptovatelná. [6]

K tomu, aby podnik vybral nejefektivnější metodu získávání lze uplatnit např. tyto ukazatele: náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa, poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání, poměr mezi počtem účastníků výběrového rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání, pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru, míra fluktuace nových zaměstnanců, podíl žen či menšinových skupin mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvatelstvem aj.

## 2.3. Výběr uchazečů

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní, pro zaměstnavatele budou pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru. Jedná se o proces porovnání, na kolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.

Před samotným výběrem předchází **předvýběr uchazečů**. Obsahem tohoto předvýběru je rozbor materiálů od uchazečů. Jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu žadatelů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálů má napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace, jaká je uchazečova motivace a jaký je zájem o nabízenou práci.

Uchazeč předkládá ve své žádosti o zaměstnání většinou žádost o zaměstnání a životopis. Dalšími přílohami můžou být: osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení a přehled publikační činnosti. Materiály uchazeče přinášejí informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu práce, tj. o dosažení odborného vzdělání a odborné praxe. Sloh a kompozice žádosti umožňuje posoudit verbální komunikaci žadatele. Nezjistí se však jeho osobnost a motivace. Zdrojem takových informací mohou být preference od bývalých kolegů uchazeče nebo i od nadřízených. [5]

Vysoce strukturovanou metodou prosévání uchazečů poskytuje použití **biodat**. Jsou to určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků, tzn., že se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzdělání a praxe, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní. Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování. [1] Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity ve volném čase a motivace týkající se kariéry a práce atd.

Biodata jsou nejužitnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů a jsou-li brány v úvahu takové faktory, jako kolik míst zastával uchazeč během posledních pěti let, jak dlouho pracoval uchazeč u jednotlivých zaměstnavatelů, zda existuje zřejmý postup v osobní kariéře. Základním předpokladem je, že biografické faktory zvýrazňují určité osobnostní rysy, které jsou interpretovány v chování a které ovlivňují pracovní výkon. [8]

**Hlavními metodami výběru pracovníků** jsou pohovor, assessment centre, testy pracovní způsobilosti a reference. V tab. je uvedeno, jaké metody nejčastěji využívají české firmy (šetření proběhlo v 84 podnicích v roce 2000).

**Tabulka 1 Metody výběru zaměstnanců českých firem**

| Metoda | Procento podniků |
|---|---|
| Osobní pohovor | 97,6 |
| Reference | 77,4 |
| Odborné technické testy | 50,0 |
| Psychologické testy | 46,4 |
| Panelové diskuze | 31,0 |
| Assessment centre | 22,6 |

**Zdroj: převzato a přepracováno z knihy Management: Základy, prosperita, globalizace [11]**

### 2.3.1. Pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu, neboť se chtějí s uchazeči před přijmutím osobně seznámit. Ačkoliv výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro odhad budoucího pracovního výkonu, je stále nejpopulárnější a často používanou metodou. [8]

Pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy. Pohovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný, tzn. zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný.

U **strukturovaného pohovoru** jsou předem připravené otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazateli umožňuje porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhé straně jsou často kladené otázky obecně známé a uchazeč si může předem připravit učebnicové odpovědi. Obranou před nacvičenými postoji může být, že uchazeči jsou položeny neočekávané a nezvyklé otázky, které ho vyvedou z role a jeho instinktivní reakce něco napoví o jeho osobnosti.

**Nestrukturovaný pohovor** vede buď tazatel, který se teprve učí tajům výběrového pohovoru, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru a je schopen spolehlivost odpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály.

Požadavky obsazovaného místa určují, jaký rozhovor je efektivní vést. Někdy je dostatečné vést jedno kolo rozhovorů, jindy je nutná řada kol. V českém prostředí jsou pro obsazování míst, která vyžadují středoškolské i vysokoškolské vzdělání a neobsahují řídící pravomoci, obvyklá dvě kola. [5]

K nejčastěji využívaným pohovorům patří individuální pohovor, pohovorové panely a výběrová komise.

- **Individuální pohovory**, jsou pohovory typu 1 + 1. Je to nejběžnější metoda výběru pracovníků. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. U této metody existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.
- **Pohovorovými panely** lze označit skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Panel tvoří většinou personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek.
- **Výběrová komise** je oficiálnější a větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výhodou je, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka povoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.

U pohovorů je důležité, aby se tazatel nenechal oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, k tomu, že bychom mu přisoudili zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě, o které se uchází. [1]

### 2.3.2. Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)

Jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. [5] Nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků. Tvoří jej řada hodnotících postupů. Poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situací, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. [1] Přístup assessment centre v podstatě znamená, že je hodnoceno množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří využívají rozmanité výběrové techniky. Základní předpoklad podtrhující platnost této metody je, že vykazované chování se přenese na pracovní místo. Rozsah činností, které může assessment cente vytvořit, zahrnuje pracovní stimulace (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí, hraní rolí), skupinové cvičení a diskuze, psychologické testy, rozhovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů. [8]

Assessment centra poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.

### 2.3.3. Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení pravdivějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat při pohovoru. Nejčastější jsou psychologické testy inteligence nebo testy osobnosti. Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj na měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

Hlavními typy testů používaných při výběru zaměstnanců jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopnosti. [1]

- **Testy inteligence** se snaží změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek tužkou do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon. [3] Tyto testy jsou užitečné v situacích, kdy je inteligence klíčovým faktorem pro dané zaměstnání.
- **Testy osobnosti** (osobní dotazníky) jsou indikátorem obvyklého výkonu, což znamená, že odráží stabilní rysy, které je pravděpodobně možné odhalit v typickém chování. [8] Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Jsou nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce je důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely přesnosti testů. [1]
- **Testy schopností** se zaměřují na specifické duševní schopnosti a vytváří samostatná skóre pro různé dovednosti. Někdy je činěn rozdíl mezi testy nadání a testy dosahování výsledků vlastním úsilím. Testy dosahování hodnotí dovednosti a znalosti, které byly dosaženy zkušenostmi a učením se a testy nadání měří potenciál jednotlivce rozvíjet schopnosti. Oba druhy testů zkouší např. slovní, aritmetické, prostorové verbální, mechanické dovednosti a dovednosti vnímání. [8] Tyto testy jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou např. pracovní místa písařek nebo programátorů počítačů.

Pro zefektivnění získávání a výběru pracovníků lze použít přístupu charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Potřeba náročnějšího přístupu k získávání a výběru pracovníků podle linie je charakteristická pro řízení lidských zdrojů. Prvním požadavkem je věnovat velkou péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tuto specifikaci splňují. Přinejmenším by měla být použita metoda strukturovaného pohovoru. Kdykoliv je to možné, měly by být k rozšíření informací získaných pohovorem použity testy pracovní způsobilosti.

Dobře navržená a dobře používaná assessment centra nejlépe předpovídají úspěšnost uchazeče na pracovním místě, ale jsou prakticky použitelná pouze u omezeného množství nejsložitějších nebo nejnáročnějších pracovních míst nebo pro výběr lidí s vysokoškolským vzděláním či pro výběr uchazečů o vzdělávací programy.

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování je třeba předběžně rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Jde-li o významnější pozici, měl by se nový zaměstnance ověřit i u jeho bývalých zaměstnavatelů nebo spolupracovníků.

### 2.3.4. Reference

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, názory na jeho charakter a vlastnosti pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání, výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování. [1] Proces ověřování referencí by se měl zahájit údaji o vzdělání. Neuvedl-li kandidát tyto údaje zcela přesně, je velmi pravděpodobné, že pochybovat lze i o informacích o jeho dalších zkušenostech. Nejlepší reference o kandidátech jsou zpravidla ty, které se podaří získat od jejich stávajících nebo minulých bezprostředních nadřízených nebo spolupracovníků. Reference získané prostřednictvím personálního oddělení naproti tomu nemají jinou než formální hodnotu. V případě vyšší nebo odborně specializované pozice je referenci o kandidátech často možno získat i od členů příslušné profesní nebo manažerské asociace, tedy od osob s podobnou profesní orientací, schopných posoudit především odborné předpoklady kandidáta. [9] Reference od zaměstnavatele jsou nezbytné pro pověření skutečností uváděných uchazečem. S názory v nich je však třeba zacházet opatrně. Velmi nadšené reference mohou vyvolat podezření a měly by být porovnány s referencemi od jiného zaměstnavatele. Špatné nebo chabé reference musejí vyvolat určitý poplach už proto, že nejsou příliš časté. Je ale třeba si uvědomit, že v referencích se může objevit zaujatost, a je třeba je ověřit, např. telefonicky.

### 2.3.5. Závěrečná fáze

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme obdrželi příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, potřebné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být vypracována také pracovní smlouva. Základní informace, které by měly být zahrnuty do písemné pracovní smlouvy, závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí a na dalších charakteristikách pracovního místa. [1]

Do této fáze patří i **adaptace zaměstnanců**. Dle Dvořákové řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Nový

zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. Orientace zaměstnance má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech. Vedoucí zaměstnanci mají být informování nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace. Personalista formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu organizační jednotky, které informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení jednotky (ústně, popř. i písemně) a předává nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému. Ten ústně seznamuje nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. Člen pracovní skupiny se může stát koučem nového zaměstnance, tzn. že ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích. Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. [5] Sledování a podpora nového zaměstnance slouží pro to, abychom zjistili, jak si noví zaměstnanci vedou v práci. Je důležité také pro to, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníka. Pokud došlo k nějakému omylu, je užitečné zjistit, jak se to stalo, aby bylo možné na základě toho výběr pracovníků zlepšit. Vybrání a přijetí nevhodného pracovníka může mít řadu příčin – například nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů uchazečů, nevyhovující inzerování a způsob pohovoru, nevhodné nebo chybně použité testy či předsudky a zaujatost pracovníků provádějící výběr. Pokud jsou některé tytu závady zjištěny, lze podniknout kroky k tomu, aby se neopakovaly. [1]

## 2.4. Shrnutí

Získávání a výběr zaměstnanců představuje velice důležité personální činnosti, jejichž cílem je identifikovat lidské zdroje, oslovit vhodné kandidáty, přitáhnout je a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce. Získávání má tři fáze. První fází je definování požadavků, kde se upřesňují požadavky na dané pracovní místo a požadavky na uchazeče. Druhou fází je přilákání uchazečů, kde se jedná hlavně o rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Pracovníci jsou získáváni z vnějšího i vnitřního trhu práce a k oslovení externích pracovníků se využívá především inzerování, E-recruitment a outsourcing. Poslední fází je samotný výběr uchazečů, při kterým je uplatňována řada metod, aby se zvýšila pravděpodobnost předpovědi o vhodnosti uchazeče. Jedná se o rozbor materiálů uchazeče, výběrový pohovor, assessment centra a testy. Noví zaměstnanci se musí v podniku adaptovat, tedy systematicky orientovat v kulturním, sociálním a pracovním systému zaměstnavatele. Efektivní získávání, výběr a adaptace se projeví stabilizací zaměstnanců a jejich pracovních výkonů, motivací k práci a identifikací se zaměstnavatelem.

V další kapitole se bude bakalantka věnovat praktické části bakalářské práce. Praktická část bude rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se bakalantka zaměří na obecné informace

o podniku Skanska, a.s., v druhé části na získávání a výběr zaměstnanců ve skupině Skanska, a.s., ve třetí kapitole na analýzu získaných informací od studentů z ČVUT Praha a v poslední na zhodnocení průzkumu a návrh nápravného opatření.

# 3. Společnost SKANSKA, a.s.

Skupina Skanska v České a Slovenské republice (holding Skanska CS) je členem celosvětové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytujících stavební služby a provozujících development.

Holding Skanska CS je tvořen mateřskou společností Skanska CS a.s., jejími dceřinými společnostmi Skanska CZ a.s., Skanska DS a.s., Skanska Reality a.s. a Skanska Servis a.s. a jejich dceřinými společnostmi. Předmětem podnikání je stavebnictví, vývoj a prodej vlastních projektů. Historie společnosti začíná v roce 1953. Postupným vývojem, pod různými obchodními jmény (Zemstav – Inženýrské a průmyslové stavby – IPS – IPS Skanska – Skanska CZ – Skanska CS) a v různých právních formách (národní podnik, státní podnik, akciová společnost) se holding Skanska stal lídrem českého stavebnictví se zhruba sedmiprocentním podílem na stavebním trhu. Úspěšně rozvíjí své podnikatelské aktivity i na Slovensku. Jediným akcionářem Skanska CZ a.s. je společnost Skanska Kraft AB, jejímž stoprocentním vlastníkem je společnost Skanska AB.

## 3.1. Historie a vývoj společnosti a skupiny Skanska v ČR a SR

Historie společnosti začíná v roce 1953, kdy byl založen podnik Zemstav Praha, (pozdější název Inženýrské a průmyslové stavby se používal v letech 1961 – 1998). Akciová společnost Inženýrské a průmyslové stavby, a.s. vzniká v roce 1991 a je privatizována v první vlně kupónové privatizace. V roce 1996 se do společnosti začleňují tři nové odštěpné závody – divize Montovaných staveb.

V druhé polovině 90. let se začíná utvářet nová podoba skupiny IPS. Od června 1998 dochází ke změně obchodního jména na IPS a.s. a do skupiny vstupuje společnost Železniční stavitelství Praha, a.s.. Po akvizici řady dalších společností je proces vytváření skupiny IPS v závěru roku 1998 úspěšně završen začleněním společnosti Dopravní stavby holding a.s. a skupina IPS získává vedoucí postavení na českém stavebním trhu.

V červnu roku 2000 dochází k dalšímu významnému kroku integrace – nadpoloviční většina akcií společnosti IPS a.s. je prodána společnosti Skanska Oy a celá skupina IPS je začleněna do švédské nadnárodní stavební skupiny Skanska.

Koncem roku 2001 proběhl převod akcií mezi dosavadním majoritním vlastníkem Skanska Oy do společnosti Skanska CZ a.s. (96,37 % ) a v průběhu roku 2002 došlo k vypořádání s menšinovými akcionáři a nabytí 100 % vlastnictví.

Od 1. 10. 2002 se používá nový název společnosti Skanska CZ a.s., resp. skupina Skanska v ČR a SR.

V druhé polovině roku 2004 byla založena dceřiná společnost Skanska SK a.s., která se tak stala klíčovým koordinátorem všech aktivit skupiny Skanska v ČR a SR na Slovensku, kde do té doby působily jednotlivé divize Skanska CZ prostřednictvím svých organizačních složek.

Významnou událostí roku 2004 byla akvizice slovenské společnosti Bánské stavby, a.s. Prievidza, (od 1.1.2005 změna názvu na Skanska BS a.s.), a společnosti Klimavex a.s., Košice.

Od 1.7.2006 byl zahájen proces reorganizace skupiny Skanska v ČR a SR. Nejprve byly sloučeny 2 divize Pozemní stavitelství Čechy a Pozemní stavitelství Morava a celý proces byl završen v roce 2008, kdy se pro zákazníky a investory ještě více zprůhlednila organizační struktura skupiny Skanska v ČR a SR. Ve stejném roce také došlo k významné personální změně, kdy na funkci generálního ředitele skupiny nastoupil Ing. Dan Ťok (ve funkci od 1.2.2008).

Od 1.1.2008 tvoří skupiny Skanska v ČR a SR celkem 5 samostatných společností:

- **Skanska CS a.s.** (ředitelství společnosti)
- **Skanska CZ a.s.** (pozemní stavitelství, technologie, betonové konstrukce + společnosti na Slovensku: Skanska PS, Skanska Technologie a Stamart Martin)
- **Skanska DS a.s.** (dopravní stavitelství + Bánské stavby Prievidza)
- **Skanska Reality a.s**. (komerční a projektový development)
- **Skanska Servis a.s.** (služby stavebního servisu, IT, EMS, BOZP, facilities služby)

Skupina Skanska v ČR a SR zůstává rovnocennou obchodní jednotkou (Business Unit) v rámci celonárodní skupiny Skanska zajišťuje růst celé skupiny na stavebních trzích v České a Slovenské republice. Organizační struktura skupiny Skanska v ČR a SR je umístěna v příloze 3.

## 3.2. Skanska ve světě

Skanska je jednou z největších společností na světě poskytujících služby v oblasti stavebnictví a projektového developmentu. U jejího vzniku v roce 1887 stála švédská společnost AB Skanska Cementgjuteriet vyrábějící betonové dekorační dílce, která se v průběhu své existence postupně transformovala na mezinárodní společnost zaměřenou na poskytování celkových stavebních služeb. Název Skanska je používán od roku 1984.

Skanska je tvořena skupinou firem, v jejímž čele stojí Skanska AB se sídlem ve Stockholmu. Organizačně se člení na 14 obchodních jednotek rozdělených do čtyř základních podnikatelských směrů. Působí ve zhruba šedesáti zemích světa, má 60 tisíc zaměstnanců a jejími hlavními trhy jsou Švédsko, USA, Velká Británie, Dánsko, Finsko, Norsko, Česká republika, Slovensko, Polsko a Latinská Amerika. Její tržby za první tři čtvrtletí roku 2007 dosáhly 100,4 miliardy švédských korun, tedy zhruba 280 miliard korun českých.

Posláním celosvětové skupiny Skanska je rozvíjení, budování a uspokojování lidských potřeb v oblasti bydlení, pracovního prostředí a komunikací. Svým objemem a rozsahem zakázek patří nadnárodní skupina Skanska mezi pět největších světových stavebních firem. Mezi dlouhodobé zákazníky patří např. IKEA, Ericsson, Coca-Cola, Nokia, Londýnské metro, SAS Radisson, Disney, New York City, New Yersey atd.

**Dokončené i pokračující významné projekty posledních let:**

- most mezi Dánskem a Švédskem /Kodaň-Malmö (1995 – 2000)
- budova KONE – Finsko (1999 – 2001)
- arena 2000 Lokomotiv – Rusko (1998 – 2001)
- dopravní spojení z letiště JFK „AirTrain JFK" – New York City, USA (1998– 2003)
- budova Swiss Re – Londýn (2001 – 2003)
- vysokorychlostní trať Paříž – Londýn „Channel Tunnel" (1998 – 2005)
- dálniční úsek „Autopista Central" – Santiago, Chile (2001 – 2005)
- most Arthur Ravenel Jr. – South Carolina, USA (2001 – 2006)

## 3.3. Sponzoring

Skupina Skanska patří mezi významné podnikatelské subjekty na domácím trhu, a proto se angažuje i v oblasti podpory společensky prospěšných aktivit. Zaměřuje se hlavně na podporu sportu, kultury a ekologie.

Co se týče **sportu** je Skanska již tradičním partnerem hokejového klubu HC Slavia Praha už od roku 1993. Podpora ledního hokeje je pro společnost Skanska velmi důležitá a díky popularitě tohoto sportu i marketingově přínosná. Skanska považuje za čest být generálním partnerem špičkového extraligového klubu a pomáhat s výchovou mladých hokejových talentů. Dále spolupracuje s Českým olympijským týmem. Partnerství s národním olympijským týmem vnímá Skanska jako skvělou investici do budování dobrého jména značky. Skanska podporuje i spolek Kronos, díky němuž mohou tělesně postižení lyžaři provozovat svůj oblíbený sport. I díky podpoře Skanska dosahují na Paralympiádách skvělých výsledků. Ve sjezdovém lyžování podporuje už od roku 2000 skvělou lyžařku Šárku Záhrobskou, mistryni světa ve slalomu Aare. Moravská metropole je druhým největším sídlem Skanska v České republice a je logické, že i zde společnost podporuje významný sportovní klub, 1. FC Brno.

V oblasti **ekologie** podporuje společnost Strom života – grantový a asistenční program Nadace Partnerství. Posláním programu Strom života je podpora sázení a péče o stromy, pomoc místním iniciativám a rozvoj občanské odpovědnosti k životnímu prostředí. Je na něj navázána rovněž anketa Strom roku s veřejným hlasováním o nejoblíbenější strom v České republice. Skanska jako generální partner programu přispívá do grantového fondu formou finančního daru.

V **kultuře** je Skanska již tradičnímu partnerem Národního muzea, Národního technického muzea, Mezinárodního filmového festivalu Karlovy Vary, festivalu vážné hudby Smetanova Litomyšl a města Brna.

## 3.4. Personální politika a charakteristika systému personálního řízení společnosti

Vedení společností skupiny Skanska v ČR a SR k zaměstnancům přistupuje jako k nejvýznamnější hodnotě a věnuje jim trvalou pozornost. Formování kvalitního a výkonného kolektivu zaměstnanců identifikujícího se zájmy společnosti je cílem personální strategie skupiny.

Mezi hlavní nástroje jejího naplňování patří především: systém vyhledávání talentů a přípravy personálních rezerv, pracovní hodnocení zaměstnanců, komplexní systém dlouhodobé přípravy a vzdělávání zaměstnanců, systém odměňování, personální informační systém.

**Systém vyhledávání talentů a přípravy personálních rezerv**

Výběr zaměstnanců do skupiny personálních rezerv je založen na důkladném posuzování výsledků hodnocení zaměstnanců, pracovních výsledků, jejich znalostí, schopností a předpokladů. Personální rezervy se plánují a připravují na následující funkční okruhy v rámci jednotlivých společností i celé skupiny Skanska v ČR a SR: generální ředitel, výkonní ředitelé divizí, odborní ředitelé divizí, ředitelé závodů a dceřiných společností, náměstci ředitelů, vedoucí středisek.

Do skupiny personálních rezerv může být zařazen každý zaměstnanec na základě výstupů z hodnocení zaměstnanců, jehož součástí je právě kariérový rozvoj zaměstnance. Podmínkou zařazení do skupiny rezerv je také souhlas zaměstnance s mobilitou v rámci celé skupiny Skanska v ČR a SR a absolvování personálního auditu, (resp. Development Centre). Pro zaměstnance zařazené do této skupiny rezerv je připravován individuální rozvojový plán.

Skupina Skanska v ČR a SR je zařazena do systému plánování a přípravy personálních rezerv na klíčové manažerské pozice v rámci celé mezinárodní skupiny Skanska s reálnou možností zapojení jejích zaměstnanců. Podmínkou zařazení do těchto rezerv je znalost anglického jazyka, mezinárodní mobilita a velmi silný manažerský potenciál.

**Pracovní hodnocení zaměstnanců**

Systém hodnocení umožňuje zejména poskytování zpětné vazby hodnoceným zaměstnancům o jejich výkonu, schopnostech a zároveň slouží jako velmi silný motivační nástroj díky informacím, které se zaměstnanec dozví o svých dalších možnostech v rámci společnosti, (viz. výše zmíněné provázání s kariérovým rozvojem). Hodnotící rozhovor je také okamžikem, kdy si oba – hodnocený a hodnotitel mohou vyjasnit svá očekávání týkající se jak současnosti, tak i budoucnosti.

Přínosem pro společnost jsou dále informace, které se využívají pro zpřesnění obsahu a náplně systému vzdělávání, přípravy a vyhodnocování nástupních praxí, mapování mobility, apod. Tento způsob hodnocení je realizován každoročně (období říjen – listopad).

**Profesní rozvoj zaměstnanců, systém přípravy a dalšího vzdělávání zaměstnanců**

V rámci systému řízení vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců ve skupině Skanska v ČR a SR jsou průběžně připravovány a realizovány jednotlivé krátkodobé i dlouhodobé vzdělávací projekty – výcvikové kurzy. Tyto kurzy zahrnují oblasti odborné přípravy (legislativa, ekonomie, obchod a marketing, výpočetní technika apod.), oblast manažerského vzdělávání (kurzy typu soft-skills), ale i jazykové vzdělávání a periodické zákonné školení.

Příprava a realizace vzdělávacích a rozvojových programů probíhá ve spolupráci jak s interními, tak i externími konzultanty a vzdělávacími agenturami, stejně tak je sledována efektivita proběhlých kurzů. Do jednotlivých programů jsou průběžně zařazovány všechny rozhodující skupiny zaměstnanců s přihlédnutím k jejich kariérovým plánům, plánům osobního rozvoje a výstupům z pracovního hodnocení.

Podrobný přehled připravovaných dílčích vzdělávacích aktivit obsahují plány vzdělávání na jednotlivých divizích připravované s výhledem na nejbližší období i dlouhodobé plány s jejich průběžnou aktualizací, (obvykle 1x ročně) .

Prioritou vzdělávání v nejbližším období je prohloubení odborných dovedností zaměstnanců zejména v oblastech stavebních technologií, ekonomiky (ekonomické řízení společnosti) a legislativy. V oblasti soft-skills vzdělávání se zvýšil důraz na posílení manažerských technik – vedení lidí a osobnostního rozvoje (program Leadership).

**Systém odměňování**

Systém odměňování (základní mzdy, prémie, benefity atd.) je upraven zejména Mzdovým předpisem společností, které jsou jako součást Kolektivních smluv uzavírány každý rok.

**Systém řízení jakosti a trvale udržitelného rozvoje**

V Skanska CZ a.s. byl v roce 2002 zaveden a certifikován systém managementu jakosti podle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Skupina Skanska v ČR a v SR v průběhu let 2001 – 2002 zavedla a certifikovala systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001. Pro podporu EMS vyhlásilo a vydalo vedení společnosti Environmentální politiku skupiny Skanska v ČR a SR. Politikou skupiny Skanska je odborně řídit dopady svých činností tak, aby chránila své zaměstnance i zákazníky a zároveň přispívala k ochraně a zlepšování životního prostředí a k udržitelnému vývoji konkrétního regionu.

V současné době má Skanska v České republice a Slovenské republice 7320 zaměstnanců. Z toho 3467 technicko-hospodářských zaměstnanců a 3853 zaměstnanců v dělnických profesích. Z celkového počtu zaměstnanců skupiny má 16,1 % vysokoškolské vzdělání, 29,3 % středoškolské vzdělání, 47,7 % je vyučeno a 6,9 % má základní vzdělání.

## 3.5. Shrnutí

Tato kapitola představuje společnost Skanska CZ. Pojednává o společnosti od jejího založení až po současnost, ve které se věnuje mnoha aktivitám. Skanska je jednou z nejvýznamnějších společností v celém světě, zabývající se stavebnictvím a službami s tím spojenými. Na českém trhu nepůsobí pouze jen jako stavební gigant, ale současně patří mezi významné podnikatelské subjekty, a proto se angažuje i v oblasti podpory společensky prospěšných aktivit.

Druhá část kapitoly se věnuje řízení lidských zdrojů ve společnosti. Hlavním cílem personální politiky skupiny Skanska je udržení a rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Poskytuje všem zaměstnancům takové podmínky a podporu, které umožňují profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu. Oceňují vynikající výkonnost a profesionální úspěchy a snaží se, aby se všichni jejich zaměstnanci cítili úspěšně a spokojeně.

V kapitole 4 se bakalantka zaměří na způsob získávání a výběru zaměstnanců a adaptaci absolventů vysokých škol ve společnosti Skanska.

# 4. Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Skanska, a.s.

Společnost Skanska prošla v letošním roce změnou organizační struktury a od února má nového generálního ředitele. V této době nemá zatím žádný interní dokument, který by přesně určoval metodiku získávání a výběru zaměstnanců. Ten bude zpracován až ve druhé polovině tohoto roku. Personalisté postupují podle zažitých zvyklostí společnosti. Nejpropracovanějším dokumentem v rámci získávání a výběru zaměstnanců, který společnost vlastní, jsou Směrnice o adaptaci absolventů vysokých škol, neboť ti přicházejí poprvé do zaměstnání a musí se naučit režimu práce.

Cílem náborové strategie (vč. oblasti náboru zaměstnanců) je nepřetržité vyhledávání, získávání a profesní podporování perspektivních a talentovaných zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

## 4.1. Postup při získávání zaměstnanců

Prvním krokem při získávání zaměstnanců je definování pracovního místa a požadavků na uchazeče. Tuto činnost má na starosti ten manažer, jehož oddělení shání nové zaměstnance. Společnost má vypracovaný jednotný formulář na požadavky od uchazečů. Tento formulář je k nahlédnutí v příloze 5. Manažer má povinnost formulář vyplnit podle svého očekávání. Definuje v něm pozici (tj. název a hlavní činnost práce, pravomoci, zařazení do organizace) a profil kandidáta (tj. osobní charakteristika, odbornost, vzdělání, praxe, speciální schopnosti, nástupní plat, další zaměstnanecké výhody, datum nástupu).

Získávání zaměstnanců má na starosti personalista daného oddělení. Ten zvolí na základě definice pracovního místa způsob, jak uchazeče informovat o volném pracovním místě a zdroje, z kterých bude čerpat. Ve společnosti Skanska se využívají dva zdroje uchazečů: uchazeči z vnitřních zdrojů a uchazeči z vnějších zdrojů.

**Uchazeči z vnitřních zdrojů**. Tuto variantu volí společnost převážně v situaci, když se uvolňuje pozice na vyšších organizačních úrovních. Do funkce je vybrán zaměstnanec, který je o této skutečnosti informován v dostatečném předstihu a zaučuje se před samotným nástupem na pracovní místo. Této skupině se říká personální rezervy (manažerské zálohy), kteří jsou odborně připravováni na vyšší pozice. V letošním roce, kdy se společnost přetransformovala na jednodušší organizační strukturu, se tento zdroj uchazečů využil poměrně často.

**Uchazeči z vnějších zdrojů**. K informování uchazečů z vnějších zdrojů preferuje společnost následující zdroje: inzerování, vývěsky, spolupráce se středními odbornými školami a vysokými školami, internetové stránky, personální agentury.

K **inzerci** využívá společnost především denní tisk. Výběr tisku záleží na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. Jestliže jde o vyšší (manažerskou) pozici a nabídka je celostátní, inzerci lze najít v denících Mladá fronta Dnes a Hospodářské noviny. Na nižší pracovní pozice jako je „dělník“ se využívají listiny rozdávané v Praze zadarmo, například Metro, 24 hodin atd.

Pracovníci potřební do určitých regionů mohou nalézt nabídku práce ve Skanska v daných regionálních novinách.

K rozsáhlejšímu a celoročnímu inzerování využívá společnost **internetový server** www.jobs.cz, kde prezentuje své volné pracovní pozice a to hlavně pro absolventy středních odborných škol a vysokých škol. Ukázka inzerátu hledající motivované a dynamické absolventy je uvedena v příloze 2.

Podle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti[2] musí společnost uvádět volná pracovní místa na úřadu práce. Informace o volných pozicích jsou tedy i na **vývěskách úřadu práce**, které jsou k tomuto účelu určeny. Tuto možnost náboru zaměstnanců však skoro nevyužívají, neboť tito uchazeči si do podniku chodí většinou jen pro potvrzení, že jsou aktivní „hledači"práce.

**Personální agentury** využívá Skanska v případě, že potřebuje top manažera a v rámci podniku se nikdo takový nenachází. Poté přenechají veškerou iniciativu agentuře, která vybere maximálně tři vhodné uchazeče. Z těch je ten nejvhodnější vybrán manažerem a personalitou ve společnosti.

Společnost se v poslední době velmi zaměřuje na studenty SOŠ a VŠ stavebního zaměření v Praze, Brně a Ostravě. V budoucnu by chtěla získat kontakty i na odborná učiliště stavebního charakteru. Formy a způsoby spolupráce jsou rozebrány v následující kapitole.

### 4.1.1. Spolupráce s SOŠ a VŠ

Pro společnost je prioritou zavést systém spolupráce se studenty již v průběhu studia. Mladé talentované studenty identifikují, oslovují a spolupracují s nimi již během jejich studia (4., 5. a poslední ročník), a nabízejí jim zapojení do skupiny Skanska již v této době, kdy si formují představu o svém budoucím profesním uplatnění. Tento systém je založen na několika částech a formách spolupráce. Těmi jsou: práce s talenty, trvalá prezentace na VŠ, působení manažerů skupiny na VŠ, spolupráce s vyučujícími VŠ.

**Práce s talenty – mladými studenty**

Výkonní ředitelé divizí zajišťují ve svých odděleních přípravu konkrétních forem spolupráce se studenty a vedením vysokých škol. Existují zde čtyři formy spolupráce, kterými jsou: vytvoření míst asistentů na částečný pracovní úvazek pro studenty v průběhu roku, zajištění možnosti brigády v letních měsících, příprava návrhu témat seminárních prací, diplomových projektů, témat soutěží a určení příslušných garantů (konzultantů) z řad vedoucích zaměstnanců resp. specialistů divize pro tuto spolupráci, realizace propagačních akcí vybraných forem spolupráce na příslušných vysokých školách, např. účastí na Veletrzích pracovních příležitostí, Dnů firem, vybrání vhodných studentů ke spolupráci.

Co se týče spolupráce v rámci brigád a odborných stáží, je přijímáno nejvíce studentů z řad Stavebních fakult. Studenti nižších ročníků jsou zde placeni za manuální práce na stavbách.

[2] Zákon 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, § 35

Cílem společnosti v tomto případě je, aby i vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci věděli, co tato práce obnáší. Studenty z vyšších ročníků skupina využívá už na činnosti, kterým se věnují teoreticky ve svém studiu.

**Trvalá prezentace na vysokých školách**

Výkonní ředitelé divizí zajišťují, aby na příslušných VŠ byla dohodnuta s vedením fakult vhodná a účinná forma prezentace divize a celé skupiny, např. nástěnky, informační tabule, vitríny, propagační materiály, průběžná setkávání manažerů společnosti se studenty, informování studentů pomocí školních intranetů apod.

**Působení manažerů skupiny na vysokých školách**

Mezi významnou součást komplexního působení skupiny Skanska na vybraných vysokých školách je osobní přístup ve formě působení manažerů/specialistů jako externích přednášejících v různých předmětech podle požadavků fakult. Zvyšuje se tím povědomí studentů o aktivitách a úspěších skupiny Skanska, používaných technologiích a zejména naváže osobní vztah mezi studenty a manažery.

**Spolupráce s vyučujícími vysokých škol**

Zmíněná forma včasného získávání talentů vyžaduje ve fázi identifikace talentovaných studentů spolupráci s vyučujícími příslušných stavebních fakult, kteří budou studenty doporučovat.

Tato subkapitola pojednávala o způsobu získávání nových zaměstnanců, který uplatňuje společnost Skanska, a.s. Po rozpoznání potřeby nových pracovníků využívá Skanska nejprve vnitřní zdroje uchazečů, a poté se obrátí na trh práce. Nejčastějším způsobem oslovení potenciálních pracovníků je inzerce. Jednou z předních činností personalistů ve společnosti je spolupráce se středními a vysokými školami stavebního zaměření, díky které získávají čerstvé absolventy. V kapitole 4.2 je popsán postup při výběru zaměstnanců ve skupině.

## 4.2. Postup při výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců není pro žádného personalistu jednoduchý úkol. Najít člověka, který odpovídá přesnému profilu uchazeče a který má ještě „něco navíc“ je v dnešní době i otázkou štěstí. Ve skupině Skanska není přesně určený postup, jak nového zaměstnance vybírat. Když se jedná o pozici nižšího charakteru, např.asistentka výkonného ředitele, provede tento výběr sám personalita. Jedná-li se však o pozici zodpovědnější, o nových potenciálních zaměstnancích rozhodují ve vyšších kolech samotní manažeři.

Výběrové řízení je minimálně dvoukolové, ale většinou tří a více kolové. V prvních dvou kolech je výběrové řízení na personalistovi. Nejprve provede selekci uchazečů na základě životopisu a poté si zájemce pozve na ústní pohovor. Jak už je výše uvedeno, jedná-li se o nižší

pozici, personalista vybere zaměstnance sám a tímto kolem výběr končí. V ostatních případech přichází na řadu třetí kolo, kam už jsou pozváni pouze vytipovaní lidé. Pohovor vede jak personalista, tak manažer. Ve většině případů je nutné čtvrté kolo. V tomto kole už probíhají testy schopností nebo vyplnění osobních dotazníků (MBTI)[3], u kterých si manažer udělá jasný obrázek o osobnosti uchazeče. Na základě tohoto postupu je manažer schopen vybrat zaměstnance.

Ve společnosti Skanska je využívána i oblíbená metoda assessment centre. Tento způsob výběru provádí podnik jen u absolventů vysokých škol, neboť nemají žádné pracovní zkušenosti a životopis jim ucelený obraz o uchazeči neudělá. Cílem AC je posoudit jejich motivaci pro práci ve skupině Skanska, odborné znalosti a další předpoklady (jazyková vybavenost, PC znalosti, zkušenosti, organizační a řídící schopnosti, atd.). Pracovní pozice není u této metody výběru přesně definovaná. Personalisté zde určují, na jaké pozice by se kdo mohl hodit.

V případě, kdy už má personalista, resp. manažer vybrané maximálně tři uchazeče a stále váhá, kterého zvolit, využije reference bývalých zaměstnavatelů. Po všech těchto výběrových fázích vybere personalista nebo manažer vhodného uchazeče a tomu telefonicky zavolá o přijetí. O negativním rozhodnutí seznámí ostatní uchazeče pomocí elektronické pošty, resp. e-mailem.

Tato subkapitola se věnovala výběru zaměstnanců ve společnosti Skanska. Výběrová kola jsou minimálně dvě, ale ve většině případů tři a více. Mezi hlavní metody výběru zaměstnanců patří pohovor, testy schopností a dovedností a assessment centra. Další subkapitola se zaměřuje na adaptaci nových zaměstnanců, zejména absolventů škol.

## 4.3. Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců ve společnosti Skanska je speciálně vyvinuta pro absolventy stavebních fakult ČVUT Praha, VUT Brno, VŠB Ostrava a STU Bratislava a to na základě výběrového řízení ve formě assessment centra.V budoucnosti se bude rozšiřovat i pro absolventy středních odborných škol. Prezentace programu probíhá průběžně na uvedených fakultách před zahájením běhů programů.

Cílem adaptačního procesu je seznámit absolventa s celou šíří pracovních činností Skanska CZ (jednotky skupiny) a umožnit mu rychlou integraci a zařazení do pracovního procesu. Klíčovou součástí adaptačního procesu je přidělení garanta, (mentora), a ve spolupráci s personalisty pravidelné vyhodnocování adaptace (poskytování oboustranné zpětné vazby).

Program je rozdělen na dvě části, s tím, že obě části mají flexibilní délku podle potřeb divize. První – základní část je v délce 1-2 měsíců a druhá část v předpokládané délce 4-11 měsíců. Účastníci uzavírají pracovní smlouvu na dobu určitou v délce zvolené varianty programu. Zkušební doba jsou 2 měsíce. Termíny zahájení jsou třikrát ročně. První termín je na přelomu února a března, tj. v době po skončení 1. semestru; druhý termín začátkem července po skončení státních zkoušek v červnu; třetí termín na začátku října pro absolventy po skončení státních zkoušek v září. Ve výjimečných případech lze přijmout absolventa mimo tyto termíny,

[3] Myers-Briggs Type Indicator, v překladu Test osobnosti

avšak při dodržení všech ostatních zásad Adaptačního programu. Účastníci jsou hodnoceni během celého programu vedoucími pracovníky. Doporučená hrubá základní měsíční mzda pro účastníky programuje v první základní části doporučeno 10.000 Kč pro absolventa a ve druhé části doporučeno 15.000 Kč pro absolventa.

### 4.3.1. Základní část programu

Obsah základní části Adaptačního programu absolventů stavebních fakult je rozdělen do několika bloků. Tyto bloky jsou zobrazeny v příloze 4. Účastníci budou umístěni na konkrétní vybranou divizi, kde absolvují celý program. Základní část programu je navržena ve dvou variantách – plné v délce 2 měsíců a zkrácené v délce 1 měsíce. Výkonní ředitelé divizí dle konkrétních podmínek rozhodnou o výběru mezi těmito variantami a zajistí realizaci v souladu s navrženým obsahem programu na své divizi.

V rámci základní části programu může být některý blok zajištěn pouze na některé divizi, s tím, že se na tuto divizi pro speciální blok koncentrují dočasně všichni účastníci (např. seznámení s technologií rekonstrukcí na divizi Pozemní stavitelství Čechy, zásady developerských projektů na divizi Project Development, atd.).

### 4.3.2. Druhá část programu

V posledním týdnu základní části programu vyhodnotí personální ředitelé divizí ve spolupráci s ředitelem PO ŘS (personální odbor ředitelství společnosti) průběh programu a rozdělí účastníky k nástupu na konkrétní pracovní místa dle připraveného plánu. Jedná se zejména o pozice asistentů stavbyvedoucích/vedoucích středisek (resp. funkce mistrů) a dále asistentská místa v přípravě, kalkulacích, obchodním oddělení, ekonomickém útvaru, atd.

Délka druhé části programu je doporučena v trvání 4 – 11 měsíců tak, aby celková délka Adaptačního programu byla v rozsahu 6 – 12 měsíců, dle potřeby a podmínek divize.

Výkonní ředitelé divizí určí vždy před zahájením programu vedoucí zaměstnance, kteří budou odpovídat za realizaci této části programu ve svých útvarech.

Během této části může také probíhat další odborná příprava účastníků programu, např. v oblasti výpočetní techniky, cizích jazyků, interní legislativy i vnějšího právního prostředí, nových technologií, manažerská příprava, zásady efektivního obchodního jednání, atd.

### 4.3.3. Hodnocení a závěrečný výběr účastníků

V průběhu celého adaptačního programu jsou účastníci průběžně hodnoceni ze strany jejich jednotlivých vedoucích, kteří mají k dispozici na každého účastníka hodnotící formulář. Současně s těmito hodnotícími materiály zhodnotí v závěru programu účastníci sami sebe spolu s hodnocením celého programu (kvůli zajištění zpětné vazby). Závěrečné komplexní hodnocení

bude založeno na hodnocení ze strany vedoucích, posouzeních personalistů a vlastním sebehodnocení.

Na jeho základě vybere výkonný ředitel divize na návrh příslušného personálního ředitele divize (ve spolupráci s ředitelem PO ŘS) nejvhodnější absolventy pro práci na uvažovaných pozicích v divizích skupiny Skanska a bude jim nabídnuto uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

Po skončení programu jsou nejlepší absolventi zařazeni do systému personálních rezerv, seznámeni s možnostmi pracovní kariéry ve skupině Skanska a globálně v celé skupině SKANSKA a personální ředitelé divizí s nimi sestaví individuální rozvojový a profesně-kariérový plán. Během jejich dalšího působení u skupiny jsou průběžně sledováni a hodnoceni v rámci pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců.

Subkapitola 4.3 se zabývala adaptací nových zaměstnanců v podniku. Společnost Skanska se zaměřuje zejména na adaptaci absolventů vysokých škol stavebních. Adaptace má dvě části. V první a základní části se absolventi seznamují s jednotlivými divizemi v podniku, v druhé části jsou dosazeni do konkrétní pracovní pozice. V průběhu celého programu adaptace jsou absolventi hodnoceni jednotlivými vedoucími.

## 4.4. Cíle skupiny Skanska v roce 2008 v oblasti náboru a výběru zaměstnanců

Hlavní cíle skupiny Skanska v roce 2008 v oblasti získávání zaměstnanců jsou: rozšíření vědomí „dobré“ značky Skanska na veřejnosti, zvýšení atraktivnosti práce ve Skanska pro absolventy středních a vysokých škol, zkvalitnění výběrového procesu pro lepší poznání potenciálu zaměstnance, posílení efektivity adaptačního procesu absolventa (nového zaměstnance), zaměření na vyhledávání dělnických profesí a absolventy odborných učilišť, vyhledávání odborníků na specializované pracovní pozice.

Skanska CZ chce posílit na veřejnosti jako zaměstnavatel, a to zejména v oblastech: zvýšení atraktivity (a perspektivy) stavební profese (nejen u absolventů SŠ, VŠ, ale i řemesel, dělnických profesí), Skanska jako synonymum perspektivního zaměstnavatele, možnosti profesního a kariérového růstu (zahraniční stáže, trainee programy apod.), Skanska CZ jako firma respektující životní prostředí, Skanska CZ jako sponzor sportovních i společenských akcí

V oblasti procesu získávání absolventů středních a vysokých škol se chce zaměřit na tipování vhodných kandidátů již v průběhu studia (SŠ i VŠ); kvalifikovaný výběr absolventů (prostřednictvím praxe ve firmě i diagnostickými metodami – AC) a integritu přijatých absolventů do společnosti – fáze adaptace. Spolupráce se středními a vysokými školami chce zaměřovat na zvýšení atraktivnosti práce ve společnosti Skanska a na finanční a materiálovou podporu školy, studia a studentů podávající nadstandardní výsledky. Podporované aktivity jsou: prezentace Skanska v prostorách školy, sponzoring školy na rozšíření vybavení školy, výuky,

praxí, stáží studentů apod., podpora interních, meziškolních a jiných soutěží, stáží, praxe apod., spolupráce na výuce (přednášky, spec. programy, akce apod.)

*Proces získávání absolventů* se zaměří na vytipování vhodných – perspektivních studentů již během studia, jejich podporu a zkvalitnění výběrového procesu. Podporované aktivity jsou: účast na veletrzích pracovních příležitostí na školách i mimo ně, spolupráce Skanska na diplomových, bakalářských a jiných školních pracích, vymezování krátkodobých pracovních stáží (asistentských míst) pro studenty, nabídka letní praxe, brigád, průběžné zařazování studentů do výběrových řízení, resp. do Assessment Centre.

*U výběrového procesu absolventů* je cílem získání kandidáta s potenciálem a předpokladem k dalšímu rozvoji zejména v oblastech: práce v týmu, self managementu, sebeprezentace a řešení problémových situací, dále se učit a snaha věci zlepšovat (přicházet s nápady), přemýšlet o svojí práci a domýšlet dopad svých rozhodnutí. Prostředkem pro identifikaci schopností, dovedností a potenciálu zaměstnance jsou výsledky pracovní činnosti (pracovní praxe) např. v rámci letní brigády a hodnocení výsledků Assessment Centre.

Na základě akutního nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců dělnických profesí se bude Skanska CZ zaměřovat na: spolupráci s učňovskými školami a spec. odbornými školami, podporu náborových procesů na základních školách, zvýšení atraktivity práce ve stavebnictví (např. dny otevřených dveří apod.), ovlivnění obsahu výuky učňovských a odborných škol (zaměření na vybrané oblasti, rozvoj požadovaných odborností u učňů apod.), podpora dalšího náboru a inzerce v krajích.

Zajištění úzce specializovaných činností zaměstnanci s praxí a případně se zkušeností z mezinárodního prostředí a osobními kontakty je nezbytné čerpat z externích zdrojů, kterými jsou: osobní doporučení, získání zaměstnance z externí personální agentury, získání zaměstnance z mezinárodních zdrojů v rámci Skanska.

## 4.5. Shrnutí

V kapitole 4 bakalantka popisuje způsob a metody získávání a výběru zaměstnanců ve skupině Skanska, a.s.. Společnost získává zaměstnance jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších. Stávající zaměstnance využívá při obsazování vyšších manažerských pozic. Uchazeče z vnějších zdrojů informuje nejčastěji prostřednictvím inzerátů v novinách a na internetu. Skanska je jednou ze skupiny, která „loví“ absolventy z vysokých škol. Toho dosahuje pomocí mnoha prostředků, jako jsou například: inzerce ve školách, účast na pracovních veletrzích, prezentace podniku studentům, nabídka brigády a stáží v podniku apod. Z uchazečů si vybírá prostřednictvím pohovorů, testů schopností a dovedností a také se specializuje na Assessment Centra, kde hledá především talentované absolventy vysokých škol. Ti jsou pak zařazeni do adaptačního programu, ve kterém když uspějí, zůstávají ve společnosti zaměstnaní. V letošním roce má společnost za cíl prohloubit zájem studentů stavebních fakult o práci ve Skanska a začít spolupracovat s učňovskými školami, neboť se potýká s nedostatkem dělníků.

V kapitole pět se bude bakalantka věnovat průzkumu na ČVUT Praha, ve kterém zjišťovala hlavní cíl této práce a to zájem studentů o zaměstnání ve Skanska, a.s.

# 5. Analýza zájmu studentů VŠ o zaměstnání v podniku Skanska, a.s. v oblasti pozemního stavitelství

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda mají studenti Stavební fakulty ČVUT zájem o zaměstnání ve společnosti SKANSKA CS, a.s. a na základě získaných informací zformulovat doporučení, jak jejich zájem zvýšit z pohledu získávání a výběru zaměstnanců do podniku.
K dosažení tohoto cíle zjišťovala bakalantka následující skutečnosti:

- Zájem studentů o zvolený obor
- Zda se chtějí pozemnímu stavitelství věnovat i ve svém profesním životě
- Co je u nich prioritní při hledání zaměstnání
- Zda znají společnost Skanska
- Jak vnímají společnost Skanska
- Zda by chtěli být v této společnosti zaměstnáni a proč

K získání potřebných materiálů pro zpracování analýzy zvolila bakalnatka písemné dotazování. Dotazníky byly rozdány na Stavební fakultě ČVUT dvěma studijním oborům, kterými jsou Konstrukce pozemních staveb a Konstrukce a dopravní stavby. Tyto studijní obory byly společností Skanska vyžadovány, neboť jsou zcela, nebo zčásti zaměřeny na pozemní stavitelství, které měla bakalantka prozkoumat.

Dotazník obsahuje osm otázek a je rozdělen na tři části. První dvě otázky rozdělují respondenty dle oboru a ročníku, třetí až pátá otázka zjišťují, co studenti ČVUT od zaměstnání očekávají, a šestá až osmá otázka se zaměřují přímo na společnost Skanska a vztah studentů k ní. Podoba konkrétního dotazníku je uvedena v Příloze 1.

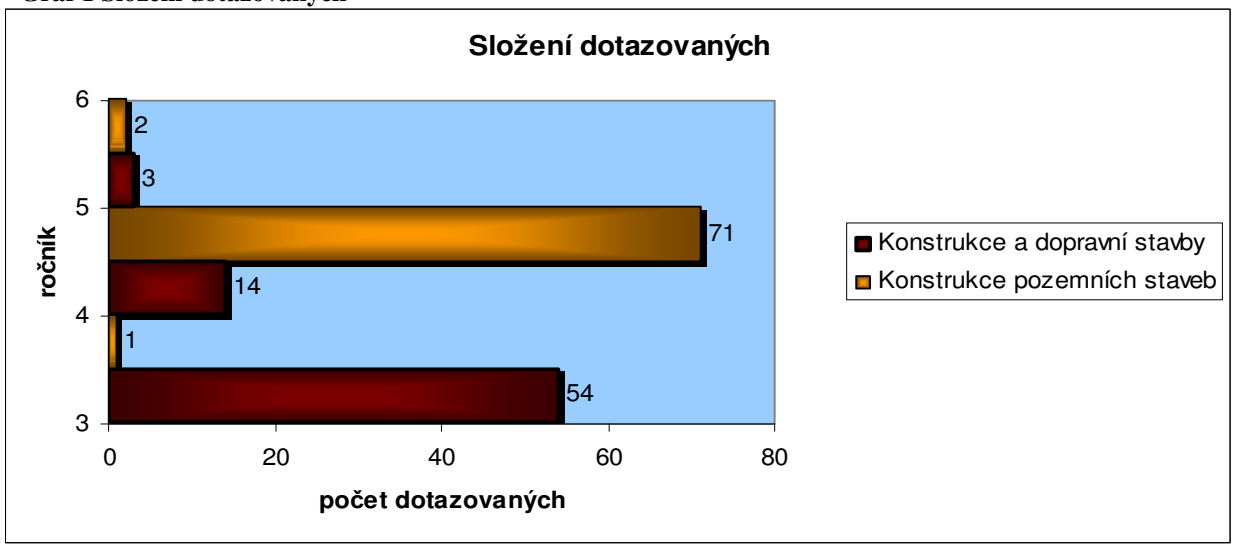
## 5.1. Rozbor dotazníkového šetření

Rozdáno bylo 173 dotazníků, navráceno 150 dotazníků a z toho vyřazeno dalších 5 dotazníků pro neúplnost. Zpracováno bylo 145 dotazníků. V poslední otázce neuvedlo 60 dotazovaných důvod své odpovědi. Bakalantka tyto dotazníky z hodnocení nevyřadila.

**1., 2. Skladba dotazovaných**

První a druhá otázka byla určena pro zjištění skladby respondentů. Z odpovědí je patrné, že ze 145 dotazovaných studentů Stavební fakulty ČVUT bylo 71 z oboru Konstrukce a dopravní stavby a 74 z oboru Konstrukce pozemních staveb. Jednotlivé složení ročníků je zobrazeno v grafu 2. Celkem odpovídalo 54 studentů z třetího ročníku, 15 studentů ze čtvrtého ročníku, 74 studentů z pátého ročníku a 2 studenti ze šestého ročníku.

**Graf 1 Složení dotazovaných**



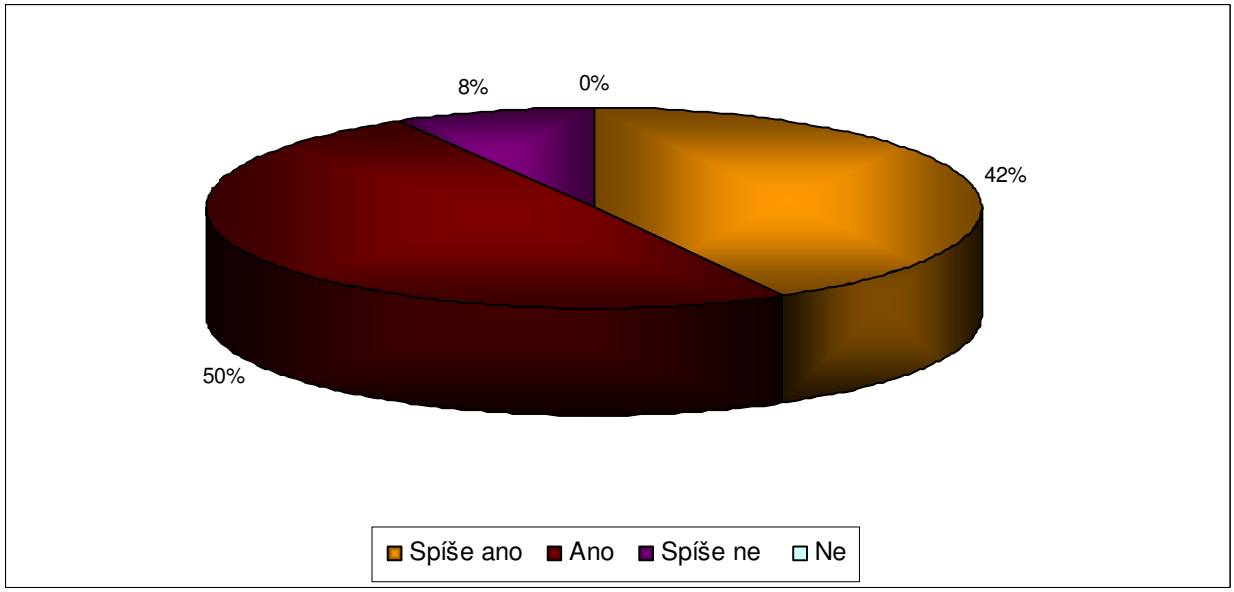

## 3. Baví Vás tento obor?

Tato otázka zjišťuje, zda studenty ČVUT vybraný obor studia baví. Kdyby jim nepřinášel žádné uspokojení, je pravděpodobné, že se danému odvětví v budoucnu nebudou chtít věnovat. Z tabulky 2 a grafu 3 je patrné, že většinu studentů tento obor baví. 61 studentů bylo pro odpověď spíše ano, 72 pro ano a 12 pro spíše ne.

**Tabulka 2 Baví Vás tento obor**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| Spíše ano | 61 | 42% |
| Ano | 72 | 50% |
| Spíše ne | 12 | 8% |
| Ne | 0 | 0% |
| ∑ | 145 | 100% |

**Graf 2 Procentuální složení odpovědí na otázku 3**



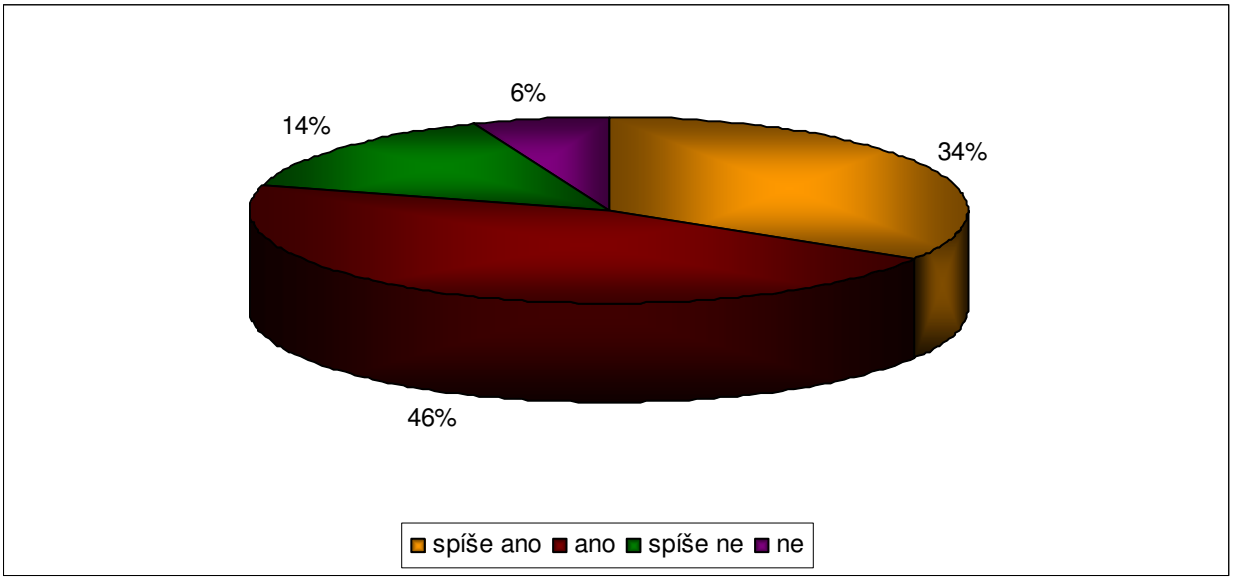
## 4. Chcete se věnovat pozemnímu stavitelství i ve svém profesním životě?

Otázka navazuje na předcházející a má za úkol zjistit, zda budou studenti ČVUT využívat své vzdělání i v praxi. Zde se již jednotlivé obory lehce rozcházejí, neboť obor Konstrukce a dopravní stavby se spíše zaměřují na dopravní stavitelství. I když je tomu tak, z oboru Konstrukce a dopravní stavby by se pozemnímu stavitelství chtělo věnovat 43 studentů. Z oboru Konstrukce pozemních staveb je to už většina, a to 72 studentů. V tabulce 3 a grafu 4 je znázorněn celkový výsledek této otázky. S odpovědí spíše ano souhlasilo 49 studentů, s ano 66 studentů, se spíše ne 21 studentů a s ne pouhých 9 studentů.

**Tabulka 3 Chcete se věnovat pozemnímu stavitelství i ve svém profesním životě**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| spíše ano | 49 | 34% |
| ano | 66 | 46% |
| spíše ne | 21 | 14% |
| ne | 9 | 6% |
| ∑ | 145 | 100% |

**Graf 3 procentuální složení odpovědí na otázku 4**



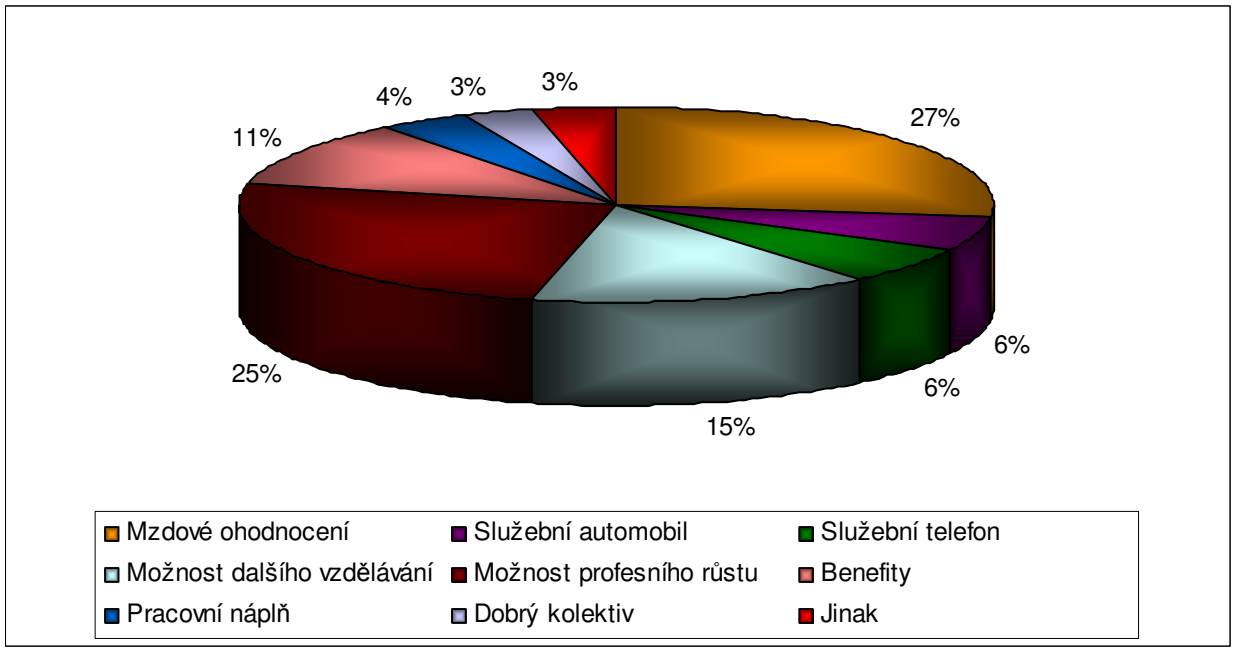

## 5. Co je pro Vás prioritní při hledání zaměstnání?

Zde chtěla bakalantka zjistit, jaké priority volí tito studenti při hledání zaměstnání. Mohlo by to společnosti Skanska napovědět, co od nich studenti očekávají a co mají tedy nabízet, aby nalákali více čerstvých absolventů. V tabulce 3 a grafu 4 jsou znázorněné jednotlivé výsledky. Nejvíce studentů, tj. 62, zajímá mzdové ohodnocení. Jako druhou prioritu volilo 57 studentů možnost profesního růstu. 34 studentů je pro možnost dalšího vzdělání, 25 pro benefity, 14 pro služební telefon, 13 pro služební automobil, 9 pro pracovní náplň a 7 studentů preferuje dobrý kolektiv. 8 studentů považuje za prioritní např. dovolenou navíc, flexibilní pracovní dobu, celkové pracovní podmínky a dobré jméno firmy.

**Tabulka 4 Co je pro Vás prioritní při hledání zaměstnání?**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| Mzdové ohodnocení | 62 | 27% |
| Služební automobil | 13 | 6% |
| Služební telefon | 14 | 6% |
| Možnost dalšího vzdělávání | 34 | 15% |
| Možnost profesního růstu | 57 | 25% |
| Benefity | 25 | 11% |
| Pracovní náplň | 9 | 4% |
| Dobrý kolektiv | 7 | 3% |
| Jinak | 8 | 3% |
| ∑ | 229 | 100% |

**Graf 4 Procentuální složení odpovědí na otázku 5**



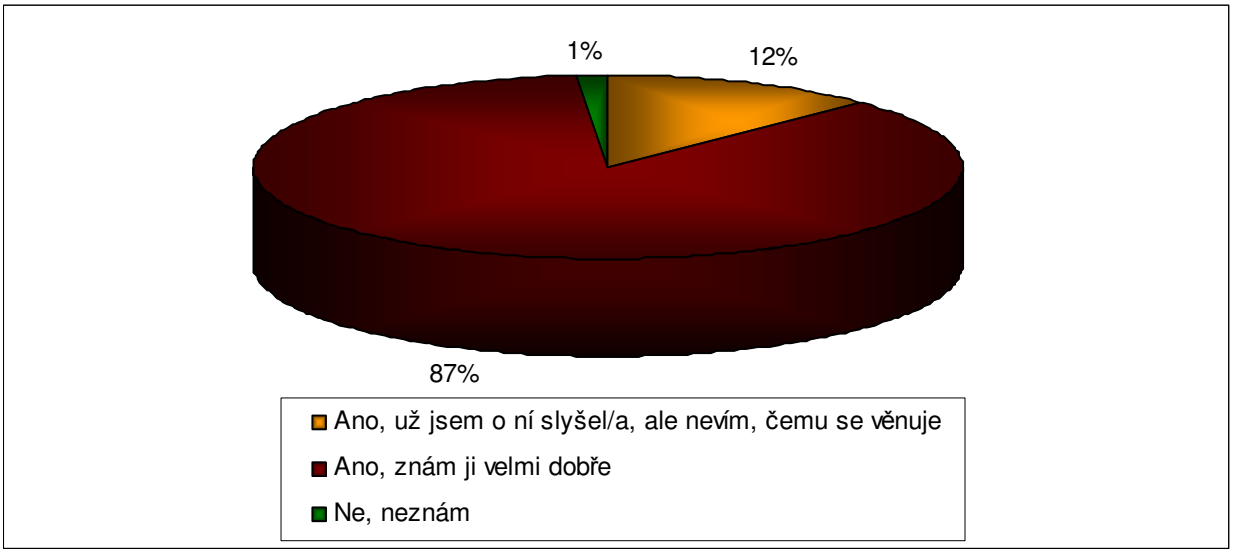

## 6. Znáte společnost Skanska CS, a.s.?

Od této otázky se dotazníkové šetření zaměřuje přímo na společnost. Hledá odpověď na otázku, zda je společnost Skanska, a.s., potenciální zaměstnavatel studentů ČVUT, dostatečně známá. Z průzkumu vyplynulo, jak je vidět v tabulce 4 a grafu 5, že 125 dotazovaných podnik zná velmi dobře, 18 ho zná, ale přesně neví, čemu se věnuje a 2 jej neznají.

**Tabulka 5 Znáte společnost Skanska CS, a.s.?**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| Ano, už jsem o ní slyšel/a, ale nevím, čemu se věnuje | 18 | 12% |
| Ano, znám ji velmi dobře | 125 | 87% |
| Ne, neznám | 2 | 1% |
| ∑ | 145 | 100% |

**Graf 5 Procentuální složení odpovědí na otázku 6**



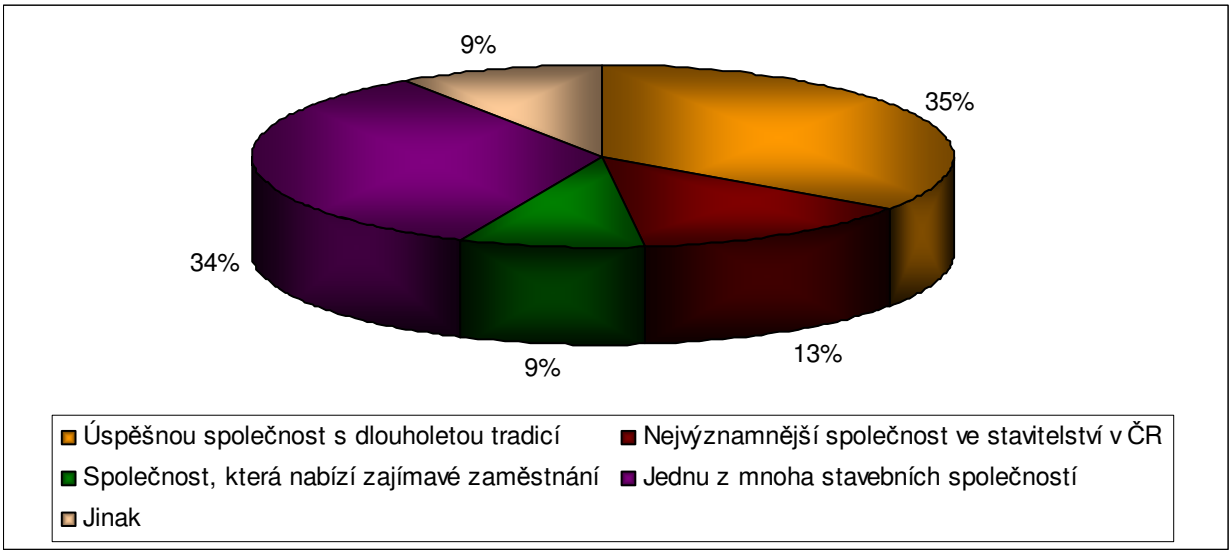

## 7. Jak vnímáte společnost Skanska CS, a.s.

Otázka sedm má poskytnout informace o tom, jak je společnost svými potenciálními zaměstnanci vnímána. Tak lze snadno odvodit, jaký vliv může mít společnost na okolí. V tabulce 6 a grafu 7 je zřejmé, že 52 dotázaných vnímá Skansku jako úspěšnou společnost s dlouholetou tradicí, 51 jako jednu z mnoha stavebních společností, 20 jako nejvýznamnější společnost ve stavitelství v ČR, 13 jako společnost, která nabízí zajímavé zaměstnání a 14 ji vnímá např. jako podnik, ve kterém se lze dostat ke zajímavým zakázkám, jako společnost s mezinárodní působností, jako jednu z velkých stavebních společností, ale také jako společnost se spoustou vnitřních problémů.

**Tabulka 6 Jak vnímáte společnost Skanska CS, a.s.**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| Úspěšnou společnost s dlouholetou tradicí | 52 | 35% |
| Nejvýznamnější společnost ve stavitelství v ČR | 20 | 13% |
| Společnost, která nabízí zajímavé zaměstnání | 13 | 9% |
| Jednu z mnoha stavebních společností | 51 | 34% |
| Jinak | 14 | 9% |
| ∑ | 150 | 100% |

**Graf 6 Procentuální složení odpovědi na otázku 7**



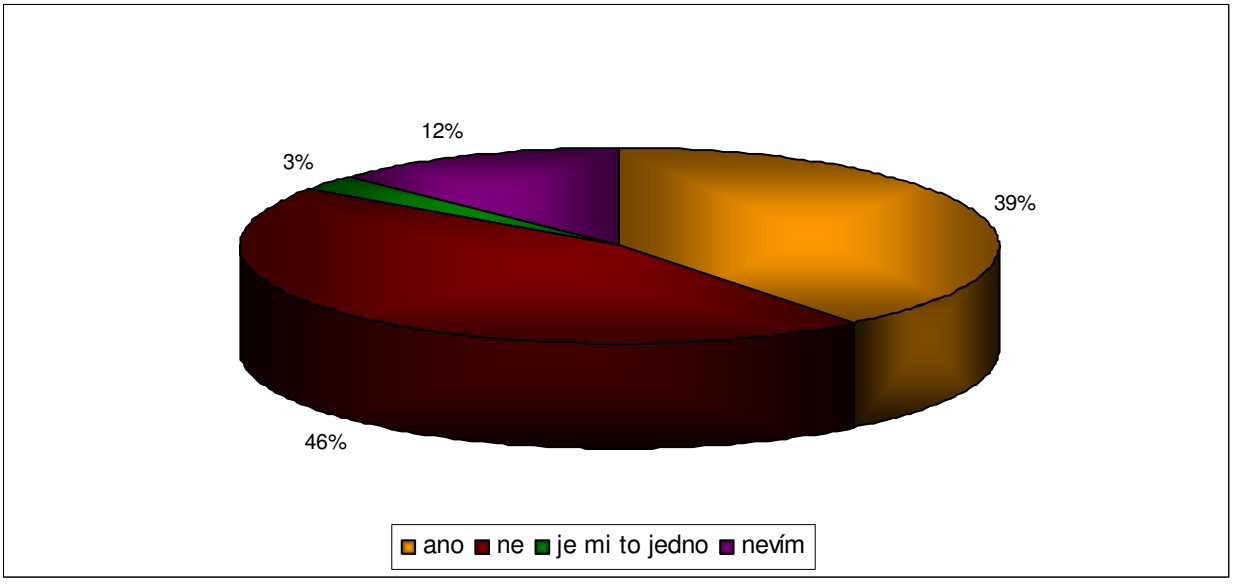

## 8. Chtěl/a byste pracovat ve společnosti Skanska CS, a.s.? Svou odpověď zdůvodněte.

Tato otázka je klíčová. Díky ní se může zjistit, v čem považují studenti tento podnik za přínosný a proč ho odmítají. V tabulce 7 a grafu 8 jsou výsledky, které říkají, že 57 studentů by o zaměstnání ve Skanska stálo, 66 studentů ne, 18 studentů neví a 4 studentům je to jedno.

**Tabulka 7 Chtěl/a byste pracovat ve společnosti Skanska CS, a.s?**

| *odpověď* | *absolutní četnost* | *relativní četnost* |
|---|---|---|
| ano | 57 | 39% |
| ne | 66 | 46% |
| je mi to jedno | 4 | 3% |
| nevím | 18 | 12% |
| ∑ | 145 | 100% |

**Graf 7 Procentuální složení odpovědí na otázku 8**

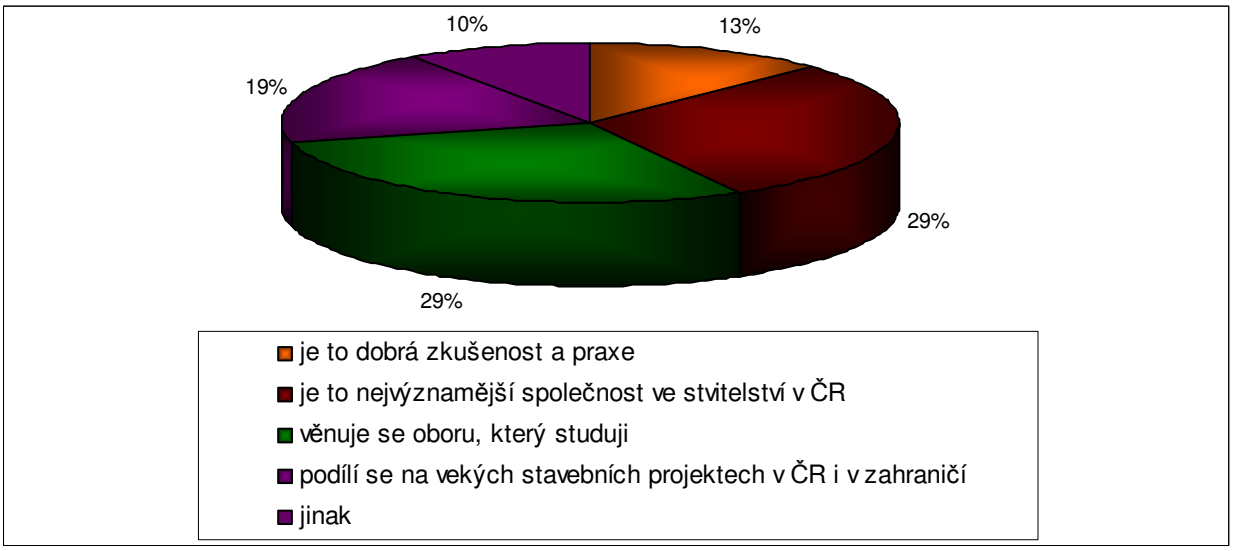



V grafu 9 a 10 jsou vybrány nejčastější odpovědi na otázku, proč pracovat ve Skanska a proč ne. Na tuto otázku odpovídali jednotlivé obory opět odlišně. Větší zájem o práci v této

společnosti měli převážně studenti z oboru Konstrukce a dopravní stavby, naopak u oboru Konstrukce pozemních staveb byl zájem menší. Ještě je nutno podotknout, že důvod, proč pracovat nebo nepracovat ve společnosti Skanska neuvedlo 60 studentů ČVUT (včetně těch, kteří nevěděli nebo jim je to jedno), z nich 16 studentů by chtělo být ve společnosti zaměstnáno, ale záleželo by např. na aktuální nabídce na trhu práce nebo na tom, zda by nabídka práce byla vyhovující. Jeden student je ve společnosti již zaměstnán. Na celou tuto otázku odpovědělo tedy celkem 84 studentů Stavební fakulty ČVUT.

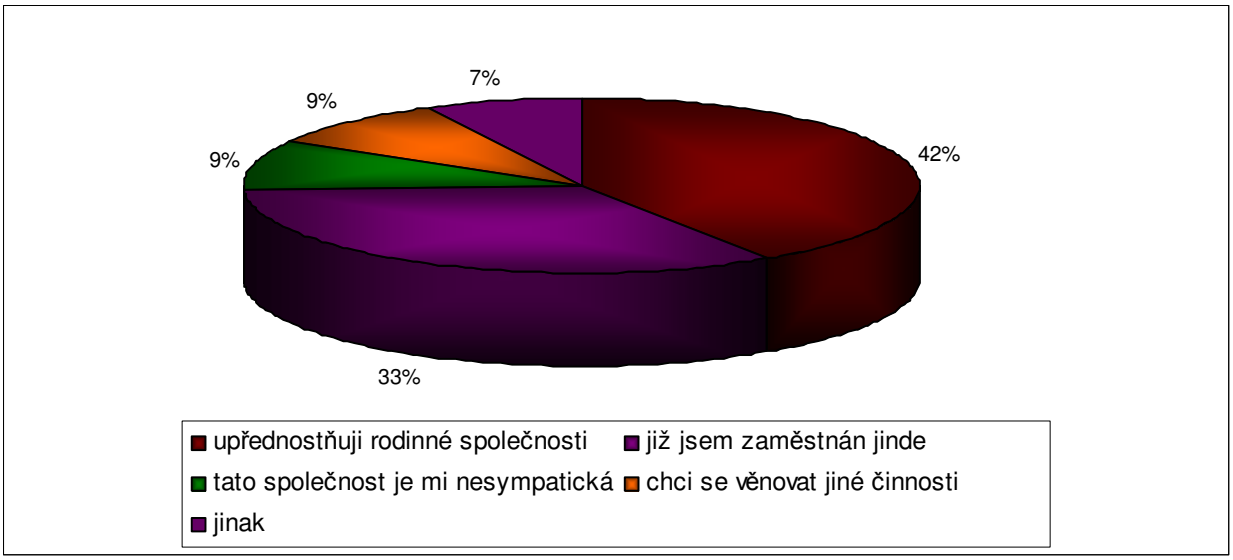
Nejčastějšími kladnými odpověďmi na otázku, proč být zaměstnán ve Skanska, a.s. je skutečnost, že je to nejvýznamnější společnost ve stavebnictví v ČR a že se věnuje oboru, který dotazovaní studují. Takto odpovědělo po 9 studentech. Že je to dobrá zkušenost, si myslí 4 studenti a že je to společnost, která se podílí na významných stavebních projektech v ČR i v zahraničí, si myslí 6 studentů. Ostatní studenti hodnotí zaměstnání ve Skanska jako dobrý začátek pro absolventy Stavebních fakult.

**Graf 8 Proč bych chtěl/a pracovat ve společnosti Skanska CS, a.s.**




Za nejčastější zápornou odpověď na otázku zobrazenou v grafu 10 je podle 22 studentů upřednostnění menších, rodinných společností. Většina dotazovaných studentů nechce být pouhým „článkem v řetězci“ a chce se osamostatnit. Někteří předpokládají, že se budou cítit lépe ve společnosti, ve které budou znát celý pracovní kolektiv a ne pouze své nejbližší pracovní okolí. Negativní názor je i ten, že ve Skanska je mnoho práce a stres z termínů. 18 studentů již zaměstnání má a to zejména u největších konkurentů této společnosti. 5 studentů se chce věnovat jiné činnosti, kterou Skanska nepodporuje, a to zejména projekční a výzkumné. Pěti studentům je tato společnost nesympatická. Uvádějí, že tomuto podniku jde pouze o zisk. Ostatní studenti nechtějí pracovat v Praze, nebo v místech kde bydlí, nemá Skanska zastoupení a jiné studenty zaujaly činnosti jiných firem z oboru stavebnictví.

**Graf 9 Proč bych nechtěl/a pracovat ve společnosti Skanska CS, a.s.**



# 6. Zhodnocení a návrh na zlepšení situace

Zájem o studenty s vysokoškolským vzděláním v oboru stavebnictví stále stoupá. Rychlost vývoje ve stavebnictví si žádá stále odbornější vzdělání, nové myšlenky, nápady a v neposlední řadě také talent. Skupina Skanska, jak je již v předchozí kapitole uvedeno, je jednou ze společností, která „loví“ čerstvé absolventy. Využívá jejich čerstvé znalosti a hledá mezi nimi šikovné a talentované jedince. Společnost má zavedený propracovaný adaptační program pro čerstvé absolventy a tím je chce mimo jiné nalákat do pracovního poměru. Pro podnik je tedy velmi důležité, jak je studenti Stavebních fakult vnímají a jak přijímají jejich pracovní návrhy.

Na základě předchozího zjištění jasně vyplývá, že personální propagace tohoto podniku je na fakultách ČVUT dostatečně zabezpečována a jen minimum studentů neví, kterých oblastí se stavitelství ve společnosti Skanska dotýká. Důležitým taktickým bodem je i fakt, že společnost má se Stavební fakultou velice dobré vztahy a tím se navzájem podporují. Pedagogové Stavební fakulty ČVUT jsi jsou zcela vědomi, že Skanska může být potenciálním zaměstnavatelem jak jejich studentů z hlediska odborných praxí, stáží a brigád, tak i absolventů z hlediska stálého zaměstnání, proto studenty vyčerpávajícím způsobem o společnosti Skanska informují. Na druhé straně stojí skupina Skanska, která na oplátku zdvihá prestiž školy tím, že studenti Stavební fakulty najdou snadněji své uplatnění.

Další otázkou je, jak studenti na tyto výzvy reagují a jak společnost jako celek vnímají. Z výsledku průzkumu je patrné, že pro převážnou část dotázaných studentů je společnost Skanska ve svém oboru úspěšnou společností s pevným pracovním zázemím. Studenti vidí v této společnosti dobrou příležitost profesního uplatnění a práci na zajímavých projektech. Takovéto hodnocení je jistě velmi příznivé a ukazuje společnost v dobrém světle. Na druhé straně je však i nemalá část studentů, která vidí společnost jako jednu z mnoha stavebních společností a někteří jí dokonce přisuzují vnitřní problémy. Pod pojmem „jedna z mnoha“ si lze představit různé skutečnosti, které však nejsou pro skupinu Skanska nikterak příznivé. Cílem této skupiny je být nejlepší ve svém oboru a samozřejmě působit na okolí jedinečným dojmem. Je tedy otázkou, proč ji studenti, jež jsou dennodenně vystavováni personální propagaci této společnosti, hodnotí jako jednu z mnoha. Bakalantka na základě řízeného pohovoru a dotazníkového šetření usuzuje, že studenti, kteří takto odpověděli, se o své budoucí povolání nejspíš ještě nezajímají a nemají dostatečný přehled o konkurenčních podnicích na trhu a jejich činnostech. Skupině Skanska mohou v současné době v České a Slovenské republice konkurovat svou velikostí a rozsahem činností 2 podniky, kterými jsou Metrostav a Stavby silnic a železnic. U studentů hodnotících skupinu jako společnost se spoustou vnitřních problémů je zřejmé, že již tento podnik navštívil jako brigádníci nebo stážisti a z nějakého důvodu nebyli spokojeni. Tento problém však není v dotazníkovém šetření obsažen a proto se mu bakalantka nebude více věnovat.

**Cílem analýzy** bylo zjistit, **zda by se chtěli studenti stavební fakulty ČVUT stát zaměstnanci společnosti Skanska**. Svou odpověď měli respondenti za úkol zdůvodnit, neboť tak lze vyzkoumat, na jaké oblasti se má společnost v budoucnosti zaměřit. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že skoro polovina dotazovaných studentů Stavební fakulty nemá zájem o zaměstnání ve společnosti Skanska a necelých 40% by zde pracovat chtělo. Odůvodnění, proč pracovat ve skupině Skanska souvisí ve většině případů s tím, jak je společnost studenty vnímána. Stejně jako pro většinu lidí, jež shánějí práci, je pro studenty důležité stabilní zázemí podniku a to jim tento podnik v největší míře nabízí. V dalším případě si mnoho respondentů uvědomuje, že Skanska je příznivcem toho, že studenti mohou uplatnit své znalosti v oboru již za dobu studia a umožňuje jim tak rychlejší kariérový růst. V neposlední řadě je zde také velkým lákadlem fakt, že Skanska se podílí na prestižních projektech, kde mohou pracovníci ukázat vše, co umí. Takto se společnost Skanska prezentuje a určitě by uvítala, kdyby ji stejně přijímali všichni studenti Stavebních fakult. Bohužel větší část dotazovaných reagovala na otázku, zda pracovat ve Skanska, záporně. Nejčastější odpovědí, ve které se studenti shodovali, je, že skupina Skanska je příliš velkým podnikem a mnoho studentů ČVUT by rádo pracovala v nějaké menší firmě. Menší firmy upřednostňují proto, protože v podniku s tolika zaměstnanci by se cítili jako jedni z mnoha, mají pocit, že by tam dostatečně nemohli projevit svůj talent a neměli by příliš volnosti, co se týče nápadů a kreací. Druhým nejvíce zmiňovaným důvodem je, že studenti jsou již zaměstnáni u konkurence a ve většině případů jsou spokojeni. Tyto dva problémy se jeví jako nejzákladnější. V ostatních případech se jednalo o druhu práce, umístění zaměstnání a také o to, že některým společnost nesedí jako celek.

Z hlediska získávání a výběru zaměstnanců se nesmí opomenout, jakou nabídku ze strany společnosti studenti preferují. První dojem si potenciální zaměstnanec samozřejmě udělá z toho, co mu může podnik nabídnout. V případě studentů ČVUT je nejvíce preferováno mzdové ohodnocení, skoro na stejné úrovni se nachází možnost profesního růstu, dále možnost dalšího vzdělávání a dnes oblíbené benefity, resp. zaměstnanecké výhody. Mzdové ohodnocení samozřejmě zajímá v současné době skoro každého jedince. Výše mzdy závisí na druhu vykonávané práce a mnoha dalších aspektech, které nejsou součástí tohoto průzkumu. Pozornost se věnuje především ostatním motivátorům k práci, jako jsou možnost profesního růstu, dalšího vzdělávání a benefitů. Skupina Skanska všechny tyto možnosti nabízí a ne v malém rozsahu. Bakalantka se domnívá, že by nebylo na škodu tyto výhody více prezentovat. Málokdo ví, že součástí benefičního programu může být spousta sportovních nabídek, dovolená v zahraničí, ale i nadstandardní vzdělávání, které není součástí vzdělávání v rámci profese, kterou zaměstnanec vykonává. Každý větší podnik uvádí ve své inzerci, že nabízí rozsáhlé benefiční programy, ale ve většině případů nejsou zaměřeny na nějaká specifika, která by byla pro zájemce motivující.

Po zhodnocení výsledků dotazníkového šetření by bakalantka přešla k **návrhům na zlepšení situace**. Z výše uvedených údajů lze soudit, že studenti Stavební fakulty ČVUT jsou rozděleny na dva tábory. Jeden tábor přijímá skupinu Skanska jako nejprestižnější společnost ve stavebnictví a vidí v ní budoucího zaměstnavatele. Druhý tábor je na tom úplně opačně a skupinu Skanska odmítá. Otázkou je, jak přesvědčit druhý tábor, aby přešel k tomu prvnímu. V první

řadě, by bakalantka doporučovala předvést skupinu Skanska sice jako velký podnik, který má skoro osm tisíc zaměstnanců, nejprestižnější zakázky a osmiprocentní podíl na českém stavebním trhu, ale také jako podnik, kde se lze individuálně rozvíjet, kde se nachází dobrý kolektiv a kde je přátelský přístup, neboť spousta potenciálních zaměstnanců si s velkou společností spojí neosobní přístup k jedinci.

Co se týče studentů, kteří již zaměstnání mají, je otázkou, proč si vybrali jiný podnik než skupinu Skanska. V této chvíli je vhodné uvést, že zaměstnání uvedli a spolupráci se společností Skanska odmítli ve větší míře studenti z pátého ročníku. Skupina Skanska se na Stavební fakultě uchází o spolupracovníky již od 4. ročníku. Jak je tedy možné, že pouze jeden studen ze 74 dotazovaných „páťáků“ je nyní zaměstnancem společnosti Skanska? Této problematice se dotazník nevěnuje v dostatečné míře a jistě by bylo zajímavé prozkoumat to podrobněji v jiné práci. Bakalantka se však na základě získaných informací domnívá, že příčinou by mohlo být nízké mzdové ohodnocení jak brigádníků, tak absolventů Stavebních fakult a také neprestižní brigádnické dělnické práce na stavbách. Řešením by mohlo být zařazení benefičních programů do ohodnocení jak pracovníků na zkrácený úvazek z řad studentů ČVUT, tak i čerstvých absolventů, kteří se účastní Assessment Centra. Dle bakalantky by mohlo studenty motivovat, kdyby ke mzdě dostávali např. stravenky nebo poukázky na společenské vyžití.

Další způsob, jak by si mohla společnost uvázat vytipované studenty na spolupráci i po studiu, je vyplácení měsíční renty. Podmínkou by samozřejmě bylo, že student se po složení závěrečných zkoušek stane na minimální určenou dobu jejich zaměstnancem. V případě, že by si to student po ukončení studia rozmyslel, musel by peníze společnosti vrátit.

Konkurence v oboru stavebnictví se zdá být velká. Ač hlavními konkurenty jsou již zmiňovaní Metrostav a Stavby silnic a železnic, hodně studentů využívá nabídky právě těchto konkurentů a tím pádem ubývá počet potenciálních zaměstnanců společnosti Skanska. Tento problém je samozřejmě také hodně diskutabilní a velmi rozsáhlý a příčiny by se mohly hledat pomocí další analýzy.

# Závěr

Řízení lidských zdrojů je nevyhnutelnou součástí vedení podniků. Jsou to činnosti, které slouží k zajištění zaměstnanců pro organizaci a udržují jejich vysokou úroveň. Personalisté by si měli být vědomi, že tyto činnosti se zaměřují na tři základní oblasti, kterými jsou zajišťování identifikace a výběru kompetentních zaměstnanců, zvyšování a aktualizování znalostí a dovedností zaměstnanců a udržování si kompetentní a trvale vysoce výkonné zaměstnance.

Ve své bakalářské práci se bakalantka zabývala první oblastí, tedy zajišťováním identifikace a výběru kompetentních zaměstnanců. V teoretické části je specifikován a rozebrán obecný cíl získávání a výběru zaměstnanců. Ten by měl být zaměřen na získání takového množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů.

Získávání a výběr pracovníků se skládá ze tři fází. Těmito fázemi jsou definování požadavků, ve kterých se popíše pracovní místo a požadavky na danou funkci, přilákání uchazečů, kde se vyhodnotí různé zdroje uchazečů, a výběr nejvhodnějších uchazečů pomocí pohovoru nebo různých psychologických testů a testů schopností a dovedností. V poslední fázi by se nemělo zapomínat ani na adaptaci zaměstnanců, jejíž účelem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost.

Bakalantka si pro tuto problematiku vybrala skupinu Skanska v České a Slovenské republice, která je jednou z předních společností v ČR a SR poskytujících stavební služby a provozujících development. Personální politiku vnímá jako důležitou oblast v podniku a zaměstnancům poskytuje takové podmínky, které jim umožňují profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu.

Jelikož je skupina Skanska v procesu restrukturalizace organizační struktury a nemá vypracovaný interní dokument, který by přesně stanovoval politiku získávání a výběru zaměstnanců, postupy získávání a výběru pracovníků popisovala bakalantka na základě řízeného pohovoru s personálním ředitelem společnosti.

Skupina Skanska využívá vnitřních i vnějších zdrojů na obsazení volných pozic v podniku. Vnitřní zdroje využívá zejména v rámci obsazování manažerských pozic a to personálními rezervami. Vnější zdroje se snaží získat pomocí inzerátů v novinách a na internetovém serveru.

V poslední době se skupina Skanska velmi zaměřuje na studenty stavebních fakult v ČR a SR. Jelikož o vzdělané stavbyvedoucí je v současné době obrovský zájem, snaží se je tato skupina seznamovat se svou činností již v průběhu studia a nabízí jim různé druhy brigád, stáží a odborných praxí. Pro absolventy vysokých škol tohoto zaměření je uplatňována i metoda výběru zaměstnanců Assessment Centra, kde skupina hledá převážně talentované jedince.

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, zájem o studenty s vysokoškolským vzděláním v oboru stavebnictví stále stoupá. Velké stavební podniky se předhánějí v tom, kdo „uloví“ více talentovaných studentů a absolventů, a proto je pro podniky velmi důležité, jak je studenti

Stavebních fakult vnímají a jak přijímají jejich pracovní návrhy. Podle toho lze upravit personální propagaci a nabídku práce tak, aby nalákala více uchazečů.

Toto téma bylo i klíčovou otázkou této bakalářské práce. Bakalantka provedla pomocí dotazníkového šetření analýzu o zájmu studentů stavební fakulty ČVUT o zaměstnání ve společnosti Skanska CZ, a.s. Průzkum dopadl pro společnost dobře i špatně.

Z té lepší stránky jsou studenti dostatečně seznámeni s činností tohoto podniku a vědí i o nabídkách práce. Skanska pro ně představuje jednu z nejvýznamnějších společností ve stavebnictví, která má pevné zázemí a proto by tam také chtěli pracovat. Na druhé straně se však ukazuje, že mnoho studentů vnímá Skansku jako jednu z mnoha stavebních společností, která se nevyznačuje žádnými velkými zakázkami. Větší část studentů práci ve skupině Skanska odmítá, kde hlavními důvody jsou velikost podniku a jiné zaměstnání.

Na základě dotazníkového šetření a řízeného pohovoru bakalantka usuzuje, že jedním z možných řešení by mohla být personální prezentace podniku zaměřená na ukázku dobrého kolektivu v podniku a možnost individuálního rozvoje jedince, která by vyvrátila dojem, že každý zaměstnanec v této skupině je jen jeden z mnoha. Dalším „lákadlem“ by mohla být nabídka benefitů i pro zaměstnance z řad studentů a absolventů.

# Literatura


1. Armstrong, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2. Armstrong, Michael: *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7160-614-5.

3. Bělohlávek, František: *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN: 80-251-0396-X.

4. Dessler, Gary: *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2003. 558 s. ISBN 0-13-045265-3.

5. Dvořáková, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

6. Foot, Margaret; Hook, Caroline. *Personalistika,* 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

7. Koubek, Josef: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

8. Robbins, Stehen P.; Coulter, Mary: *Management.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

9. Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

10. Urban, Jan: *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vys. Praha: ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

11. Veber, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

12. Walker, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

## Další zdroje:

13. oficiální stránky skupiny SKANSKA v ČR a SR, verze březen 2008
http://www.skanska.cz

14. interní dokumenty skupiny SKANSKA v ČR a SR

# Přílohy

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍK
PŘÍLOHA 2 UKÁZKA INZERÁTU
PŘÍLOHA 3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA
PŘÍLOHA 4 ADAPTAČNÍ PROGRAM
PŘÍLOHA 5 POŽADAVKY NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE
PŘÍLOHA 6 SEZNAM BENEFITŮ
PŘÍLOHA 7 LOGO SKUPINY SKANSKA

**Příloha 1 Dotazník**

# Dotazník

## o zájmu studentů ČVUT o oblast pozemního stavitelství ve společnosti SKANSKA

Vážený studente, vážená studentko,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku. Studuji 3. ročník Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice. Výsledky tohoto průzkumu použiji pro svou závěrečnou bakalářskou práci. Zvolenou odpověď zakroužkujte, pokud se jedná o otevřenou otázku, vypište důvody. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci.

1) Jaký obor studujete?
    a) konstrukce pozemních staveb
    b) konstrukce a dopravní stavby

2) V jakém jste ročníku?
    a) 4. ročník
    b) 5. ročník

3) Baví Vás tento obor?
    a) spíše ano
    b) ano
    c) spíše ne
    d) ne

4) Chcete se věnovat pozemnímu stavitelství i ve svém profesním životě?
    a) spíše ano
    b) ano
    c) spíše ne
    d) ne

5) Co je u Vás prioritní při hledání zaměstnání?
    a) mzdové ohodnocení
    b) služební automobil
    c) služební telefon
    d) možnost dalšího vzdělávání
    e) možnost profesního růstu
    f) benefity (zaměstnanecké výhody)
    g) jinak……...

6) Znáte společnost Skanska?
    a) ano, už jsem o ní slyšel/a, ale nevím, čemu se věnuje
    b) ano, znám ji velmi dobře
    c) ne, neznám

7) Jak vnímáte společnost Skanska? Jako:
    a) úspěšnou společnost s dlouholetou tradicí
    b) nejvýznamnější společnost ve stavitelství v ČR
    c) společnost, která nabízí zajímavé zaměstnání
    d) jedna z mnoha stavebních společností
    e) jinak…….....

8) Chtěl/a byste se stát zaměstnancem společnosti Skanska? Svou odpověď zdůvodněte.

……...

……...

**Příloha 2 Ukázka inzerátu**

# Skanska v ČR a SR hledá do svých týmů

motivované a dynamické **absolventy či absolventky stavebních fakult a průmyslových škol se stavebním zaměřením** pro zajímavou práci

**Požadujeme:**

- ukončené vzdělání (SŠ nebo VŠ)
- ochotu a chuť se dále vzdělávat
- samostatnost a smysl pro odpovědnost
- schopnost práce v týmu
- flexibilitu a kreativitu
- znalost anglického jazyka slovem i písmem
- dobrou znalost práce s PC

**Nabízíme:**

- stabilní zaměstnání v mezinárodní společnosti
- platové ohodnocení odpovídající pracovnímu nasazení
- možnost dalšího osobního a profesního růstu
- motivující systém odměňování a benefitů

**Lokality:**

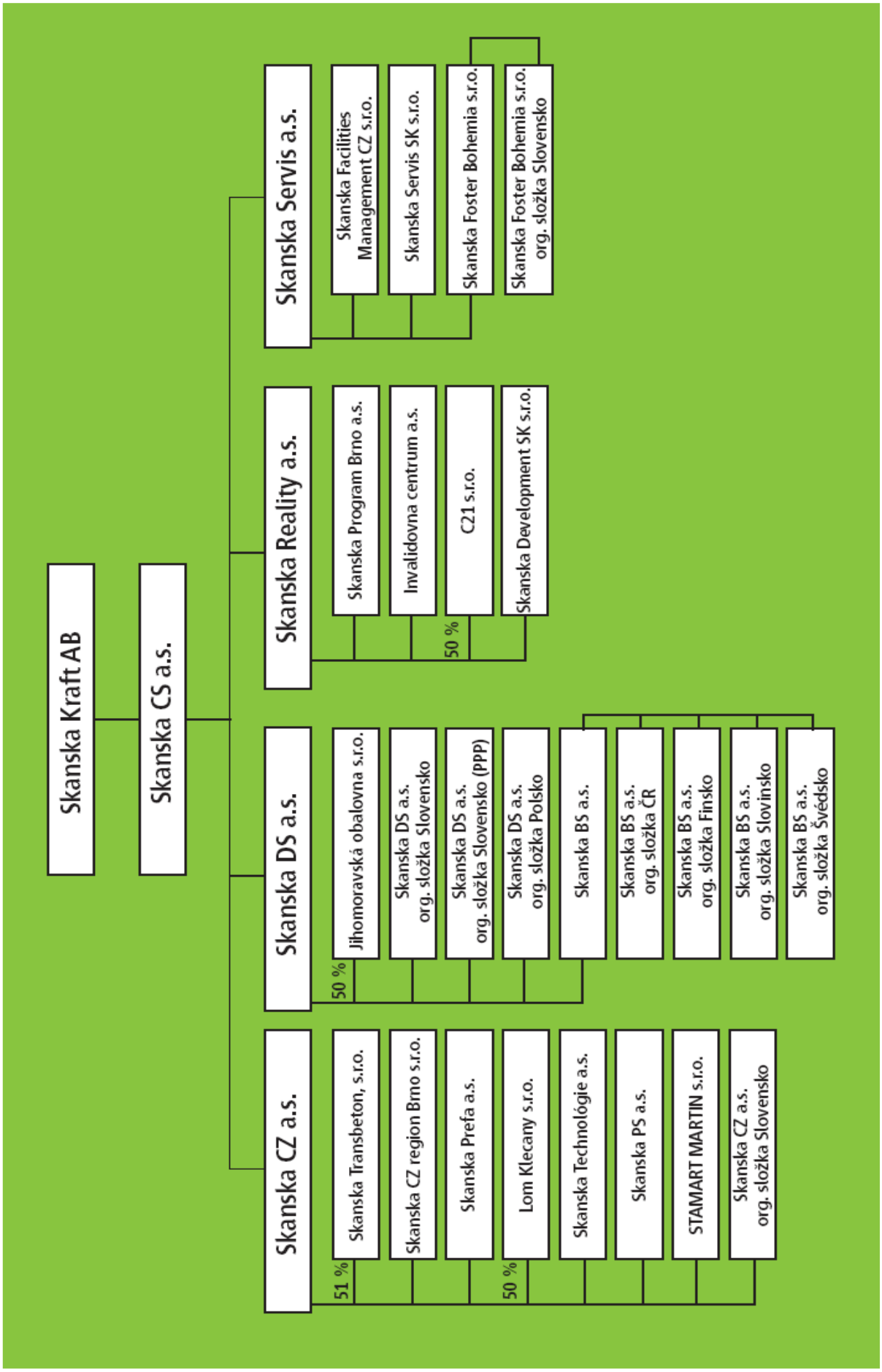
- **Čechy, Morava a Slovensko**

V případě, že máte zájem o práci v naší společnosti a splňujete uvedené požadavky, zašlete svůj **motivační dopis** a **strukturovaný životopis** včetně písemného souhlasu se zpracováním Vašich osobních dat dle zákona č. 101/2000 Sb. na adresu:

Skanska CS a.s., odbor lidských zdrojů
Kubánské náměstí 1391/11, Praha 10 – Vršovice, 100 05
tel.: +420267 095 381, fax: +420267 310 644,

e-mail: david.vit@skanska.cz, www.skanska.cz

**Příloha 3 Organizační struktur**



# "Adaptační program absolventů stavebních fakult" - plná alternativa

| | Po | Út | St | Čt | Pá | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.týden | Vstupní informativní seminář, (seznámení se skupinou IPS Skanska, ŘS, divizemi) | vstupní informace o divizi, úsek ředitele divize - (struktura, manažeři a činnost divize) personální úsek (pers. politika, odměňování, pers. rezervy, hodnocení, vzdělávání) | vstupní BOZP a PO školení ekonomický úsek - (princip hospodaření divize, controlling, řízení nákladů, účetní informace, doklady, financování stavby) | ekonomický úsek/výrobně-technický úsek (ISIT; ISO 9001; kvalita, reklamace, závady; EMS - ochrana ŽP; rozdělení času a náplně dle potřeby divize) | výrobně-technický úsek - (střediska, řízení výroby, příprava výroby, hlavní stavby, používaná technika, technologie, investice) | základní seznámení se skupinou, divizí a společností |
| 2. - 3. týden | asistent stavbyvedoucího/VS - (role stavbyvedoucího/VS, jeho hlavní úkoly, organiz.struktura stavby, řízení stavby - klasické v. inženýrský způsob, náklady, financování, lidé, řízení jakosti, technologie, technika, dokumenty vedené na stavbě, IPOS, subdodávky, .. ) | | | | | základní seznámení se stavební výrobou |
| 4. týden | útvar přípravy, výrobní kalkulace - (IPOS, projektové řízení, používaný software, čas.prostor grafy, toky materiálu, financí, lidí, plánování techniky, technologií, řízení subdodavatelů, výrobní kalkulace, .. ) | | | | | získání přehledu o vědomost. abs. v této oblasti a souč. seznámení s tech. příp. staveb |
| 5. - 7. týden | asistent stavbyvedoucího - (náplň obdobná jako 2. a 3. týden, již plnění stanovených úkolů) | | | | | důkladnější proniknutí do problematiky řízení stavby; práce abs. na projektech |
| 8. týden | obchodní a nabídkový útvar - ( stavební marketink, získávání zakázek - jejich zdroje, konkurence na staveb.trhu, spolupráce se subdodavateli, jejich vyhledávání a výběr; příprava nabídky - dle zák.o zadávání veř.zak., pro soukromé investory) | | | | Závěrečné vyhodnocení praxe (personální odbor ŘS, pers. útvary divizí, ved. zam.) | seznámení s problematikou zakázek, závěr, vyhodnocení praxe |

**Příloha 5 Požadavky na nového zaměstnance**

# Požadavek na nového zaměstnance

**I. Pozice/ název funkce :**
Místo pracoviště :
Hlavní činnosti a odpovědnost :

**Pravomoci :**

**Zařazení v organizaci :**
a) přímý nadřízený (funkce):
b) podřízení (počet, funkce):

**II. Profil kandidáta :**
(červeně zvýrazněte podtrhněte kvalifikační požadavek, který považujete ze nezbytný )

**1. Osobní charakteristika :**
a) komunikační, presentační a organizační schopnosti
b) spolehlivost, samostatnost, vysoké pracovní nasazení (kolik hodin přesčasů týdně )
c) schopnost pracovat v týmu
d) schopnost pracovat individuálně
e) schopnost řešit problémy
f) zkušenosti s vedením lidí ( kolik let a v jaké funkci )
g) další

**2. Odbornost, vzdělání :**

**3. Praxe ( kolik let a na jaké funkci ):**

**4. Speciální schopnosti :**
a) znalost PC ( jaké programy )
b) znalost jazyků ( jaké a úroveň )
c) další

Případné otázky konzultujte: Mgr. David Vít, personální odbor, Kubánské nám.11, Praha 10, tel.číslo **267 095 381**.

**5. Nástupní plat ( zákl.měsíční/roční ) :**

**6. Další zaměstnanecké výhody :**
(např. auto, mobil, notebook …)

**7. Datum nástupu :**

**8. Co považujete za důležité ještě zmínit :**

**Zpracoval:** **dne:**

Případné otázky konzultujte: Mgr. David Vít, personální odbor, Kubánské nám.11, Praha 10, tel.číslo **267 095 381**.

**Příloha 6 Seznam benefitů**

## Seznam benefitů pro zaměstnance skupiny Skanska v ČR a SR

Zvýšený příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění
Zvýšený příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění
Zvýšený příspěvek na stravování formou stravenek
Příspěvek na individuální rekreaci
Příspěvek na sport
Příspěvek na kulturní akce individuální nebo pořádané firmou.
Příspěvek na nadstandardní vzdělávání
Příspěvek na zdravotní péči

**Příloha 7 Logo skupiny Skanska**

SKANSKA