

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Získávání zaměstnanců v dané organizaci

Barbora Dědková

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Dědková**
Osobní číslo: **E13165**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**
Název tématu: **Získávání zaměstnanců v dané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem této bakalářské práce je analýza získávání zaměstnanců v dané organizaci, zhodnocení výsledků a doporučení pro daný podnik.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů.
- Výběr a adaptace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Získávání zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a doporučení.

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, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29.4.2016

Barbora Dědková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych touto cestou chtěla poděkovat ekonomickému řediteli společnosti KOPOS Kolín, a.s., Ing. Pavlu Musilovi za ochotu při spolupráci a zaměstnankyním personálního oddělení společnosti za poskytnuté informace. V neposlední řadě bych ráda také poděkovala rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců v dané organizaci. V první části práce jsou vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a základní personální činnosti se zaměřením na proces získávání zaměstnanců. V druhé části je charakterizována vybraná společnost a popis postupů při získávání zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, management, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců

TITLE

Recruitment in the organization

ANNOTATION

Bachelor thesis is focused on the recruitment, selection and adaptation of employees in the organization. In the first part are defined basic concepts of human resource management and basic HR activities focused on the recruitment process. In the second part is characterized the particular organization and description procedures in recruitment.

KEYWORDS

Human resource management, management, recruitment of employees, selection of employees, adaptatiton of employees

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....	12
1.2 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.4 HLAVNÍ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
2 VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	18
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.3 VNITŘNÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
2.4 VNĚJŠÍ ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	26
2.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	27
2.6 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	27
2.6.1 <i>Metody výběru zaměstnanců</i>	28
2.6.2 <i>Rozhodnutí o přijetí</i>	31
2.7 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	32
2.7.1 <i>Adaptační program</i>	33
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	35
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	35
3.1.1 <i>Organizační struktura</i>	36
3.1.2 <i>Historický vývoj společnosti</i>	37
3.1.3 <i>Výrobní portfolio</i>	38
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍCH FAKTORŮ.....	39
3.3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	41
4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	43
4.1 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI	43
4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	46
4.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	46
4.4 VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKŮ.....	48
4.5 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE	50
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	52
6 ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA.....	56
SEZNAM PŘÍLOH	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Popis pracovního místa a požadavky na uchazeče	20
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody assessment centre	31
Tabulka č. 3: Informace poskytované v informačním balíčku	34
Tabulka č. 4: Předmět činností společnosti KOPOS Kolín, a.s.	36
Tabulka č. 5: Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.....	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Prvky a součásti procesu získávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců... 17	17
Obrázek č. 2: Využívané informační kanály pro nábor pracovníků.....	23
Obrázek č. 3: Výsledky výzkumu společnosti TREXIMA za rok 2014	33
Obrázek č. 4: Sídlo společnosti KOPOS Kolín, a.s.....	35
Obrázek č. 5: Vedení společnosti KOPOS Kolín, a.s.....	36
Obrázek č. 6: Dceřiné společnosti ve světě	38
Obrázek č. 7: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2006 až 2015.....	43
Obrázek č. 8: Věková struktura zaměstnanců společnosti KOPOS Kolín, a.s.	44
Obrázek č. 9: Vzdělanost zaměstnanců společnosti KOPOS Kolín, a.s.....	45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC	Assessment centre
A.S.	Akciová společnost
CV	Currirulum vitae (životopis)
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
Kč	Koruna česká
PVC	Polyvinylchlorid (umělá hmota)
THP	Technickohospodářští pracovníci
Sb.	Sbírka zákonů
ÚP	Úřad práce
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

Nejcennějším zdrojem, který organizace má a jenž rozhoduje o její prosperitě a konkurenceschopnosti, jsou zaměstnanci. Právě díky nim může společnost dosahovat svých vytyčených cílů. Aby byla organizace úspěšná, musí docenit význam lidí, neboť to jsou právě oni, kdo ve společnosti uvádí do chodu ostatní zdroje. Právě lidé jsou jeden z nejdražších zdrojů společnosti, a proto je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podniku. Přístup zaměstnanců k práci, jejich smýšlení, dovednosti, zkušenosti, vzdělání, to vše organizaci žene kupředu. Jedním z nejdůležitějších personálních rozhodovacích procesů je získávání a výběr zaměstnanců, neboť má za úkol zajistit kvalitní pracovníky, jež vstupují do organizace a napomáhají podniku dále růst a rozvíjet se.

Cílem této bakalářské práce bude analýza procesu získávání zaměstnanců ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., zhodnocení výsledků analýzy a následné doporučení pro daný podnik. Pro naplnění vytyčeného cíle této práce bude bakalářská práce rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

První část bakalářské práce na téma „Získávání zaměstnanců v dané organizaci“ bude tedy zaměřena na teoretické hledisko. Cílem celé první části, jež bude tvořena první a druhou kapitolou, bude objasnění základních pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů. V první kapitole se autorka zaměří na základní pojmy z oblasti managementu, uvede obecnou charakteristiku a úkoly řízení lidských zdrojů. V neposlední řadě budou v této kapitole uvedeny a popsány nejčastěji využívané personální činnosti. Druhá kapitola bude zaměřena na proces získávání zaměstnanců, přičemž její jednotlivé kapitoly budou řazeny tak, jak na sebe v tomto procesu navazují. Druhá kapitola bude tedy věnována samotnému procesu získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců a adaptaci nového pracovníka v organizaci. Součástí této kapitoly budou i dvě podkapitoly zaměřené na vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců, ve kterých budou také zmíněny pozitivní a negativní stránky jednotlivých variant zdrojů zaměstnanců.

Druhá část bakalářské práce bude vymezovat celé téma z praktického hlediska. V kapitole č. 3 autorka představí společnost KOPOS Kolín, a.s. Dále popíše organizační strukturu celé společnosti, shrne historický vývoj a výrobkové portfolio společnosti. Autorka v této kapitole provede analýzu vnějších faktorů ovlivňujících společnost, tedy PEST analýzu na kterou naváže identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem analýzy bude identifikovat především slabé stránky a hrozby společnosti, kterým by měla společnost věnovat více pozornosti a snažit se je eliminovat. Součástí třetí kapitoly bude též popis

struktury a hlavních činností personálního oddělení společnosti KOPOS Kolín, a.s. Čtvrtá kapitola se bude věnovat již samotnému procesu získávání zaměstnanců ve společnosti KOPOS Kolín, a.s. Na začátku kapitoly se autorka zaměří na strukturu lidských zdrojů v organizaci a to především na vývoj počtu zaměstnanců a strukturu jejich vzdělání. Dále se bude věnovat personálnímu plánování, které předchází samotnému procesu získávání zaměstnanců. V této kapitole budou popsány všechny postupy a metody, které organizace při tomto procesu využívá. Závěr celé bakalářské práce bude věnován zhodnocení výsledků analýzy získávání zaměstnanců a navrhovanému doporučení pro danou společnost.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem první kapitoly je stanovení základních definic managementu, definování manažerských činností a určení obecné charakteristiky řízení lidských zdrojů. Dále se tato kapitola věnuje jednotlivým cílům, úkolům a činnostem řízení lidských zdrojů.

1.1 Základní pojmy managementu

Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. [24]

V odborných literaturách existuje celá řada definic managementu, například autoři H. Weihrich a H. Koontz definují management jako: „*Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ [28, s. 16] Může se tedy říci, že tato definice vidí management jako určitý způsob vedení lidí.

Management, v doslovném překladu řízení, klade velký důraz na roli manažera, pro kterého jsou důležití ostatní zaměstnanci, prostřednictvím kterých lze uvádět do pohybu ostatní zdroje společnosti a dosahovat vytyčených cílů. K dosahování těchto cílů manažerovi napomáhají činnosti, které se nazývají manažerské funkce.

Manažerské funkce jsou typické úlohy, které manažer (vedoucí pracovník) v procesu své práce řeší. Názory na klasifikace manažerských funkcí nejsou jednotné, nejvyužívanější klasifikaci uvádí autoři H. Koontz a H. Wiehrich a to v následující podobě:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrola. [28]

Pokud tyto funkce fungují koordinovaným způsobem, organizace směřuje správným směrem a to k dosažení jejich cílů.

1.2 Obecná charakteristika řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci

pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [2] Jednoduše řečeno se jedná o vše, co se v pracovním procesu týká člověka.

Lidské zdroje uvádějí do chodu ostatní zdroje (materiální, finanční a informační) podniku, proto jsou pro podnik nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [6]

Cílem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu lidí a investic od nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. [11]

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná, úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a trvale své postavení zlepšovala. To lze docílit zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje (materiální, finanční, informační a lidské zdroje).

Koubek uvádí následujících pět základních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, a počtem a strukturou pracovníků v organizaci;
2. optimální využívání pracovníků v organizaci;
3. formování pracovního kolektivu a usilování o zdravé mezilidské vztahy;
4. zajišťování personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců;
5. dodržování zákonů týkající se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv.

[13, s. 15-16]

První tři úkoly sledují záměry organizace, zatímco čtvrtý úkol respektuje zájmy pracovníka jako jedince. Pátý úkol řízení lidských zdrojů je zaměřen jednak na zájmy organizace, ale i na zájmy zaměstnanců a na jejich právo na slušné zacházení.

K zajištění těchto úkolů je třeba provádět řadu personálních činností.

1.4 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V malých organizacích bývá zpravidla počet činností řízení lidských zdrojů menší a některé aktivity, z níže uvedených, se provádějí jen v případě potřeby, proti tomu stojí velké organizace, kde je škála

personálních činností široká. V odborné literatuře se uvádí různý počet personálních činností. Mezi nejčastější činnosti řízení lidských zdrojů patří následujících deset činností: [14, s. 21-22]

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Dochází zde k definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností na určitá pracovní místa pro jednotlivé pracovníky. Dále se jedná o pořizování popisu a specifikace pracovních míst, či o aktualizaci těchto materiálů. [14, s. 21]

2. Personální plánování

Jedná se o plánování potřeby pracovníků v organizaci, jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Činnosti, které mají za úkol naleznout optimální počet uchazečů, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání práce volného pracovního místa. K těmto činnostem patří například zveřejňování volných pracovních míst, příprava dokumentů požadovaných od uchazečů, shromažďování materiálů o uchazečích, jejich zkoumání, předvýběr a následný výběr, příjem a adaptace nového pracovníka.

Činnosti spojené se získáváním, výběrem a adaptací pracovníků jsou hlavním tématem této bakalářské práce, proto se jim autorka věnuje podrobněji v kapitole číslo 2.

4. Hodnocení pracovníků

Jde o činnosti, které mají zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál. Dále se v rámci těchto činností řeší hodnocení, oceňuje se jeho úsilí a rozhoduje o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Znamená zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování, penzionování a propouštění.

6. Odměňování

Odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňující pracovní výkon, motivaci pracovníků, organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, jeho plánování, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti programů sloužících k vzdělávání.

8. Pracovní vztahy

Organizování jednání mezi vedením společnosti a zaměstnanci, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednáních, zvládání konfliktů, komunikace v organizaci apod. [13]

9. Péče o pracovníky

Činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky spojené s pracovní dobou a pracovním režimem, dále záležitosti sociálních služeb, například: stravování, služby poskytované rodinám, kulturní aktivity a další.

10. Personální informační systém

Jedná se o zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu dat týkajících se pracovních míst, pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky.

11. Průzkum trhu práce

Činnosti směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.

12. Zdravotní péče o pracovníky

Aktivity, které vycházejí ze zdravotního programu organizace a zahrnují pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací

Jedná se o vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci nebo uplatňování počítačových metod při personální práci.

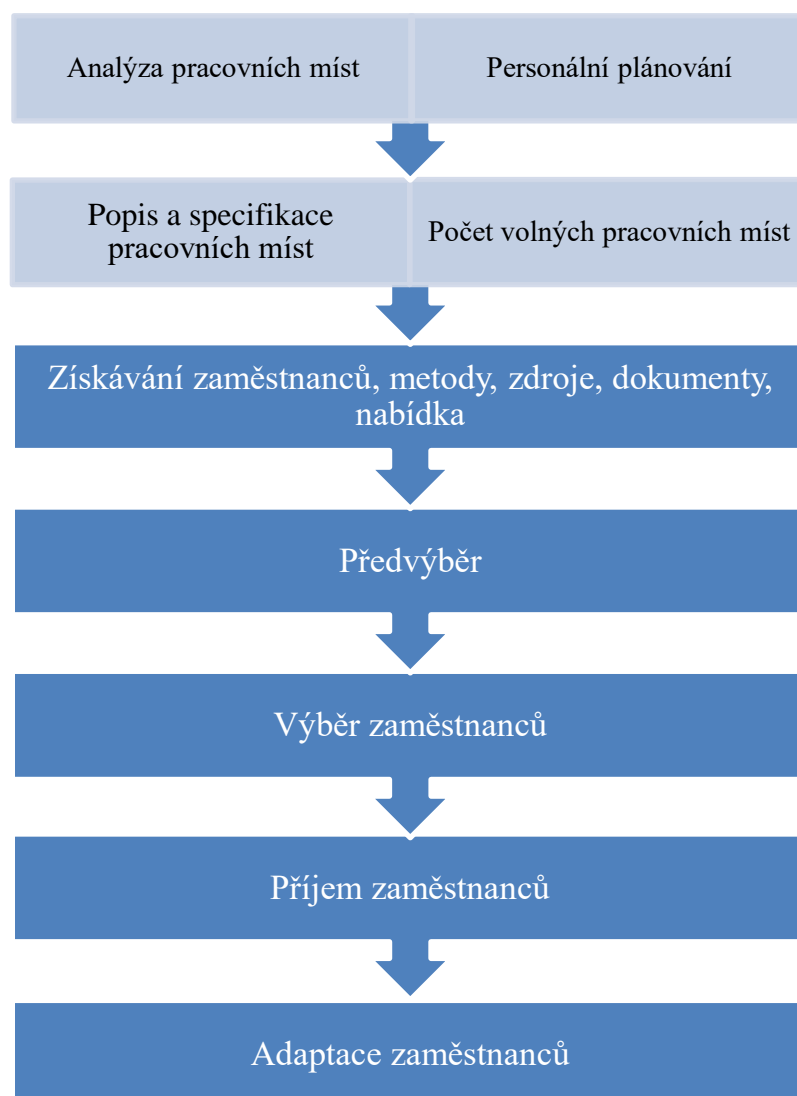
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Tato personální činnost nemá jen ochraňovat pracovníky, ale chrání i organizaci před nedodržením pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv. [13]

V této kapitole autorka vymezila základní pojmy z oblasti managementu, definovala hlavní cíle řízení lidských zdrojů, úkoly a činnosti spojené s řízením lidských zdrojů. Následující kapitola bude zaměřena na výše uvedenou personální činnost č. 3 – Získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Proces získávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti, proto se tomuto procesu autorka bude věnovat velmi podrobně.

2 VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci pro organizaci představují největší bohatství, proto je proces získávání nových zaměstnanců jejich výběr, příjem a následná adaptace pro organizaci velmi důležitý a nesmí se nikterak podcenit. Na obrázku č. 1 jsou znázorněné prvky procesu získávání pracovníků, následný výběr, příjem a adaptace nových zaměstnanců, o kterých pojednává tato kapitola.



Obrázek č. 1: Prvky a součásti procesu získávání, výběru, příjmu a adaptace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že organizace má naplánovaný počet potřebných zaměstnanců, přesně vymezené finanční prostředky, které je schopna do procesu získávání vložit a stanoven čas, do kdy je potřeba volné pracovní místo obsadit, začíná samotný proces získávání nových zaměstnanců.

2.1 Získávání zaměstnanců

„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.“ [4, s. 343] Získávání je klíčová personální činnost, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace.

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je dvoustranný komunikační proces. Na jedné straně je uchazeč, ten podává informace o svém vzdělání, schopnostech, dovednostech a zároveň přijímá informace o organizaci. Na druhé straně stojí organizace, která podává informace o sobě, o volném pracovním místě, svých cílech a zároveň přijímá informace o uchazečích. Výměna informací mezi organizací a potenciálními uchazeči o tuto pozici je podstatným faktorem získávání pracovníků. Cílem tohoto procesu je zajistit komunikaci tak, aby na nabídku volného místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, o kterých se shromáždí dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti.

Koubek [14, s. 131 - 132] uvádí fáze procesu získávání pracovníků, který se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Celý proces získávání zaměstnanců vždy začíná u identifikace potřeby pracovníků. Ta vychází jednak z plánů, ale i z momentální potřeby. Potřebu získávání pracovníků je nutné rozpoznat s dostatečným předstihem, aby nevznikaly zbytečné prodlevy v neobsazenosti místa. [6] Včasně získání nového pracovníka umožňuje výpovědní lhůta, stanovený termín v návrhu dohody o ukončení pracovního poměru, pracovní smlouva na dobu určitou či jiné signály (dosažení důchodového věku, těhotná pracovnice, povýšení a další).

K tomu, aby personalisté věděli, jaké pracovníky hledat, slouží popis a specifikace pracovního místa. Jedná se o nezbytnost a tyto dokumenty prozrazují, které pracovníky hledat, s jakou kvalifikací, jaké metody při získávání zvolit, které dokumenty požadovat či jaká kritéria zvolit pro výběr vhodných pracovníků. Aby bylo zajištěno efektivní získávání a následný výběrový proces pracovníků, je důležité popis a specifikaci daného místa neustále aktualizovat.

V důsledku neustálého snižování nákladů se klade důraz na hospodaření s pracovní silou. Proto ještě před tím, než se přikročí k dalšímu bodu procesu, je potřeba zvážit následující alternativní možnosti:

- a) úplné zrušení pracovního místa,
- b) rozdělení práce mezi jiné pracovníky,
- c) pokrytí práce formou přesčasů,
- d) využití práce na částečný úvazek,
- e) pokrytí práce pomocí dočasného pracovního poměru,
- f) uzavření dohody o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
- g) využití externího dodavatele,
- h) na práci je nutný plný úvazek.

V případě, že ve výše uvedených alternativních možnostech je nejvhodnější plný úvazek, může se dále pokračovat v procesu získávání zaměstnanců. [14] Jak bylo řečeno již výše, aby personalisté věděli koho hledat, využívají popis a specifikace pracovních míst.

Specifikace pracovních míst bývají z pravidla často podrobné a rozsáhlé dokumenty, v procesu získávání zaměstnanců by nebylo výhodné pracovat s celou verzí. Proto je nezbytné, aby se provedl výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa. Společnost musí vybrat takové charakteristiky pracovního místa, aby přinášely budoucím

uchazečům dostatečně realistický obraz práce obsazovaného místa, a dále musí uvést požadavky, které jsou na uchazeče kladeny při výkonu této práce a bez jejichž splnění se uchazeč stává nezpůsobilý pro výkon práce na dané pozici. Záleží na povaze pracovního místa, na prioritách útvaru či prioritách celé organizace, jaké charakteristiky a specifikace pracovního místa se vyberou. Následující tabulka znázorňuje body, které by měl popis pracovního místa obsahovat a zároveň i požadavky na pracovníka, které jsou vyžadovány při výkonu práce na daném pracovním místě a jsou obsaženy ve specifikaci pracovního místa.

Tabulka č. 1: Popis pracovního místa a požadavky na uchazeče

Popis pracovního místa	Specifikace pracovního místa
Název pracovního místa	Vzdělání uchazeče
Místo výkonu práce	Kvalifikace uchazeče
Pracovní podmínky	Pracovní zkušenosti
Odpovědnost pracovníka	Dovednosti a schopnosti
Možnost vzdělávání	Charakteristické vlastnosti uchazeče

Zdroj: upraveno podle [14]

Uvedené požadavky na uchazeče, které jsou obsaženy ve specifikaci pracovního místa, se musejí pro účely získávání a výběru zaměstnanců dále roztrždit na:

1. **Nezbytné** – z těchto požadavků nelze slevit, bez nich by pracovníci nebyli způsobilí pro výkon na obsazovaném pracovním místě.
2. **Žádoucí** – nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka, ale kladně přispívají k výkonu práce.
3. **Vítané** – nejsou podmínkou pro přijetí pracovníka na dané místo, ale zvyšují jeho využitelnost v organizaci.
4. **Okrajové** – nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, dají se zajistit i jinak.

Při rozhodování o výběru vhodného uchazeče se přihlíží k tomu, zda vyhovuje všem požadavkům. Často rozhoduje to, zda vyhovuje nejen nezbytným, ale i žádoucím, vítaným dokonce i okrajovým požadavkům. [14] Nejdůležitějším rozhodnutím, které organizace musí učinit je to, zda na dané pracovní místo bude upřednostňovat spíše uchazeče z vnitřních zdrojů, nebo raději vybere uchazeče z vnějšího prostředí, na základě tohoto rozhodnutí pak zvolí metody získávání pracovníků.

Volba metod získávání vychází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volného pracovního místa v organizaci a motivovat je k tomu, aby se o místo ucházeli. Při

výběru vhodných metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se zaměstnanci budou získávat z vnějšího či vnitřního prostředí, jaké jsou požadavky na pracovníka, situace na trhu práce, množství prostředků, které organizace může vynaložit na získávání nových zaměstnanců nebo čas potřebný na obsazení pracovního místa. [14]

Pokud se organizace rozhodne vybírat zaměstnance z vnitřních zdrojů, metody získávání pracovníků nebudou pro organizaci velký náklad. Z pravidla stačí nabídku volné pracovní pozice vyvěsit na místní nástěnku, uveřejnit ve firemním zpravodaji či na intranetu nebo se na vytipovaného zaměstnance obrátit přímo. V případě, že půjde o pracovníky z vnějších zdrojů, je k dispozici celá řada nákladnějších metod získávání zaměstnanců. Organizace se nezaměřuje pouze na jednu variantu, ale využívá kombinace více variant. Mezi nejčastěji používané metody patří:

a) Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči buď přicházejí, telefonují, nebo se písemně obracejí na organizace s nabídkou sami. Z pravidla to bývá z důvodů, že má organizace dobrou pověst, dobře placenou práci, zajímavé prostředí a jiné. Nabídky si organizace může uschovat pro pozdější potřeby. Výhodou jsou nízké náklady na inzerci. Hlavní nevýhoda této metody je, že nabídka od uchazečů je plynulá a v organizaci se tím neustále musí někdo zabývat. [5]

b) Osobní doporučení

Získání nového pracovníka lze provést i na základě osobního doporučení od zaměstnanců, kteří v organizaci již pracují. Výhodou jsou opět nízké náklady a také fakt, že současný zaměstnanec organizace dobře zná doporučovanou osobu. Při osobním doporučování nelze uplatnit metodu porovnávání uchazečů a vybírat z většího množství uchazečů, tato skutečnost se řadí do nevýhod této metody.

c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Metoda přímého oslovení klade velký důraz na vedoucí pracovníky, kteří musí sledovat, kdo je v jakém oboru dobrý, jaké situace zaměstnanci zvládají, s jakými nápady přicházejí a jiné. V případě potřeby jej poté osloví s nabídkou. Oslovení lidé jsou vhodní kandidáti z hlediska odbornosti. V této metodě organizace ušetří prostředky spojené s inzercí. Nevýhodou je možné zhoršení podnikových vztahů, zaměstnanec si začne uvědomovat svých kvalit a může to ovlivnit vztahy s ostatními pracovníky. [13]

d) Vývěsky (v organizaci i mimo ni)

Další finančně nenáročnou metodou získávání pracovníků je uveřejňování nabídek volných pracovních míst na vývěškách. V případě, že organizace vybírá pouze z vnitřních

zdrojů, umístí nabídku na vývěsku, která je zpravidla na místě kudy prochází nejvíce lidí. V opačném případě, kdy organizace vybírá z vnějších zdrojů, jsou vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup veřejnost, která nevstupuje běžně na území organizace. [6, s. 64] k výhodám patří to, že se jedná o levný, rychlý a operativní způsob. Bohužel tato metoda oslovuje pouze omezený počet potenciálních uchazečů.

e) Inzerce

Nejrozšířenější metodou je inzerování ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, ale i prostřednictvím rozhlasu či televize. Tato metoda se využívá v případě, že organizace chce oslovit velké množství potenciálních uchazečů s vědomím, že je spojena s vyššími náklady za inzerci.

f) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se vzdělávacími institucemi, tj. s univerzitami, školami nebo učilišti je spíše méně využívanou metodou získávání nových pracovníků. Tuto metodu upřednostňují organizace, které mají zájem na „výchově“ vlastních pracovníků. Pro studenty pořádají dny otevřených dveří, nabízejí studentům a absolventům stáže či vytvářejí různé programy zaměřené pro studenty. Výhodou této metody je to, že škola často udělá předvýběr za organizaci a doporučí pouze vhodného studenta či absolventa. Studenti nemívají často dostatečnou praxi, je potřeba jim věnovat více pozornosti při adaptaci. [11]

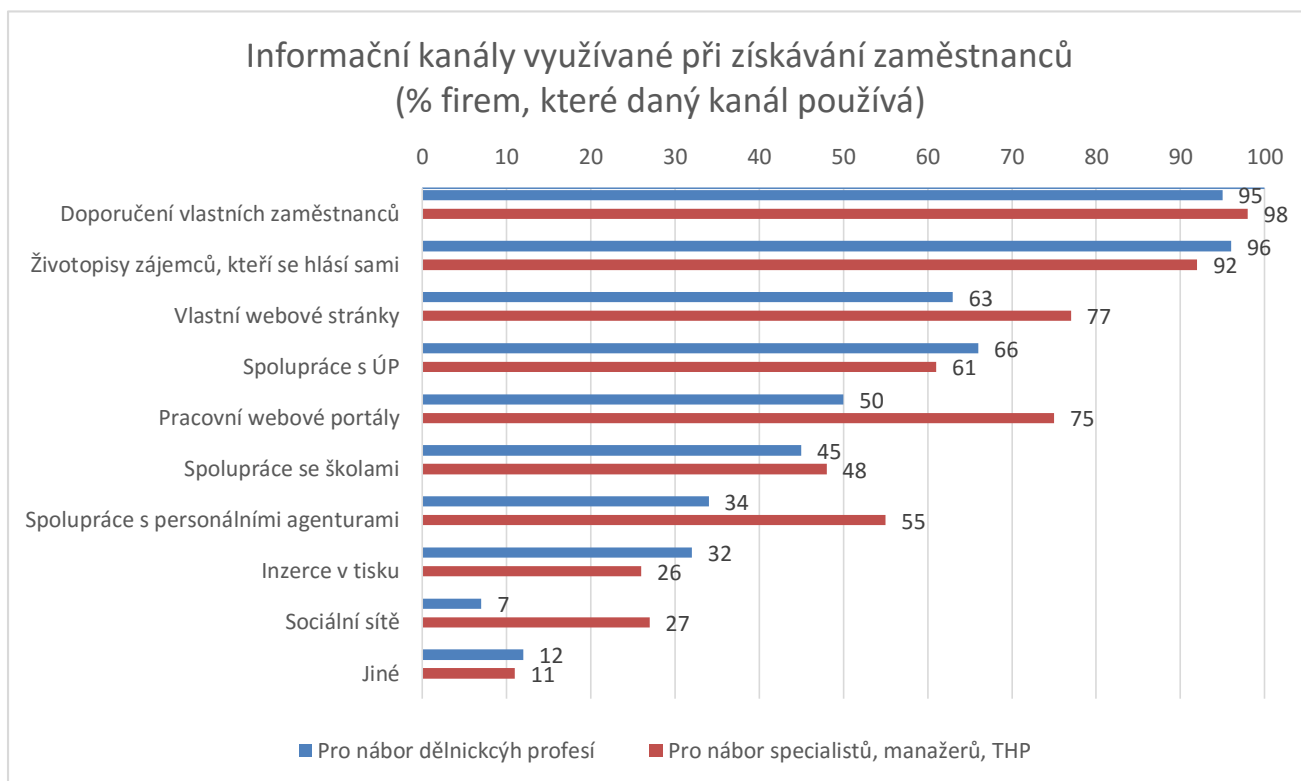
g) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží bezplatně jak osobám hledající pracovní místo, ale i organizacím hledající pracovní sílu. Úřady práce sami zajišťují potřebné informace o uchazečích a pro organizace mohou dělat předvýběr. Jedná se o nenákladnou metodu, která většinou přináší málo kvalifikované uchazeče.

h) E-recruitment - využívání internetu

V této době je zveřejňování nabídek volných pracovních míst prostřednictvím internetu využíváno mnohem častěji. Organizace své nabídky mohou zveřejnit buď na svých oficiálních webových stránkách, nebo na speciálních pracovních portálech. V dnešní době mezi nejvyužívanější webové pracovní portály patří například prace.cz nebo jobs.cz. Výhoda je samozřejmě relativně nízká cena, aktuálnost nabídek zaměstnání, podrobnější informace, proces získávání se díky technologii urychluje a zlevňuje.

Podle společnosti Trexima, která provádí několikrát ročně průzkum pod názvem HR Monitor¹, se ukázalo, že naprostá většina firem s více než 100 zaměstnanci využívá při procesu získávání zaměstnanců doporučení vlastních zaměstnanců a životopisy zájemců, kteří se jim hlásí sami. Obrázek č. 2 znázorňuje zbylé výsledky průzkumu.



Obrázek č. 2: Využívané informační kanály pro nábor pracovníků

Zdroj: upraveno podle [17]

Ještě před tím, než dojde k samotnému zveřejnění nabídky volného pracovního místa, je potřeba nabídku správně zformulovat. Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metod, které organizace využívá k získání zaměstnanců i k volbě požadovaných dokumentů od uchazečů. Požadované dokumenty se odvíjejí od typu pracovního místa. Jiné dokumenty se vyžadují na nekvalifikovanou dělnickou práci a jiné dokumenty na manažerskou pozici. Mezi nejčastější požadované dokumenty patří: životopis,

¹ Projekt HR Monitor dlouhodobě mapuje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách. Sběr dat na téma Výběr zaměstnanců a adaptační proces proběhl v březnu roku 2014. Účastnilo se ho 266 manažerů z firem s více než 100 zaměstnanci mimo sektor zemědělství a státní správy.

dotazník sestavený společností, doklady o vzdělání a praxi uchazeče či reference od předchozího zaměstnavatele, průvodní dopis nebo výpis z rejstříku trestů.

Dobře sestavený inzerát by měl vést k získání poměrně malého množství vhodných uchazečů. Je nástrojem autoselekce, to znamená, že musí obsahovat jen takové charakteristiky pracovního místa a požadavky na pracovníka, aby vhodné uchazeče nalákal ucházet se o pracovní místo a nevhodné uchazeče odradil. V případě velké vlny nabídek se jedná o špatný inzerát, ten organizaci přinese komplikace spojené s vyhodnocováním nabídek, tříděním a výběrem uchazečů k výběrovým procedurám. [14, s. 147]

Předchozí fáze procesu získávání zaměstnanců jsou přípravnými kroky, po nichž přichází na řadu uveřejnění nabídky volného pracovního místa. V den, kdy se uveřejní nabídka, začíná období, během něhož je možné se o nabídku volného pracovního místa ucházet. Toto období by nemělo být příliš krátké, ani příliš dlouhé. Optimální délka je alespoň 2 týdny od dne uveřejnění nabídky. Pokud se jedná o méně kvalifikovanou práci, nebo je na trhu práce k dispozici dostatek volných pracovních sil, může se jednat o kratší dobu.

V rozmezí mezi uveřejněním nabídky volného pracovního místa a jeho stažením se provádějí činnosti spojené se shromažďováním dokumentů a informací od uchazečů. Pracovníci organizace se zájemci jednájí a sdělují jim další informace o volném pracovním místě. Tento krok bývá rozhodující, zda zájemci neztratí zájem a budou o zaměstnání dále usilovat. Především je nesmí odradit jednání zaměstnanců firmy, těm se doporučuje, aby zájemcům byli ochotni pomáhat. Během procesu shromažďování je velmi důležitá kontrola úplnosti všech dokumentů.

Po uplynutí doby, během které mohli uchazeči o pracovní místo předkládat žádosti a potřebné dokumenty, nastává v organizaci předvýběr uchazečů. Na základě všech shromážděných dokumentů se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do procesu výběru. Výsledkem této fáze je zařazení uchazečů do tří skupin:

1. **velmi vhodní** - musejí být vždy pozváni k výběrovým procedurám,
2. **vhodní** - k výběrovým procedurám jsou zváni jen v případě, že velmi vhodných uchazečů je nedostatek,
3. **nevhodní** - k výběrovým procedurám nejsou zváni. [13]

Posledním krokem získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Ideální počet uchazečů, kteří jsou pozváni k vlastnímu

výběru, není přesně stanoven. Odvíjí se od počtu velmi vhodných uchazečů a zvyklostí organizace. Za optimální počet uchazečů se považuje 5 – 10 osob na jedno pracovní místo, tento počet umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a nezatěžuje rozpočet společnosti. Při obsazování vedoucích funkcí vysoce kvalifikovanými pracovníky je vhodnější k výběrovým procedurám pozvat více uchazečů.

Získávání zaměstnanců vždy začíná u personálního plánování, které vymezuje přesný počet potřebných zaměstnanců a dobu kdy budou potřeba. Je třeba zvážit, z jakých zdrojů budeme budoucí zaměstnance vybírat, zda z vnějších či vnitřních zdrojů.

2.3 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

V případě, že se organizace rozhodne obsazovat volná pracovní místa z řad svých zaměstnanců, je to výraz její personální politiky. Možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující. Náklady na proces získávání bývají nesrovnatelně menší a nároky na adaptaci se snižují, než v případě volby nových zaměstnanců z vnějšího prostředí.

Vnitřní zdroje pracovních sil podle Koubka tvoří:

- a) uspořené pracovníci, například v důsledku produktivnější technologie či lepší organizace práce;
- b) pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykovávat náročnější práci, než jakou vykovávají na současném pracovním místě;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace. [14, s. 129]

Obsazení pracovního místa pracovníky z vnitřních zdrojů spolu nese určité výhody i nevýhody. Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou následující:

- organizace zná slabé i silné stránky uchazeče;
- uchazeč dobře zná organizaci;
- nízké náklady spojené s obsazením místa a zároveň i rychlejší obsazení místa;
- možnost kariérního růstu zaměstnanců, to má pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků.

Následující body znázorňují případné nevýhody při procesu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- omezený výběr zaměstnanců;
- soutěživost o povýšení může negativně ovlivňovat vztahy mezi zaměstnanci a jejich morálku;
- dlouholetí pracovníci do společnosti nemusejí přinést nové nápady;
- pracovníci mohou být povýšení až na místo, na které již nestačí.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost výběru z vlastních řad zaměstnanců, získávání informací o těchto uchazečích je daleko snazší. Především odpadá období zdlouhavé adaptace, kdy noví pracovníci z venku nejsou schopni pracovat na požadovaný výkon, dále odpadají vysoké náklady spojené s inzercí daného pracovního místa, zjednodušuje se výběr a podobně. Až v případě, kdy není společnost schopna pokrýt všechny nabízené pozice interními zaměstnanci, přistupuje k možnosti získávání zaměstnanců z vnějšího okolí.

2.4 Vnější zdroje získávání pracovníků

V případě, že společnost nemá dostatek svých zaměstnanců, musí hledat pracovníky mimo organizaci. Počet uchazečů o volné pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, mezi nejdůležitější patří: situace na trhu práce, pověst zaměstnavatele, charakter inzerované pozice a podmínky spojené s pracovním místem.

Lidskými zdroji jsou uchazeči vedeni v evidenci úřadu práce, absolventi škol, ženy po mateřské či rodičovské dovolené, důchodci, občané se zdravotním postižením, studenti, cizinci. Aby mohli tyto pracovníci podávat očekávaný výkon, musí zaměstnavatel investovat do jejich pracovní a sociální adaptace.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů musí pracovník personálního oddělení zvážit následující:

- vhodnou dobu pro zveřejnění nabídky volného pracovního místa;
- termín uzávěrky žádostí;
- datum výběrového řízení;
- termín, ve kterém se účastníci dozvědí výsledky z výběrového řízení;
- den nástupu do zaměstnání;
- na závěr i délku zkušební doby. [7, s. 146]

Získávání vnitřních zaměstnanců neslo určité výhody a nevýhody, tak samozřejmě i získávání vnějších zaměstnanců přináší řadu výhod i nevýhod. Výhody spojené se získáváním z vnějších zdrojů jsou tyto:

- do organizace přinesou nové nápady, názory, zkušenosti, jiný nadhled na situaci;
- větší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa;
- nový pracovník mívá z pravidla velké pracovní nasazení;
- příchozí pracovník bývá od kolegů uznávanější, než povýšený spolupracovník.

Mezi nevýhody spojené se získáváním zdrojů z vnějšího prostředí patří:

- větší náklady na celý proces získávání zaměstnanců;
- adaptace a orientace zaměstnanců je delší;
- obsazení volného pracovního místa trvá déle;
- zaměstnanci z vnějšího prostředí často přicházejí s většími finančními požadavky;
- blokuje se možnost růstu vlastních zaměstnanců a tím se zvětšuje fluktuace;
- zátěž pro stávající zaměstnance, kteří se musejí novému spolupracovníkovi věnovat.

V případě, že se organizace rozhodla, z jakých zdrojů bude nové pracovníky získávat a již si vypracovala seznam uchazečů, kteří budou pozváni k přijímacím procedurám, nastává samotný výběr nových zaměstnanců.

2.5 Výběr zaměstnanců

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání nejvhodnějších uchazečů, úkolem výběru nových zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů prošlý předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům organizace. Výběr zaměstnanců je finančně a časově velmi náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i finančních prostředků.

2.6 Proces výběru zaměstnanců

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita a stanovit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Proces výběru pracovníků spolu s procesem získávání zaměstnanců tvoří klíčovou fázi formování pracovní síly organizace.

Proces výběru zaměstnanců se skládá z několika po sobě navazujících kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Proces začíná od okamžiku, kdy na základě předvýběru přizveme uchazeče k výběrovým procedurám, a končí ve chvíli, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. Podle Kociánové výběr pracovníků postupuje následovně:

1. zkoumání dokumentů uchazečů;
2. první kontakt uchazečů s organizací (první rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (testování, assessment centre);
4. výběrový rozhovor;
5. zkoumání referencí;
6. předvedení pracoviště uchazečům;
7. rozhodnutí o přijetí uchazeče;
8. informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí). [11, s. 95]

Průběh výběrového procesu se může lišit (rozhovor bude předcházet testování způsobilosti aj.). Podoba procesu závisí na charakteru obsazované pracovní pozice a jejích specifikacích, na disponibilních finančních prostředcích určených výběrovému procesu, na potřebách a zvyklostech organizace a další.

Výběru pracovníků tedy nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod. Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu.

2.6.1 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. K výběru pracovníků slouží řada metod, ale žádná z nich nemůže zcela zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální metoda neexistuje, vždy se kloubí více metod dohromady. Mezi metody výběru pracovníků patří analýza dokumentace uchazečů, výběrový pohovor, výběrové testy či assessment centre.

2.6.1.1. Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazečů je základní metodou výběrového procesu. Do dokumentace uchazečů se řadí životopis, firemní dotazník, motivační dopis, doklady

o vzdělání, lékařské vyšetření, reference a další. Dokumenty jsou zdrojem informací o uchazečích, neboť písemná forma těchto dokumentů, jejich jazyková úroveň, úprava a pečlivost jejich zpracování o uchazečích mnohé vypovídá. Analýze dokumentů o uchazečích je potřeba věnovat velkou pozornost, jelikož uchazeči často udávají zkreslené či nepravdivé informace. [11] Tyto materiály od uchazečů vždy slouží jako vodítko u výběrového pohovoru.

2.6.1.2. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je klíčovou a nejvíce využívanou metodou výběru pracovníků. Cílem výběrového pohovoru je především posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro obsazované pracovní místo, ale také získávání dodatečných informací o uchazeči, poskytování informací o organizaci a práci v ní, ale i analyzování osobnosti uchazeče. Pohovory se člení podle množství a struktury účastníků následovně:

a) Individuální pohovor (1+1)

Pohovoru tohoto typu se účastní pouze uchazeč a tazatel, jedná se o konverzaci „mezi čtyřma očima“ a díky tomu se může vytvořit otevřenější atmosféra. Je zde velké nebezpečí chybného rozhodnutí jediného tazatele, z toho důvodů je tento typ pohovoru vhodný spíše při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.

b) Pohovor před panelem posuzovatelů

Při tomto rozhovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Panel posuzovatelů bývá složen nejčastěji z personalisty, potenciálního nadřízeného, budoucího kolegy, vyššího nadřízeného, či psychologa. Členové panelu sdílejí postřehy a diskutují o uchazečích, tíha rozhodnutí neleží pouze na jednom jedinci jako u individuálního pohovoru. Výběrový panel z pravidla vyvolává u uchazečů větší napětí a nervozitu. [7]

c) Skupinový rozhovor

V případě skupinového rozhovoru je na jedné straně skupina uchazečů, na druhé straně jeden či více tazatelů. Tento typ nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich, na druhou stranu tato metoda šetří čas.

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

- nestrukturovaný – bez přípravy;
- strukturovaný – předem připravený s pevně daným seznamem otázek;

- polostrukturovaný – vychází z předem připravených otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby.

Každý pohovor sleduje stejný postup. Jako první je přivítání, při kterém probíhá krátká konverzace pro uklidnění uchazeče. Následují obecné otázky, které se pokládají všem uchazečům, například, aby řekli něco o sobě. Dále se tazatelé zaměřují na body týkající se životopisu nebo dotazníku. Po vyčerpání všech otázek se uchazečům sdělí detaily o práci a nastává prostor pro uchazečovy otázky směřující na tazatele (organizaci). [9]

2.6.1.3. Výběrové testy

Výběrové testy (testy způsobilosti, testy pro přijetí do zaměstnání) se využívají k zjištění a posouzení obecných a speciálních schopností uchazečů. Výsledky testů se berou spíše jako doplňkové informace o uchazečích, které jsou doplňkem při výběrových pohovorech. Nikdy se testy neprovádějí samostatně, vždy se kombinují s další metodou výběru pracovníků. Hlavními typy těchto testů jsou:

a) Testy inteligence

Testy inteligence jsou jedny z nejstarších využívaných testů. Slouží k posouzení mentální úrovně jedince a schopnosti myslet. Testy inteligence měří verbální schopnost, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, numerické schopnosti a paměť. Výsledek testů se vyjadřuje v podobě inteligenčního kvocientu, neboli IQ (poměr mentálního věku a skutečného věku).

b) Testy schopností (výkonové testy)

Testy schopností se využívají k hodnocení potenciálních a existujících schopností jedince. Testy potenciálních schopností předpovídají potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce. Může jít o administrativní, numerické, mechanické schopnosti a zručnost. Testy existujících schopností neboli testy znalostí a dovedností mají za úkol prověřit hloubku znalostí nebo ovládání odborných návyků, které uchazeč získal vzděláním či praxí. Typickým příkladem je test psaní na počítači, zde lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je uchazeč schopen napsat. [3] u těchto testů jsou stanoveny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit nadprůměrné či podprůměrné hodnoty výkonu.

c) Testy osobnosti

V těchto testech jde o zachycení typického projevu daného jedince, toho, jak obvykle reaguje. Při zkoumání osobnosti nejde o výkon, ale o to, čemu dotazovaný dává přednost.

Tyto testy zjišťují, jakou má osoba povahu, nebo se můžou zaměřovat i na to, zda je uchazeč společenský či spíše samotář. [12]

2.6.1.4. Assessment centre

Výběrový assessment centre – AC je zpravidla jednodenní, případně vícedenní program zkoumající pracovní způsobilost uchazečů. Tvoří ho soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. [11, s. 117-118] Úkolem AC je zjistit co nejvíce informací o uchazečích.

Největší pozornost se při AC soustřeďuje na chování uchazečů. Ti během AC plní různé cvičení, např. řeší případové studie, vedou skupinové diskuse, samostatně či skupinově řeší daný problém, hrají manažerské hry, třídí došlou poštu aj. [16] AC je metodou, která se využívá jak při výběru, ale i při vnitřní mobilitě nebo povyšování pracovníků.

Odborný tisk řadí AC mezi metody s nejvyšší mírou spolehlivosti při výběru zaměstnanců a to díky tomu, že sleduje vzorce chování, které se nedají naučit, u zkoumaných osob se vlivem stresu projeví skutečná povaha, díky možnosti srovnání s ostatními kandidáty jde o zcela objektivní metodu. [15]

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody assessment centre

Výhody	Nevýhody
Posuzování více uchazečů současně	Náročná příprava
Reálnost situace	Vyšší náklady na realizaci
Rychlé informace o silných i slabých stránkách uchazečů	Časová náročnost
Modelování situací podle potřeby	Znevýhodnění některých typů osobností
Větší efektivnost výběru pracovníků	

Zdroj: upraveno podle [23]

V případě, že ve výběrovém procesu uspěl kandidát, který splňuje všechny kritéria, které si společnost předem stanovila, nastává rozhodnutí o jeho přijetí.

2.6.2 Rozhodnutí o přijetí

Posledním krokem výběrového procesu je rozhodnutí o přijetí uchazeče, který nejlépe splňuje podmínky spojené s pracovním místem a funkcí. Tohoto kandidáta společnost osloví s nabídkou zaměstnání. Pokud uchazeč souhlasí, uzavře se pracovní smlouva a vzniká pracovní poměr.

Pracovní smlouva musí být písemná a obsahovat tyto náležitosti: druh vykonávané práce, místo výkonu a datum nástupu do zaměstnání. Dalším ujednáním, které může obsahovat

pracovní smlouva je ujednání o zkušební době pracovníka. Z hlediska trvání pracovního poměru jsou pracovní smlouvy buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. [22]

V pracovní smlouvě je stanovené datum nástupu zaměstnance do organizace, tímto dnem začíná zaměstnanci pracovní proces. Pro nového pracovníka je start v novém prostředí velmi náročný. Proto je potřeba nové kolegy do organizace adaptovat. K tomu můžou sloužit i různé adaptační programy, které si organizace pro nově příchozí připravují.

2.7 Adaptace zaměstnanců

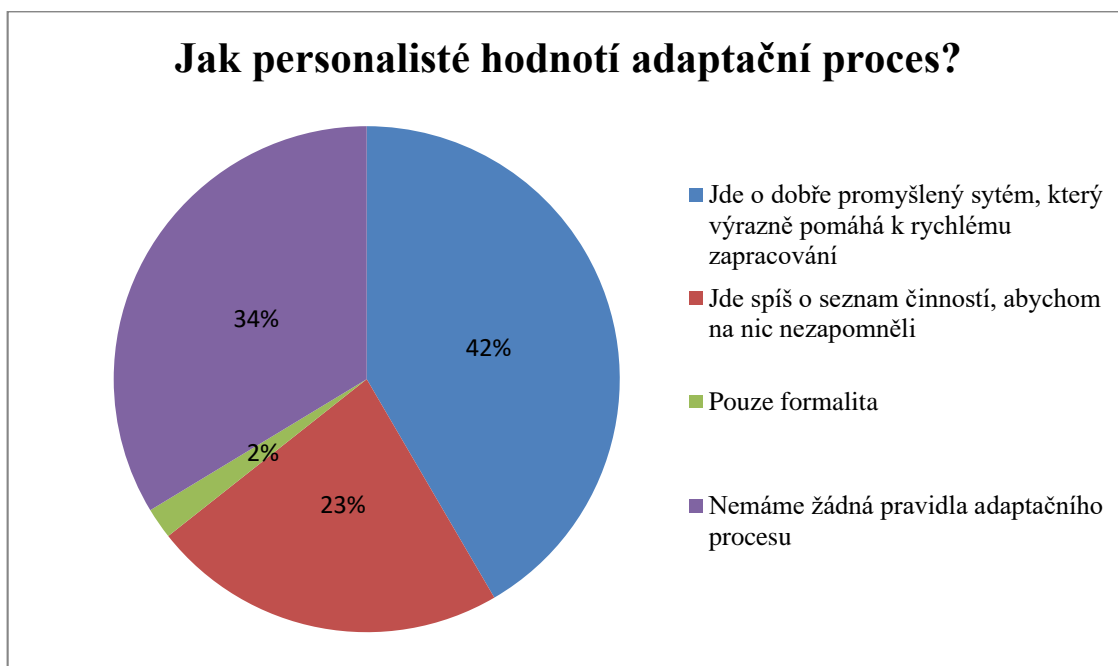
Adaptace znamená začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem adaptace je snižování nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snižování ztráty na produktivitě a v neposlední řadě i zvyšování pracovní spokojenosti pracovníků. Příchozí zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají. [7]

Řízení procesu adaptace je úzká spolupráce personálního oddělení a nadřízeného pracovníka, ale také spolupracovníků. Personální oddělení vypracovává koncepci adaptace, obsah a časový plán pro jednotlivé pracovní pozice. Personalisté dále předávají největší množství informací, které se dotýkají základních zájmů všech, vedou adaptační proces a proškolují vedoucí pracovníky v této oblasti. Přímý nadřízený řídí a kontroluje adaptaci v útvaru a orientaci na pracovní místo, dále pomáhá řešit běžné problémy a vyhodnocuje průběh adaptace. [21] Během adaptačního procesu je velmi důležitý, uvádí nového zaměstnance na pracoviště, seznamuje ho s kolegy, informuje o pracovních právech a povinnostech, o úkolech a činnostech. Pro nového pracovníka může určit zkušeného pracovníka útvaru (patrona), který ho seznámí s dalšími pracovníky, chodem celého útvaru, ale také i programem školení, kterého se nový zaměstnanec bude účastnit.

V následujícím grafu jsou zpracované výsledky výzkumu pod názvem HR Monitor², který několikrát ročně provádí společnost Trexima, s.r.o. Personalisté hodnotí adaptační proces následovně: 42% dotazovaných personalistů říká, že má tato pravidla nastavena jako dobře promyšlený systém, který výrazně pomáhá k rychlému zapracování nových zaměstnanců; 23% zkoumaných podniků má spíše seznam činností, aby při zapracování na nic nezapomněli.

² Projekt HR Monitor dlouhodobě mapuje situaci v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmách. Sběr dat na téma Výběr zaměstnanců a adaptační proces proběhl v březnu roku 2014. Účastnily se ho 266 manažerů z firem s více než 100 zaměstnanci mimo sektor zemědělství a státní správy.

Naopak 34% odpovídajících nemá žádná pravidla adaptačního procesu a 2% zaměstnanců to bere pouze jako formalitu.



Obrázek č. 3: Výsledky výzkumu společnosti TREXIMA za rok 2014

Zdroj:[1]

Adaptační proces vyžaduje přiměřený čas a nelze ho uspěchat, je závislý na charakteru práce a její obtížnosti. Pro snadnější začlenění nových pracovníků vytvářejí některé organizace adaptační program.

2.7.1 Adaptační program

Některé organizace pro nové kolegy vytvářejí adaptační program. Program obsahuje sdělení základních informací (informace o organizaci, pracovní podmínky a povinnosti, informace o útvaru a náplni práce), dále nové zaměstnance seznamuje s firemní kulturou, hodnotami, normami či s prací ostatních oddělení v organizaci. Součástí adaptačního programu je i rozhovor s přímým nadřízeným pracovníkem. Adaptační program může zahrnovat rámcovou orientaci určenou všem nastupujícím a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců. Na vstupním školení může nově příchozí pracovník obdržet příručku zaměstnance v podobě informačních balíčků.

2.7.1.1. Informační balíček

V zahraničí je zvykem, že nový pracovník dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů (informační balíček), které si může v klidu prostudovat doma, tím se šetří pracovní

doba. Každá firma má vytvořené své vlastní balíčky odpovídající její struktuře a povaze. Informační balíček v obecné rovině seznamuje s organizací, pracovními podmínkami či pracovními povinnostmi. Tyto informace jsou podrobněji rozepsané v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Informace poskytované v informačním balíčku

Informace o organizaci	<ul style="list-style-type: none"> – historie firmy – podnikatelský program – management
Informace o podmínkách zaměstnání	<ul style="list-style-type: none"> – personální politika (pracovní doba, dovolená, odchod do důchodu) – mzdové podmínky (mzdové tarify, příplatky, výplatní termíny, způsob výplaty vždy) – náhrady cestovních výdajů – péče o zaměstnance (stravování, zdravotní péče, pojištění) – vzdělávání
Informace o pracovních povinnostech	<ul style="list-style-type: none"> – pravidla bezpečnosti práce – etický kodex – úkoly a cíle pracoviště

Zdroj: upraveno podle [10]

Díky informačním balíčkům se snižuje pravděpodobnost, že se k pracovníkovi některé informace vůbec nedostanou, protože mu je personalista nebo nadřízený pracovník zapomenul poskytnout. V budoucnu se k materiálům může pracovník vrátit a dohledat potřebné informace.

Celkově může proces adaptace trvat i několik dní až měsíců, proto by měl být řádně naplánován, v průběhu procesu je zaměstnanec kontrolován, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace, s narůstajícími úkoly, hodnotí se i jeho přístup k práci, či utváření mezilidských vztahů na pracovišti. Pokud organizace proces adaptace nového zaměstnance nepodcení, odměnou jí bude spokojený pracovník, který se velmi rychle začlení do pracovního procesu, ztotožní se s firemní kulturou a vezme si za své firemní cíle.

V této části bylo na téma získávání zaměstnanců pohlédnuto z teoretického hlediska. Začátek se věnoval definování základních pojmů z oblasti managementu, obecné charakteristice, cílům a úkolům řízení lidských zdrojů. Poté byl popsán samotný proces získávání zaměstnanců, výběr a následná adaptace nových pracovníků v organizaci. Následující kapitola se věnuje již praktické části. Bude zde představena daná společnost a provedena analýza získávání zaměstnanců právě v tomto podniku.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Autorka práce se rozhodla navázat spolupráci s podnikem KOPOS Kolín, a. s. Tato společnost se sídlem v Kolíně vznikla již v roce 1926 a řadí se mezi tradiční české elektroinstalační podniky. Hlavní činností společnosti je výroba a prodej elektroinstalačního úložného materiálu.

Motto: „Chceme se podílet na Vašem úspěchu našimi výrobky“



Obrázek č. 4: Sídlo společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Zdroj:[19]

3.1 Základní údaje

Společnost KOPOS Kolín, a.s., je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, spis B/3689.

Datum zápisu:	1. ledna 1996
Obchodní jméno:	KOPOS Kolín a.s.
Sídlo společnosti:	Kolín IV, Havlíčkova 432, PSČ 280 94
Identifikační číslo:	61672971
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	149 000 000,- Kč

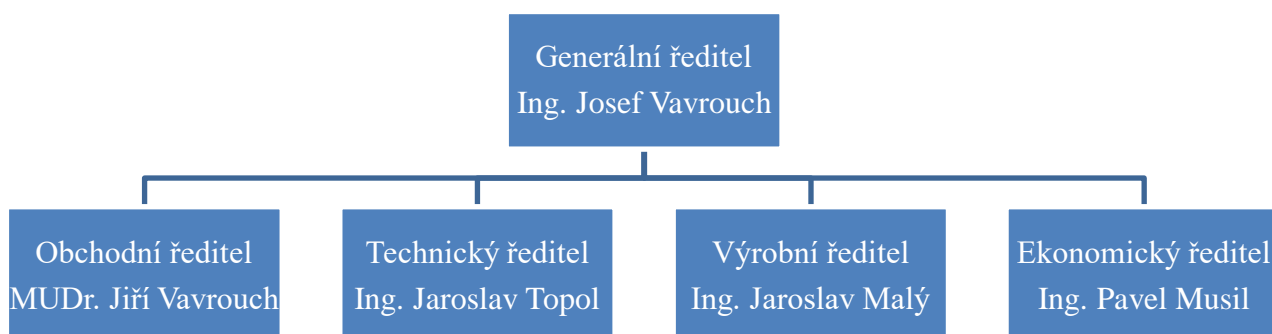
Tabulka č. 4: Předmět činností společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Hlavní činnosti podnikání	<ul style="list-style-type: none"> – výroba výrobků z plastu – výroba elektroinstalačního materiálu
Vedlejší činnosti podnikání	<ul style="list-style-type: none"> – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – projektová činnost v investiční výstavbě – pozemní stavby – výroba nástrojů – hostinská činnost – silniční motorová doprava – provoz prádelny – nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu – výroba tepla – činnost účetních poradců, vedení účetnictví – poradenství v oblasti financí – činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců – poradenství v oblasti financí a investic – výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků

Zdroj: upraveno podle [26]

3.1.1 Organizační struktura

Společnost KOPOS Kolín, a.s., vlastní český majitel a je součástí holdingu KOPOS HOLDING, a.s. V následujícím obrázku č. 4 je znázorněné vedení společnosti. Celá organizační struktura společnosti KOPOS Kolín, a.s. je obsažena v příloze A.



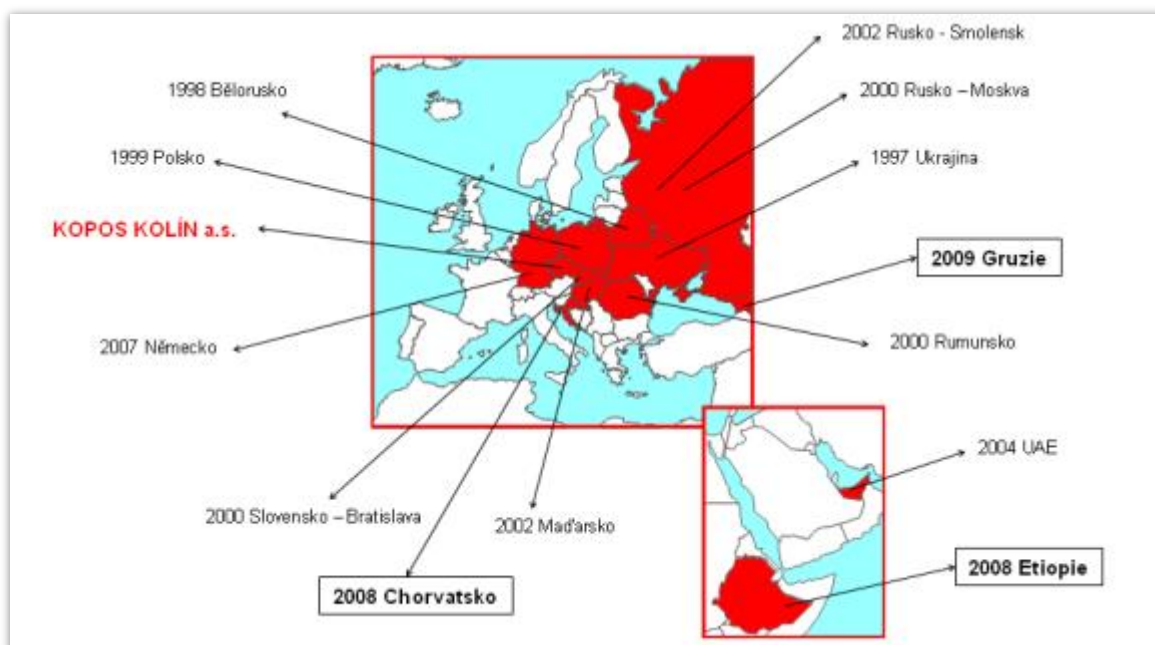
Obrázek č. 5: Vedení společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Zdroj:[25]

Ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., v současné době pracuje (stav ke dni 10.3.2016) 408 zaměstnanců z toho 1/3 jsou THP a 2/3 tvoří zaměstnanci ve výrobě.

3.1.2 Historický vývoj společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1926, kdy akciová společnost bratislavských kabeloven zakoupila od společnosti na výrobu cukrovinek již rozestavěný objekt na okraji Kolína. Začátkem roku 1927 byla v dokončeném objektu zahájena výroba plášt'ových a pancéřových elektroinstalačních trubek, včetně krabic a ostatního příslušenství. V předválečném období společnost obstála tvrdé konkurenci a stala se v tomto oboru monopolem na trhu. V letech 1939 bratislavská „Továrň na káble“ prodala kolínskou společnost firmě ISOLIT, která sídlila v Jablonném nad Orlicí. Po znárodnění v roce 1946 byl závod začleněn do národního podniku Kablo Bratislava. Na konci roku 1949 se tento podnik rozdělil na několik menších závodů národní společnosti Elektroisola a to v Kolíně, Hloubětíně, Táboře, Pardubicích a v Jablonném nad Orlicí. Elektroinstalační úložný materiál se vyráběl pouze v Kolíně a částečně i v Hloubětíně. V roce 1951 byly ze stávajícího podniku vyčleněny závody v Hloubětíně, Jablonném nad Orlicí a Elektrické pece Kolín, které následovně vytvořily samostatný podnik. Později v roce 1958 se zrušil národní podnik Elektroisola Kolín a společnost se stala součástí národního podniku Kablo Kladno, při této skutečnosti nedošlo k razantním změnám ve skladbě výroby. Od roku 1959 se rozběhla výroba smaltovaného měděného drátu. Předmětem pro další modernizaci podniku byl rozvoj plastických hmot. Od roku 1962 se technický rozvoj závodu zabývá technologií zpracování plastických hmot v souvislosti s aplikací pro elektroinstalační úložný materiál. Nové plastové výrobky kromě vyšší užitné hodnoty umožnily rychlé zvyšování produktivity práce a podstatnou měrou přispěly ke zlepšení kultury prostředí závodu. Rok 1985 je rok, kdy byl národní podnik Kablo Kladno začleněn do koncernu ZSE Praha, odkud se po pěti letech osamostatnil, a vzniklo Kablo Kolín. K 1. květnu 1994 vzniká privatizací státního podniku společnost KOPOS Kablo Kolín s.r.o. Ke změně právní formy společnosti dochází 1. ledna 1996 a to ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost, čím vznikla společnost, pod jejíž značkou jsou vyráběny a prodávány výrobky v tuzemsku i zahraničí, KOPOS Kolín a.s. Od tohoto roku až po současnost se podnik neustále rozvíjí a zakládá dceřiné společnosti, jak je vidět na obrázku č. 6, po celém světě. [27] [8]



Obrázek č. 6: Dceřiné společnosti ve světě

Zdroj:[8]

V současné době společnost KOPOS Kolín, a.s., disponuje vlastní vývojovou a konstrukční základnou, vlastní nástrojárnou a prototypovou dílnou určenou pro vývoj, přípravu a ověřování nových výrobků, mísírnu PVC, moderní linku na výrobu jednoplášťových a dvouplášťových chrániček s obchodním názvem Kopoflex a Kopodur. Společnost každoročně investuje nemalé částky na obnovu a modernizaci stávajícího zařízení. Toto vše zaručuje prvotřídní kvalitu a schopnost rychlé reakce na požadavky trhu. [27]

3.1.3 Výrobní portfolio

Široký sortiment společnosti je rozdělen do ucelených soustav a to následovně:

- elektroinstalační krabice a příslušenství,
- elektroinstalační lišty, kanály a příslušenství,
- elektroinstalační trubky a příslušenství,
- kabelové chrániče,
- upevňovací materiál,
- pomocné nářadí, samolepící pásy,
- kabelové nosné systémy.

Kromě těchto klasických soustav, které se využívají hlavně v elektroinstalační oblasti, má firma KOPOS Kolín, a.s., i výrobní technologie, které využívá i pro jiné oblasti trhu. Jedná se o výrobu stínících tvarovek NEUTROSTOP, které se používají všude tam, kde je nutno chránit okolí před neutronovým zářením, dále vyrábí potravinářské a průmyslové přepravky, cívky pro vinutí lakovaných vodičů a také kompletní řadu plastových vodovodních trubek. Nejvíce zpracovávaným materiálem při výrobě je právě PVC. Podrobnější sortiment výrobků je uveden v příloze B. [19]

3.2 Analýza vnějších faktorů

Při tvorbě analýzy vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku, se autorka zaměřila na PEST analýzu. Dále definovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Obě tyto analýzy vypracovávala pod odborným dohledem ekonomického ředitele společnosti KOPOS Kolín, a.s.

PEST analýza slouží ke strategické analýze okolního prostředí společnosti, jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších vlivů: P – politicko-legislativní, E – ekonomické, s – sociálně-kulturní, T- technologické.

Politicko-legislativní vlivy

Společnost KOPOS Kolín, a.s., je ovlivňována politickou a legislativní situací v ČR. V roce 2014 nabyly účinnost hned dva nové zákony, které společnost ovlivňují z legislativního hlediska. Tím prvním byl nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který nahradil zákon č. 47/1992 Sb. Druhým byl zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a ten nahradil obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. [18][29] Velmi důležitý vliv má na společnosti daňová stabilita v ČR. V současné době je sazba daně z příjmů u právnických osob 19% a u příjmů fyzických osob činí 15%. Výše sazeb u DPH v roce 2016 činí 21%, snížené sazby jsou ve výši 15% a 10%. [20] KOPOS Kolín, a.s., má 13 dceřiných společností napříč celým světem, proto dalším faktorem, který společnost ovlivňuje je současná politická situace nejen v ČR, ale i v zahraničí.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které společnost ovlivňují, patří především makroekonomické ukazatele, a to výše HDP, míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti nebo vývoj devizových kurzů. V dnešní době má velký vliv na celou organizaci globalizace. Tím, že společnost KOPOS Kolín, a.s., vyváží produkty do zahraničí, je pro něj podpora exportu a stabilita kurzů velmi důležitá.

Sociálně-kulturní faktory

Do těchto faktorů lze zařadit životní úroveň obyvatelstva, vzdělání, věk, pohlaví, sociální strukturu společnosti, místní zvyky, tradice. V posledních letech se lidstvo zaobírá problémem stárnutí obyvatelstva. Podíl osob v produktivním věku významně klesá, zatímco podíl starších lidí rapidně roste. V současnosti se společnost dožívá vyššího věku než předešlé generace. Stárnutí populace s sebou přináší závažné problémy, které mají dopad na ekonomiky jednotlivých států i jejich systémy sociálního zabezpečení. Dalším faktorem, který společnost ovlivňuje, je zvyšující se počet vysokoškolsky vzdělaných lidí a snižující se zájem o učňovské obory.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou stále důležitější a významnější pro konkurenceschopnost podniku. V dnešní době rychlého technologického vývoje je nutné, aby podnik tento vývoj neustále sledoval a stále se zlepšoval, aby nezaostal za konkurencí. Pro tuto oblast je důležitá podpora vědy a výzkumu. Bez moderní technologie se v dnešní době neobejde žádná společnost. Technologie usnadňuje práci napříč celou organizací.

Na základě konzultace v akciové společnosti, výroční zprávy a interních materiálů, autorka definovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou uvedeny v tabulce č. 5. Hlavním cílem této analýzy je identifikovat především slabé stránky a hrozby společnosti, kterým by měl podnik věnovat více pozornosti a snažit se je eliminovat.

Tabulka č. 5: Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
Silná a stabilní pozice na trhu	Expanze na nové trhy
Kvalita produktů	Nový zákazník
Vlastní výzkum a vývoj	Technologický pokrok
Šířka sortimentu	Rozšíření sortimentu
Tradice	
Stabilní pracovní síla	
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	
Ekologický přístup	
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
Délka inovačního procesu	Příchod silného konkurenta ze zahraničí
Morální zastarání výrobního zařízení	Tlak na snižování cen
Nízká rentabilita	Politická situace ve světě
Vysoká zadluženost	Růst cen vstupního materiálu
	Špatná platební morálka odběratelů

Zdroj: upraveno podle[8][27]

Jak je patrné z tabulky č. 5, ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., převažují silné stránky a vnější hrozby. Mezi nejsilnější stránky společnosti patří velmi silná a stabilní pozice na trhu, již řadu let. Oproti tomu je největší hrozbou pro společnost příchod nové konkurence ze zahraničí. Aby organizace obhájila své postavení na trhu, měla by využít všech svých silných stránek a to především kvality výrobků, šíře sortimentu a tradici, kterou společnost má.

Díky dobrým dodavatelsko-odběratelským vztahům, které společnost udržuje se svými obchodními partnery, se daří dobře eliminovat hrozbu špatné platební morálky u odběratelů. Společnost partnery zná, jelikož s nimi obchoduje dlouhodobě, proto se snaží tyto vztahy nadále podporovat a obchodní partnery stimulovat k dalším spolupracím pomocí různých benefitů, ať už od různých slev, až po poprodejní servis, který zajišťuje. Nicméně tato skutečnost stále zůstává pro společnost hrozbou.

Společnost KOPOS Kolín, a.s., je společnost řízená zákazníkem, proto každý další zákazník ať už na stávajícím trhu, či na novém trhu je pro organizaci příležitost, jak se posunout zase o kus dál. Všechny požadavky zákazníků se organizace snaží plnit v maximální možné míře. K tomu, aby byla schopná všechny tyto požadavky naplnit, využívá vlastní výzkumné a vývojové středisko.

3.3 Personální oddělení

Personální oddělení ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., zajišťuje práce v oblasti přijímání zaměstnanců a jejich zařazení do pracovního procesu až po ukončení pracovní činnosti, řídí a provádí práce na úseku odměňování včetně výpočtu mezd zaměstnanců. Mezi hlavní činnosti tohoto útvaru patří:

- příjem zaměstnanců,
- zajišťování vstupní přípravy zaměstnanců,
- spolupráce s ÚP, pracovními agenturami, inzerování volného místa v tisku,
- zajišťování výpovědí a jejich náležitostí dle ZP,
- vykonávání potřebných úkonů se zdravotními pojišťovnami,
- zajišťování potřebných údajů pro statistické výkazy,
- zpracovávání Kolektivní smlouvy a kontrolování jejího plnění,
- organizování přípravy zaměstnanců (kurzy, semináře),
- zajišťování evidence a archivace dokladů za oblast pracovně právní,

- zpracovávání veškerých mzdových předpisů,
- uplatňování systému odměňování a mzdových forem všech kategorií,
- zpracovávání premiových řádů, sborníků společnosti pro zařazení zaměstnanců do tarifních stupňů,
- zpracovávání podkladů pro statistické výkazy za oblast mezd,
- vypracovávání řádné a včasné mzdové agendy včetně zdravotního a sociálního pojištění a daně z příjmů,
- zodpovídání za správu veškeré mzdové agendy,
- sestavování mzdové uzávěrky jako podklad pro výplatu mezd,
- archivace dokladů za oblast mzdové agendy. [8]

Personální oddělení ve společnosti není nikterak velké, tvoří ho dvě osoby, které mají oddělení rozdělené na dvě části a to na personální a mzdovou. Každá osoba vykonává jinou část, se kterou jsou spojené odlišné činnosti. Při počtu zaměstnanců, které tato organizace má, je velikost personálního oddělení postačující.

Autorka v této kapitole charakterizovala společnost KOPOS Kolín, a.s., uvedla organizační strukturu společnosti, shrnula historický vývoj a výrobní portfolio organizace. Dále provedla analýzu vnějších faktorů, které společnost ovlivňují a následně definovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Součástí této kapitoly je i charakteristika personálního oddělení ve společnosti a popis jednotlivých činností, které se na tomto oddělení vykonávají. V následující kapitole se autorka věnuje již samotnému procesu získávání zaměstnanců v dané organizaci.

4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

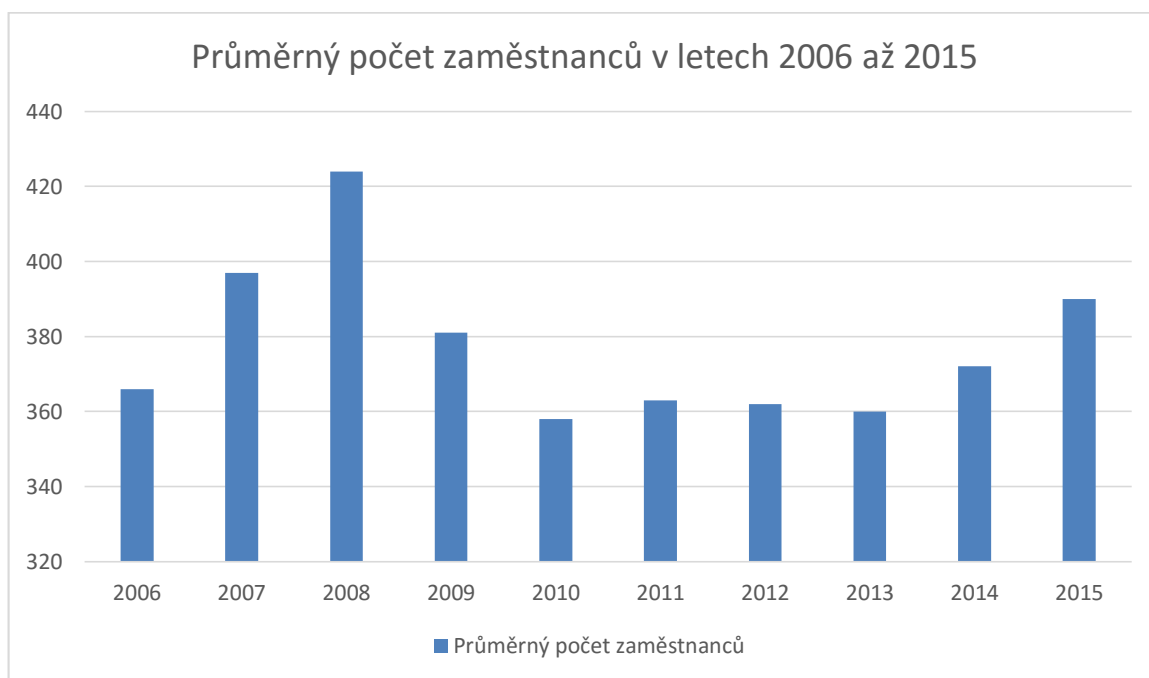
V této kapitole autorka popíše proces získávání zaměstnanců od úplného začátku, kdy si organizace definuje volné pracovní místo, které je potřeba obsadit, až po adaptaci nového pracovníka ve společnosti.

Podklady pro zpracování této části autorka získala během konzultací se zaměstnanci personálního oddělení organizace. Seznam původních otázek je uveden v příloze C. Během konzultací došlo ke změně některých otázek či jejich doplnění.

Společnost KOPOS Kolín, a.s., vnímá své zaměstnance jako rozhodující prvek, který určuje úspěšnost celé organizace. Proto na proces získávání zaměstnanců klade velký důraz.

4.1 Lidské zdroje v organizaci

Jak bylo již uvedeno výše, ve společnosti v současné době pracuje 408 zaměstnanců, následující graf pro srovnání uvádí vývoj průměrného počtu zaměstnanců od roku 2006 až do roku 2015.

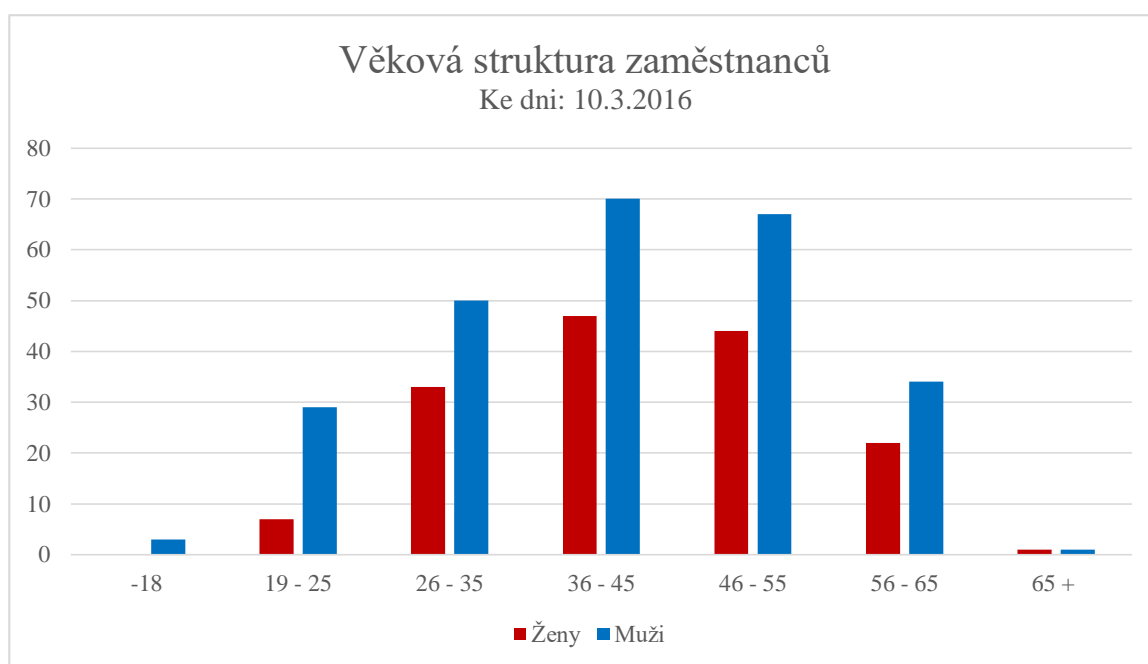


Obrázek č. 7: Průměrný počet zaměstnanců v letech 2006 až 2015

Zdroj: upraveno podle [8]

Jak je z grafu patrné, mezi léty 2008 a 2009 došlo v organizaci k velkému propouštění, bylo propuštěno 43 zaměstnanců z důvodů ekonomické krize, která postihla celý svět. V propouštění se pokračovalo i následující rok, a to kvůli snižující se poptávce po zboží.

Během tohoto propadu organizace musela omezit veškeré své náklady. Jediné náklady, které nesnížila, se týkaly vědy, výzkum a vzdělávání zaměstnanců. Tyto náklady ponechala na stejné úrovni jako v roce 2008. Proto společnost v následujících letech zavedla různá zlepšení v oblasti technologie, přišla na trh s novými výrobky a dále pokračovala ve vývoji dalších produktů, zaměstnanci se mohli stále vzdělávat a zvyšovat tak potenciál společnosti. Díky tomu se situace stabilizovala a začala se opět zvyšovat poptávka po výrobcích společnosti KOPOS Kolín, a.s., proto bylo nezbytné přijímat nové pracovníky a pokračovat v rozvoji společnosti. V roce 2016 má společnost více jak 400 zaměstnanců a stále se rychleji jejich počet přibližuje k číslu z roku 2008. Současný rok 2016 autorka vypracovala do samostatného obrázku č. 8.

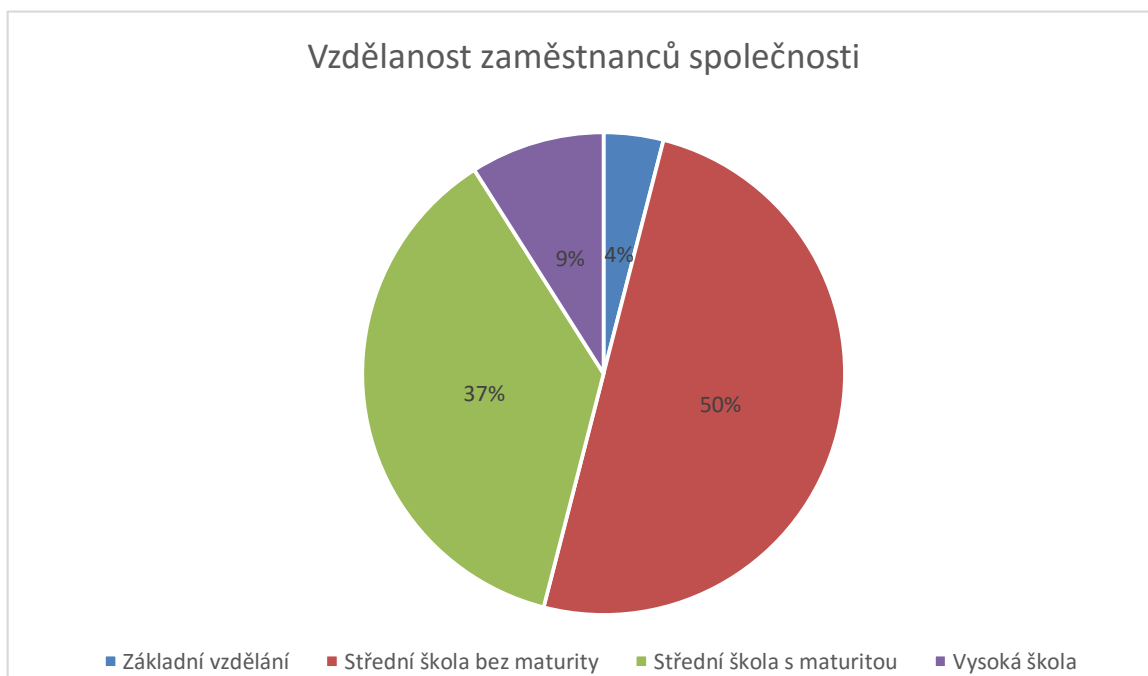


Obrázek č. 8: Věková struktura zaměstnanců společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Zdroj: upraveno podle [8]

Obrázek č. 8 popisuje aktuální věkovou strukturu zaměstnanců společnosti KOPOS Kolín, a.s. z obrázku vyplývá, že většinu zaměstnanců tvoří muži, což je dáno charakterem vykonávané práce, nejčastěji ve věkových kategoriích 36 – 45 let a 46 – 55 let. Celkový věkový průměr společnosti je 41,89 let, přičemž tento průměr se každým rokem snižuje. Důvodem toho jevu je skutečnost, že postupně odchází do důchodu generace, která byla přímo pro tuto společnost vyučena a pracovala zde celý život. Tato generace je následně nahrazována generací mladší. Průměrná doba trvání pracovního poměru ve společnosti činí 10 let a 5 měsíců (údaj pro rok 2015). Fluktuace je ve společnosti velmi nízká, nejčastěji zaměstnanci odcházejí z důvodu odchodu do starobního důchodu.

Na obrázku č. 9 autorka znázorňuje strukturu vzdělanosti zaměstnanců ve společnosti. Jak je z obrázku patrné, ve společnosti pracuje polovina zaměstnanců s výučním listem, tato skutečnost je ovlivněna zaměřením společnosti a charakterem obsazovaných míst. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci s úplným odborným středoškolským vzděláním zakončeným maturitou a to přesně 37%. Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je v organizaci 9 %, naopak s nejnižším stupněm vzdělání jsou ve společnosti 4% zaměstnanců.



Obrázek č. 9: Vzdělanost zaměstnanců společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Zdroj: [8]

Zaměstnanci společnosti mají možnost dalšího vzdělávání. K dispozici mají celou řadu kurzů a školení. Personální oddělení pravidelně sleduje nabídku kurzů, školení, přednášek a seminářů, a podle charakteru odbornosti je nabízí dle rozdělníku jednotlivým vedoucím odborů, kteří rozhodují o jejich využití pro zvyšování kvalifikace svých podřízených zaměstnanců. U kurzů jsou nejnavštěvovanější jazykové kurzy, na které společnost přispívá 50% (maximálně 1500 Kč/měsíc) z ceny kurzu. Školení se dělí následovně:

- a) periodické – školení, která jsou upravena zákonem, nebo organizační směrnici společnosti, mají konkrétní dodavatele, kteří dojíždějí do organizace a školí přímo v ní, jako příklad je školení obsluhy vysokozdvíhových vozíků, školení obsluhy montážní a pracovní plošiny a jiné;
- b) individuální – každý zaměstnanec si může vybrat školení jaké chce, nejprve musí podat požadavek, který mu musí schválit přímý nadřízený a obchodní ředitel,

u tohoto školení se po návratu vyplní dotazník, ve kterém se hodnotí přínosy školení, jako příklad je školení změn u nemocenského pojištění, školení novinek v oblasti marketingu a další.

4.2 Personální plánování

Celému procesu získávání pracovníků předchází plánování potřeby zaměstnanců, to se považuje za základní prvek úspěšného podnikání. Ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., personální plánování provádí vedení společnosti a to na základě předem stanovených cílů společnosti a strategického plánování společnosti, od kterého se odvíjí počet potřebných zaměstnanců. Tato potřeba se v průběhu roku může měnit a to s ohledem na požadavky výroby.

V současné době má podnik dostatek zaměstnanců. V případě dalších zakázek či nárazového nedostatku pracovní síly, vyvolaného například onemocněním zaměstnanců nebo dovolenými, je společnost připravena chybějící pracovníky doplnit brigádníky.

4.3 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., probíhá v souladu s vnitřní organizační směrnicí schválenou generálním ředitelem společnosti. Celému procesu získávání pracovníků předchází personální plánování, které je popsáno v předchozí kapitole. Na personální plánování navazuje první krok procesu získávání zaměstnanců, kterým je identifikace potřeby nového zaměstnance.

Každý vedoucí pracovník musí zabezpečit plynulý chod svého oddělení, proto s identifikací potřeby nového pracovního místa musí přijít včas. Příslušný vedoucí odborů tedy předá na personální oddělení písemné požadavky na přijetí nových zaměstnanců na volná místa, u kterých zároveň stanoví, zda bude požadována nástupní praxe. Kvalifikační předpoklady na jednotlivá funkční místa v akciové společnosti jsou stanoveny v charakteristice funkce – katalog funkcí. V charakteristice je uvedeno, jaké vzdělání, praxi a další požadavky musí zaměstnanec splňovat. V případě, že tyto požadavky jsou schváleny, vedoucí pracovník dodá podrobnější popis obsazovaného pracovního místa, požadavky na kandidáta na personální oddělení, kde tento proces bude nadále pokračovat.

Jako první personální oddělení posoudí vhodnost možnosti přestupu stávajícího zaměstnance s potřebnou kvalifikací na jiné, volné pracovní místo. Jedná se o předem

vytipovaného pracovníka, kterému je tato možnost přejít na jinou pozici, ať už na stejné organizační úrovni nebo vyšší, nabídnuta přímo od vedoucího pracovníka. V případě, že vytipovaný pracovník nemá kvalifikační předpoklady na danou funkci, je na požadavek svého nadřízeného vedoucího zařazen do plánu přípravy zaměstnanců tak, aby stanovené požadované kvalifikační předpoklady byly co nejdříve doplněny.

V případě, že vedoucí pracovník nemá předem vytipovaného pracovníka, personální oddělení vyvěsí na interních nástěnkách, nacházející se u recepce společnosti, kudy procházejí všichni pracovníci několikrát za den, nabídku volného pracovního místa. Tato komunikační cesta není finančně nákladná a má operativní charakter. Společnost u výběru z interních zdrojů zaměstnanců uvádí jako největší plus znalost podnikové kultury, pochopení návaznosti všech oddělení a znalost ostatních zaměstnanců. Proto je následná adaptace takřka nulová. V případě, že má interní zaměstnanec zájem o tuto pozici, obrátí se buď na personální oddělení, kde mu jsou sděleny podrobné informace nebo se dojde informovat přímo k vedoucímu zaměstnanci obsazovaného pracovního místa.

Pokud se žádný z interních zaměstnanců nepřihlásí na obsazované pracovní místo, nebo k tomu interní pracovníci nejsou vhodní, přechází personální oddělení na hledání uchazečů z externích zdrojů. Tyto metody získávání pracovníků jsou všeobecně chápány jako ty finančně nákladnější, ale není tomu tak u všech metod. Společnost nejčastěji pro získávání pracovníků z externích zdrojů využívá následující metody:

- osobní doporučení,
- uchazeči se nabízejí sami,
- webové stránky společnosti,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- úřad práce.

Ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., velmi dobře funguje osobní doporučení od stávajících zaměstnanců. Stávající zaměstnanec se dozví o volném pracovním místě z interní vývěsky a svého známého doporučí přímo u vedoucího obsazovaného místa nebo na personálním oddělení. V případě, že doporučený pracovník splňuje všechna kritéria a specifikace pracovního místa, je přizván na výběrové řízení. Tato metoda se ve společnosti osvědčuje již řadu let.

Další metodou využívající se hojně ve společnosti je metoda, kdy se uchazeči nabízejí organizaci sami. Během celého roku přichází celá řada životopisů od uchazečů, kteří mají

zájem pracovat pro tuto společnost. Všechny došlé životopisy si pracovníci personálního oddělení evidují a schraňují. Při uvolnění pracovní pozice si tyto životopisy zrevidují a vhodné kandidáty předají vedoucímu pracovníkovi. Ten posoudí vhodnost kandidáta. Pokud dospěje k názoru, že splňuje všechny požadavky a kritéria pro toto místo, personální oddělení kontaktuje uchazeče s nabídkou volné pracovní pozice. Pak už je jen na uchazeči, zda tuto nabídku přijme, či nikoliv.

Všechny inzeráty volných pracovních příležitostí, které mají být obsazeny z vnějších zdrojů uchazečů, společnost vždy zveřejňuje na svých webových stránkách v záložce „volná místa“. Přílohu D tvoří ukázkový inzerát, který společnost vyvěsila na svých webových stránkách.

KOPOS Kolín, a.s., spolupracuje se vzdělávacími institucemi v okolí společnosti. Studenti středních odborných škol a učilišť mají možnost do společnosti nastoupit na povinnou školní praxi, během které získají praktické zkušenosti a mohou zde uplatnit své teoretické poznatky. V případě oboustranné spokojenosti během výkonu praxe může se studentem dojít až k uzavření pracovního poměru. Dveře nemají zavřené ani studenti vysokých škol, i ti zde mohou vykonávat školní povinné praxe či studijní stáže. Již několikrát společnost inzerovala nabídku volné pracovní pozice (ekonomického zaměření) pro absolventy přímo na vysokých školách.

V poslední řadě probíhá i nahodilá spolupráce s úřadem práce, kde společnost může bezplatně inzerovat volná pracovní místa. Tuto metodu společnost využívá výjimečně.

Každý uchazeč, který se do společnosti hlásí, musí zaslat v písemné podobě svůj životopis. U některých pozic, jak je vidět i v příloze D, uchazeči zasílají motivační dopisy nejen v českém jazyce. Všechny došlé životopisy jsou předány vedoucímu pracovníkovi, ten provede předvýběr uchazečů, kterým personální oddělení spolu s nabídkou pracovního místa zašle i pozvánku na přijímací pohovor.

4.4 Výběr a příjem pracovníků

Správné zrealizování vlastního výběru zaměstnanců je velmi důležitá část, neboť právě v tomto kroku se rozhoduje o tom, zda se naplní cíle a přijme se ten nejvhodnější uchazeč.

Metody výběru pracovníků se ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., liší podle pracovní pozice, na kterou je uchazeč vybírán. Nejčastěji využívané metody jsou tyto:

- individuální pohovor,

- pohovor před panelem posuzovatelů,
- testy schopností.

Tyto metody společnost nevyužívá samostatně, skoro vždy se jedná o nějakou kombinaci těchto metod, například individuální pohovor spolu s testy schopností.

Individuální pohovory se využívají nejvíce při vybírání zaměstnanců do výroby, kdy celý pohovor se uskutečňuje pouze mezi uchazečem a vedoucím pracovníkem daného oddělení. Uchazeč vedoucímu oddělení sdělí dosavadní zkušenosti, doloží dosažené vzdělání, případně absolvované kurzy či rekvalifikace. Pokud to situace vyžaduje, může být uchazeč o zaměstnání podroben i příslušným testům schopností. V některých případech je přijímacímu pohovoru přítomen i výrobní ředitel, vše se odráží od povahy obsazovaného pracovního místa.

Pohovory před panelem posuzovatelů se nejčastěji využívají při výběru technickohospodářských pracovníků, kdy se na jedné straně nachází uchazeč a na straně druhé vedoucí pracovník, ředitel daného úseku, případní kolegové nebo dokonce i generální ředitel společnosti KOPOS Kolín, a.s. Opět vše záleží na povaze obsazovaného místa. Například u obsazovaného místa do oddělení IT se výběrového pohovoru účastní ekonomický ředitel, generální ředitel společnosti a stávající zaměstnanci tohoto oddělení. Ti všichni mají možnost vybrat toho správného budoucího kolegu.

Na pohovory jsou uchazeči zvaní v časovém rozestupu nejlépe na ten samý den, ale samotného pohovoru se účastní již každý sám. Některé výběrové pohovory mohou mít i více kol, kdy v prvním kole vedoucí pracovník provede selekci vhodnějších kandidátů a ty jsou pozváni do dalšího kola, kterého se může účastnit i ředitel daného úseku či generální ředitel společnosti.

Testy schopností se využívají jak u výběru pracovníků do výroby, tak i u THP. V drtivé většině případů se jedná o jazykové testy, ty mají buď písemnou, nebo mluvenou formu. Při písemné formě dostane uchazeč za úkol napsat poptávku po zboží či nějaký dopis a následně ho musí přeložit do cizího jazyka. Při mluvené formě testování dostane uchazeč za úkol zavolat zahraničním dodavatelům a objednat nějaké zboží, či zarezervovat pokoj v zahraničním hotelu a jiné. Ukázkovým příkladem, kdy během výběrového pohovoru k testování cizích jazyků dojde, je inzerát volného pracovního místa, který je uveden v příloze D. Dalšími testy schopností, které organizace využívá, je psaní na počítači, dále mohou uchazeči dostat za úkol zarezervovat letenky, zavolat partnerům a domluvit schůzky, i tyto varianty se dají řadit do testů schopností.

O výsledcích přijímacích pohovorů jsou uchazeči obeznámeni prostřednictvím personálního oddělení společnosti, které všem uchazečům, i těm neúspěšným, zašle rozhodnutí o přijetí/nepřijetí. s vhodnými kandidáty probíhá vyjednávání o dílčích podmínkách pracovního poměru. Konečné rozhodnutí je pouze na uchazeči, zda danou nabídku přijme či nikoliv. Od nově přijatých uchazečů personální oddělení vyžaduje následující dokumenty:

- vyplněný osobní dotazník,
- kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- potvrzení o vstupní lékařské prohlídce,
- informace o rekvalifikacích.

Tyto dokumenty jsou spolu s životopisem zaměstnance, motivačním dopisem, platovým výměrem, aktuální smlouvou a plánem školení evidovány ve složce zaměstnance na personálním oddělení.

Osobní dotazník zaměstnance je uveden v příloze E, ten obsahuje všechny základní informace, které personální oddělení potřebuje k dalším činnostem. Tento dotazník se vyplňuje pouze s již přijatými uchazeči a slouží k dalším účelům personálního oddělení, například pro tvorbu mezd.

4.5 Adaptace pracovníků do organizace

Po přijetí pracovníka do společnosti KOPOS Kolín, a.s., nastává dle pracovní smlouvy pro nového zaměstnance první pracovní den. Od tohoto dne je nový zaměstnanec v neustálém kontaktu s vedoucím pracovníkem a osobním oddělením, ti se snaží o efektivní a co nejrychlejší začlenění nového pracovníka do podnikového procesu společnosti.

V den nástupu je nový zaměstnanec povinen účastnit se vstupních školení. Vstupní školení obsahuje: proškolení v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti, v oblasti požární ochrany I. stupně, dále je seznámen s pracovním řádem, absolvuje základní školení týkající se environmentálního systému a systému jakosti, dále je seznámen s technologickými postupy a pracovními instrukcemi. Personální oddělení pracovníkovi také poskytne organizační směrnice společnosti.

Hned na začátku adaptačního procesu podstoupí nový zaměstnanec tzv. „kolečko“, to má za cíl seznámení nového pracovníka s organizací a především pochopení návaznosti jednotlivých oddělení. Nový pracovník si postupně projde všemi úseky, kde mu jsou

vysvětleny základní principy daného úseku. Více času nový pracovník tráví na odděleních, se kterými bude při výkonu své práce v budoucnu jednat.

Následná adaptace probíhá již pod záštitou vedoucího pracovníka, který nového zaměstnance uvede na pracoviště a seznámí s novými kolegy. Poté zpravidla vedoucí pracovník přiřadí novému pracovníkovi patrona, nejčastěji to bývá pracovní starší kolega, který mu vše vysvětlí, naučí a pomůže mu se začlenit do kolektivu ostatních zaměstnanců.

Doba pro adaptaci není v organizaci pevně stanovena, vše je individuální a odvíjí se od charakteru pracovního místa. Noví pracovníci jsou pouze limitováni zkušební dobou, během které by měli činnosti spojené s výkonem jejich práce ovládat. V akciové společnosti mají vyzorované, že pro dělnickou pozici zpravidla na adaptaci postačuje cca jeden měsíc, přičemž u THP tato doba činí cca tři měsíce.

Celé této kapitole předcházela obecná charakteristika společnosti, kde byl uveden historický vývoj společnosti, její výrokové portfolio či definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato kapitola se věnovala analýze lidských zdrojů, kde se autorka především zaměřila na vývoj počtu zaměstnanců, současnou strukturu a také strukturu dosaženého vzdělání u pracovníků dané organizace. Dále byla tato kapitola věnována personálnímu plánování a následně samotnému procesu získávání zaměstnanců. Kde byly uvedeny veškeré metody, které se nejčastěji využívají při získávání pracovníků v tomto podniku, dále byl popsán výběrový proces a metody, které se při něm využívají, a závěr této kapitoly se zaměřuje na adaptaci zaměstnanců. V následující, závěrečné kapitole autorka shrne klíčové informace o organizaci a poté se již zaměří na zhodnocení analýzy procesu získávání zaměstnanců a navrhne případná zlepšení v této oblasti pro společnost KOPOS Kolín, a.s.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Společnost KOPOS Kolín, a.s., je tradiční česká firma vyrábějící elektroinstalační materiál, která si za léta svého provozu dokázala vybudovat silné a stabilní postavení na českém i zahraničním trhu. Společnost má dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. V současné době zde pracuje něco málo přes 400 zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, zajišťovat dobré pracovní podmínky tak, aby byli zaměstnanci spokojeni. V celé organizace vládou dobré pracovní vztahy, kde si vedení společnosti velmi dobře uvědomuje, že spokojený zaměstnanec je výkonnější zaměstnanec. Proto zaměstnanci dostávají různé benefity, finanční odměny, pořádají se sportovní dny, akce pro rodiny a další.

V současné době je situace na trhu práce taková, že je dostatek pracovních míst, ale nedostatek kvalifikovaných uchazečů, proto se často stává, že se společnosti o kvalifikované kandidáty „přetahují“. Společnost KOPOS Kolín, a.s., řeší tuto situace upřednostňováním interních pracovníků. Přerazování či povyšování ve společnosti považuje autorka práce jako motivaci pro zaměstnance k podávání lepších výsledků.

Některé pracovní pozice bývají přímo spojeny s požadavkem na externí pracovníky, často tomu bývá u pozic v zahraničním obchodu či marketingu, kde společnost vyžaduje čerstvý a nový pohled osoby přicházející z vně společnosti. V takovém případě společnost inzeruje volné pracovní místo. Tento inzerát zpravidla personální oddělení vyvěsí na nástěnku, přičemž stávající zaměstnanci mohou doporučit adepty na nová pracovní místa. Personální oddělení provede kontrolu došlých životopisů a inzerát zveřejní na své webové stránky. Jako možnost další komunikační cesty pro oslovení externích pracovníků vidí autorka práce ve **využívání webových portálů zaměřených na nabídku volných pracovních pozic** či v dnešní době hojně využívaných **sociálních sítí**. Obě metody jsou u osob hledajících zaměstnání velmi sledované a pro společnost finančně nenáročné.

Postupně po celé Evropě dochází k rychlému úbytku ekonomicky aktivních lidí a rapidně přibývá seniorská generace. i přes tento velmi diskutovaný problém, v akciové společnosti věkový průměr zaměstnanců klesá. Tento jev souvisí se skutečností, že do důchodů odchází generace, která se pro podnik vyučila a pracovala v něm celý život. Ve společnosti je nyní nejsilnější věková kategorie od 36 let do 55 let. V současné době se jedná o ekonomicky aktivní pracovníky, ale za pár let přijde okamžik, kdy i tyto generace začnou stárnout a odcházet do důchodu. Autorka bakalářské práce vidí možné řešení v **navázání užší spolupráce se vzdělávacími institucemi**. Již v současné době společnost pociťuje absenci uchazečů se vzděláním technického zaměření. Proto by bylo dobré zvážit do budoucna užší

spolupráci přímo se středními či v případě potřeby vysokými školami tohoto zaměření. Studenti těchto škol by od prvního ročníku vykonávali školní praxi přímo v tomto podniku s tím, že by po škole měli možnost nastoupit v podniku do zaměstnání. Společnost by přímo „zaučila“ budoucí zaměstnance. Navíc odborní pracovníci by se mohli podílet na vzdělávání těchto studentů, respektive budoucích zaměstnanců, prostřednictvím pořádání seminářů či přednášek z oboru a praxe. Dále by se mohli účastnit různých školních pracovních veletrhů, kde by se studenti o této společnosti dozvěděli něco více, či by tento podnik mohl pro ně pořádát různé soutěže. Studenti by měli za úkol řešení různých problematik z oboru, vymýšlení nových technologií či zlepšení výrobního procesu. Nejlepší z nich by měli možnost se realizace projektu případně i osobně účastnit.

Pokud společnost volné pracovní místo obsadí interním zaměstnancem je následná adaptace takřka nulová. Ovšem pokud do společnosti přijde pracovník z vnějšího prostředí je potřeba adaptaci věnovat větší úsilí. Pro tyto uchazeče by autorka práce navrhovala připravit **Adaptační balíček**, který by pracovník obdržel ještě před nástupem do společnosti. Při následném „kolečku“ po společnosti by pracovník měl již určitou představu o fungování firmy a o její struktuře. Do informačního balíčku by autorka práce navrhovala zařadit stručnou charakteristiku společnosti, popis její organizační struktury, krátký popis všech oddělení společnosti, plánek areálu, důležitá telefonní čísla a kontakty, cíle společnosti a další. V rámci úspor by autorka navrhovala počítačové zpracování v podobě prezentace, která by novému pracovníkovi byla zaslána na e-mailovou adresu a na sdílená pomocí interní databáze, ve které by docházelo k neustálé aktualizaci těchto materiálů. Nový pracovník by pak v případě potřeby měl kdykoliv k této prezentaci přístup.

Proces výběru pracovníků probíhá nejčastěji formou individuálního pohovoru či pohovoru před panelem posuzovatelů. Během pohovorů uchazeči absolvují různé testy schopností. V tomto ohledu autorka neshledala žádná případná doporučení pro zlepšení procesu.

V oblasti řízení lidských zdrojů společnost KOPOS Kolín, a.s., neuplatňuje žádné moderní přístupy, využívá zavedený a osvědčený styl řízení lidských zdrojů.

6 ZÁVĚR

Autorka si jako cíl bakalářské práce stanovila provést analýzu procesu získávání zaměstnanců ve společnosti KOPOS Kolín, a.s., a v případě, že touto analýzou budou zjištěny nedostatky ve sledovaném procesu, bylo jejím dalším úkolem navrhnout taková doporučení, která by zjištěné nedostatky eliminovala.

Celá bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část pojednává o procesu získávání zaměstnanců z teoretického hlediska. Autorka zde objasňuje základní pojmy z oblasti managementu, charakterizuje pojem řízení lidských zdrojů a popisuje hlavní činnosti řízení lidských zdrojů. Naopak část druhá má charakter praktický. Tato část je rozdělena do dvou hlavních kapitol. V první kapitole je charakteristika vybrané společnosti, popis historického vývoje a výrobního portfolia společnosti. Dále je provedena analýza vnějších faktorů neboli PEST analýza a identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. V druhé kapitole praktické části bakalářské práce se autorka zaměřuje již na analýzu získávání zaměstnanců ve společnosti KOPOS Kolín, a.s. Začátek této kapitoly se věnuje analýze lidských zdrojů. Především je rozebírán vývoj počtu zaměstnanců a struktura dosaženého vzdělání u zaměstnanců tohoto podniku. Přes personální plánování se autorka postupně dostává již k samotnému procesu získávání zaměstnanců, který je v práci detailně popsán, a to od identifikace potřeby nového zaměstnance, přes metody využívané při zveřejňování nabídky volného pracovního místa a metody výběru, až k samotné adaptaci nového pracovníka v organizaci.

Autorka na základě zhodnocení výsledků analýzy navrhuje společnosti zlepšení v procesu získávání nových pracovníků. Jako první navrhuje využívání dalších komunikačních metod při získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí, další doporučení spočívá v užší spolupráci se středními školami zaměřujícími se na technické obory. Proces získávání nových pracovníků by mohlo zefektivnit též vytvoření adaptačních balíčků pro nové pracovníky.

Co se týče využívání dalších komunikačních cest pro vnější uchazeče, konkrétně využívání webových portálů zaměřujících se výhradně na nabídku zaměstnání a dále využívání sociálních sítí, lze konstatovat, že obě tyto možnosti jsou v dnešní době u uchazečů o zaměstnání velmi oblíbené a důkladně sledované, přičemž pro podnik jsou tyto metody finančně i časově nenáročné.

Co se týče užší spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi, konkrétně se školami technického zaměření, tak tato užší spolupráce by spočívala ve vykonávání školní povinné

praxe v tomto podniku již od prvních ročníků, či ve spolupráci odborných pracovníků se studenty pomocí různých přednášek, vzdělávacích programů, soutěží a jiných akcí zaměřených výhradně na studenty. Tento návrh autorka odůvodňuje absencí pracovníků právě s tímto vzděláním. Co se týče vytvoření Adaptačního balíčku pro nové pracovníky, tak ti by se v organizaci pomocí něj lépe orientovali a rychleji by se v novém pracovním prostředí zadaptovali. Součástí těchto Adaptačních balíčků by byly všechny potřebné dokumenty např. organizační struktura společnosti, popis všech oddělení v organizaci, jména a telefonní čísla důležitých osob, plánek společnosti pro rychlejší orientaci v areálu podniku a další. Informační balíček by každý nový pracovník organizace obdržel elektronicky do své e-mailové schránky, kde by si jej mohl v případě další potřeby kdykoliv otevřít a opět prostudovat.

POUŽITÁ LITERATURA

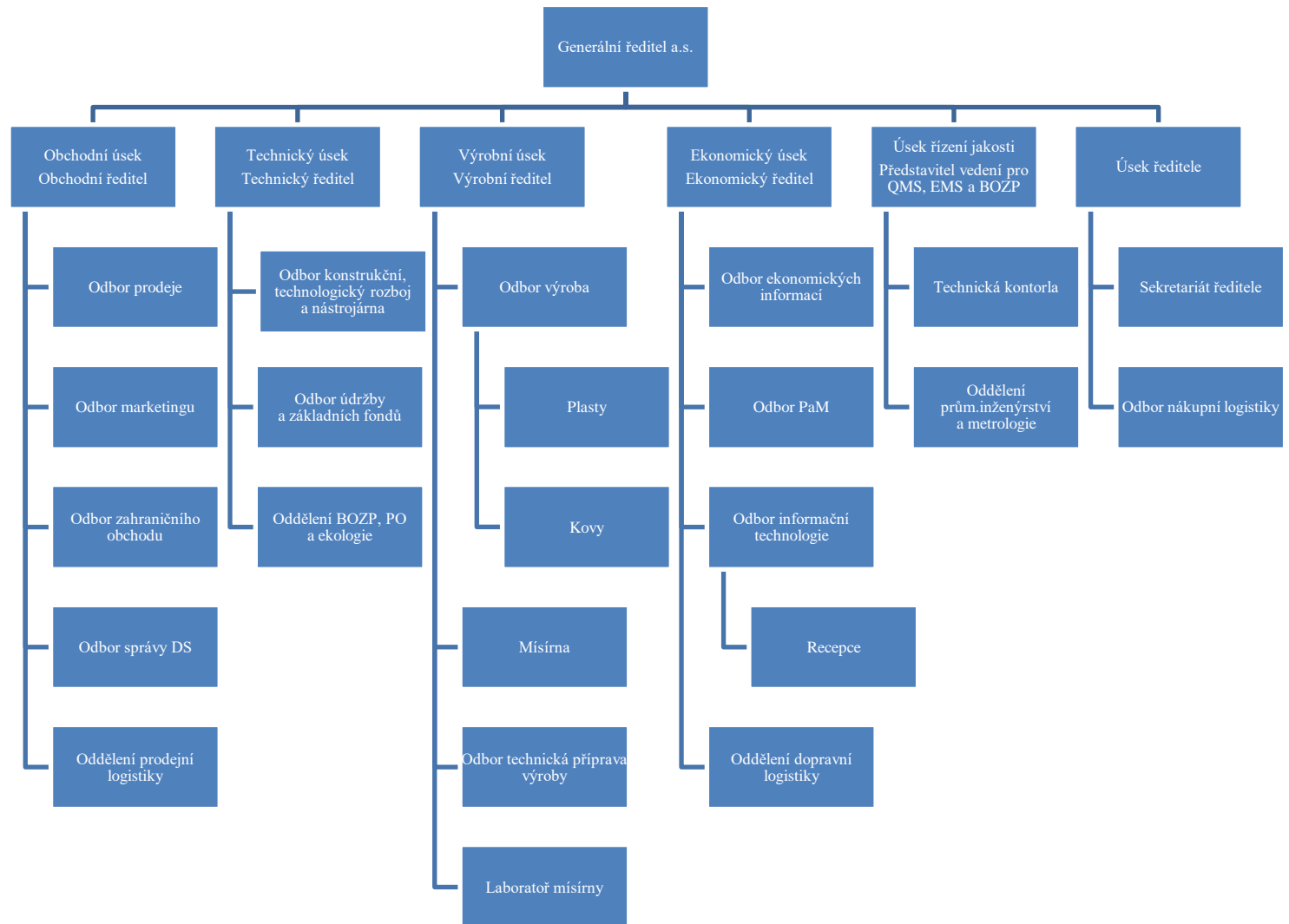
- [1] Adaptační proces: Každá třetí firma nepomáhá nováčkům se adaptovat v práci. *HR Monitor* [online]. [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://hr-monitor.cz/adaptacni-proces>
- [2] ARMSTRONG, Michael. a *handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 0749446315.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5. s.472
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] DECENZO, David a a Stephen P ROBBINS. *Human resource management*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, c1999, xxi, p. 166. ISBN 0471299898.
- [6] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] Interní zdroje společnosti KOPOS Kolín, a.s.
- [9] JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 18 Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xv, s. 49. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, s. 50-53. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] *Moderní řízení*. Měsíčník vydavatelství Economica, 2015, L(9). ISSN 0026-8720.s.43

- [16] MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002, s. 31 ISBN 80-7310-004-5. s.31
- [17] Nejefektivnější kanál k naboru zaměstnanců. *HR Monitor* [online]. [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/nejefektivnejsi-kanal-k-naboru-zamestnancu>
- [18] Občanský zákoník. *Zakony.centrum* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy>
- [19] O společnosti. *KOPOS Kolín a.s.* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.kopos.cz/cs/o-spolecnosti>
- [20] Sazby DPH. *Business-web* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.business-web.cz/sazby-dph-od-roku-2016/>
- [21] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.
- [22] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 91-92. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [23] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 12. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [24] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 19. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [25] Vedení společnosti. *KOPOS Kolín a.s.* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.kopos.cz/cs/vedeni-spolecnosti>
- [26] Veřejný rejstřík a Sbirka listin. *Justice* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=478256>
- [27] Výroční zpráva společnosti KOPOS Kolín, a.s.
- [28] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.
- [29] Zákon o obchodních korporacích. *Zakony.centrum* [online]. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Organizační struktura společnosti KOPOS Kolín, a.s.
- Příloha B Výrobkový sortiment společnosti KOPOS Kolín, a.s.
- Příloha C Seznam kladených otázek během konzultací
- Příloha D Ukázkový inzerát volné pracovní pozice ve společnosti
- Příloha E Osobní dotazník

Příloha A: Organizační struktura společnosti KOPOS Kolín, a.s.



Příloha B: Výrobní sortiment společnosti KOPOS Kolín, a.s.

Elektroinstalační krabice a příslušenství

- pod omítku
- do zateplení
- do dutých stěn
- lištové
- v uzavřeném provedení – plastové
- v uzavřeném provedení – kovové
- bezhalogenové
- příslušenství
- svorkovnice
- pomocné nářadí
- víceúčelová krabice KOPOBOX mini
- do betonových podlah
- pro uložení do litého betonu

Elektroinstalační lišty a kanály

- lišty vkládací
- lišty hranaté
- lišty bezhalogenové
- lišty zaklapovací
- elektroinstalační kanály
- lišty podlahové a rohové
- lišty oblé
- lišty elegant
- elektroinstalační kanály elegant
- parapetní kanály
- kryty k lištám a kanálům
- příslušenství
- pomocné nářadí a doplňky
- lišty nosné
- rozvaděčové kanály

Elektroinstalační trubky chráničky

- ohebné
- tuhé hrdlované
- chráničky optického kabelu – HDPE
- KOPOFLEX, KOPODUR, KOPOHALF a KOPOKAN
- ocelové
- hliníkové
- příslušenství
- ohebné kovové
- drenážní – KOPODREN

Kabelové žlaby MARS a nerez

- kabelový žlab děrovaný s integrovanou spojkou
- kabelový žlab neděrovaný s integrovanou spojkou
- kabelový žlab děrovaný

- příslušenství
- kabelový žlab nerez neděrovaný

Kabelový žlab JUPITER

- kabelový žlab s integrovanou spojkou
- kabelový žlab s integrovanou spojkou neděrovaný
- příslušenství

Kabelové lávky

- kabelová lávka
- příslušenství

Drátěné žlaby

- drátěný žlab
- příslušenství

Podlahové systémy

- krabice do betonových a zdvojených podlah KOPOBOX
- podlahová krabice PANDORA
- podlahový kanál s integrovanou spojkou
- podlahový kanál lehký s integrovanou spojkou
- příslušenství

Požárně odolné systémy

- normované nosné konstrukce
- nenormované nosné konstrukce

Upevňovací materiál

- hmoždinky
- talířky hmoždinek
- závěs pro vodiče
- příchytky
- stahovací pásy

NEUTROSTOP

- tvarovky z čistého polyetylénu
- tvarovky z polyetylénu s přídavkem bóru 3,5%
- tvarovky z polyetylénu s přídavkem bóru 5%
- tvarovky z polyetylénu s přídavkem lithia 10%

Příloha C: Seznam kladených otázek během konzultací

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Jaká je struktura a velikost personálního oddělení?
- Které činnosti provádí personální oddělení?
- Kolik má společnost zaměstnanců?
- Jaká je jejich věková struktura a dosažené vzdělání?

PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Kdo identifikuje potřebu nových zaměstnanců?
- Kdo má v organizaci na starosti popis a specifikace pracovních míst?
- Které zdroje uchazečů organizace preferuje? (vnitřní/vnější)
- Které metody získávání pracovníků se v podniku využívají? (uchazeči se nabízejí sami, osobní doporučení, přímé oslovení, vývěsky, inzerce, spolupráce se školami, ÚP, využití internetu)
- Které dokumenty od uchazečů podnik vyžaduje?
- Nabídku volného pracovního místa a její zveřejnění provádí personální oddělení?
- Předvýběr uchazečů má na starosti výhradně personální oddělení, nebo přímý nadřízený budoucího pracovníka?

VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

- Jaké metody při výběru zaměstnanců se v organizaci využívají? (pohovor, testy, AC)
- Jakou formu pohovoru nejčastěji společnost využívá? (individuální, pohovor před panelem posuzovatelů, skupinový pohovor)
- Využívá společnost výběrové testy? Pokud ano, které to nejčastěji jsou? (testy inteligence, schopností nebo osobnostní)
- Využívá se v organizaci Assessment centre? (pro které uchazeče ho využíváte?)

ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

- Provádí se v organizaci adaptace nových pracovníků do pracovního prostředí?
- Má společnost určen přesně stanovený čas pro adaptaci pracovníků?
- Připravuje organizace pro „nováčky“ adaptační program?
- Dostane nový pracovník přiřazeného patrona, který mu vše ukáže?
- Má možnost si nový pracovník odnést materiály domů a v soukromí prostudovat?

Příloha D: Ukázkový inzerát volné pracovní pozice ve společnosti

OBCHODNÍ ZÁSTUPCE – zahraničního obchodu pro Rakousko a Švýcarsko

Poslán:

- podpora a rozvoj stávajících zákazníků
- akvizice nových zákazníků – velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem

Požadujeme:

- velmi dobrou znalost NJ a AJ slovem i písmem
- VŠ vzdělání
- praxe v zahraničním obchodě výhodou
- samostatnost, vlastní iniciativu, koncepční myšlení, důslednost, loajálnost
- časovou flexibilitu
- řidičský průkaz skupiny B
- znalost oboru elektroinstalace nebo stavebnictví je výhodou
- vhodné zejména pro uchazeče z jižní Moravy

Nabízíme:

- zázemí stabilní společnosti
- pravidelné zahraniční služební cesty
- příležitost k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji
- možnost realizace vlastních myšlenek

Pokud Vás naše nabídka oslovila, zašlete CV a motivační dopis v češtině a angličtině na e-mail: olga.olivova@kopus.cz

Příloha E: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Útvar Osobní číslo

Příjmení, jméno, titul

.....
Rodné příjmení Místo narození

Datum narození Rodné čís.

.....
Státní příslušnost Č. OP

Zdravotní pojišťovna ZPS TZP

.....
Adresa trvalého bydliště včetně PSČ Telefon

.....
Adresa přechodného bydliště včetně PSČ Telefon

Vzdělání a kvalifikace

	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	- odborné			
	- úplné			
	- úplné odborné			
	- vyšší odborné			
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy školení, stáže				

Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)	Druh zkoušky

Odborné znalosti a dovednosti (práce s počítačem, řidičský průkaz, státní zkoušky)

--

