

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání zaměstnanců a jejich adaptace v podmínkách Povodí Labe, státní
podnik

Helena Paulusová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena Paulusová**
Osobní číslo: **D14049**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Získávání zaměstnanců a jejich adaptace v podmínkách
Povodí Labe, státní podnik**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Problematika získávání zaměstnanců a jejich adaptace
2. Analýza současného získávání a adaptace zaměstnanců v podmínkách Povodí Labe, státní podnik
3. Návrhy pro zefektivnění získávání a adaptace zaměstnanců v Povodí Labe, státní podnik, a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

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

Seznam odborné literatury: **dle pokynů vedoucí/ho práce**

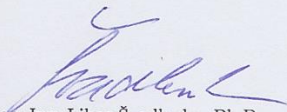
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**

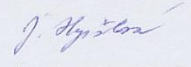
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. června 2017**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne **2. 6. 2017**

Helena Paulusová

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vedení bakalářské práce, rady, připomínky a vždy vstřícnou podporu při tvorbě bakalářské práce.

Také bych zde chtěla poděkovat zaměstnancům Povodí Labe, státní podnik za pomoc při psaní této práce.

ANOTACE

Práce pojednává o možnostech náboru, výběru a adaptace zaměstnanců v Povodí Labe, státní podnik. Zabývá se teoretickými poznatky této problematiky, následně provádí analýzu současného stavu. Poté navrhuje nové postupy, které porovnává s aktuálním stavem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Povodí Labe, státní podnik, adaptace, nábor, výběry zaměstnanců

TITLE

The recruitment of employees and their adaptation in the environment of Povodí Labe, state enterprise

ANNOTATION

The thesis deals with the possibilities of recruitment, selection and adaptation of employees in Povodí Labe, state enterprise. It deals with theoretical knowledge of this issue, and then performs an analysis of the current state. It then proposes new methods that compare to the current state.

KEYWORDS

Povodí Labe, state enterprise, adaptation, recruitments, selections of employees

OBSAH

ÚVOD	9
1 PROBLEMATIKA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ADAPTACE	10
1.1 Nábor a získávání pracovníků	10
1.1.1 Specifikace požadavků na pracovníka	10
1.1.2 Nábor a získávání vhodných kandidátů	12
1.2 Výběr pracovníků.....	14
1.2.1 Předvýběr	14
1.2.2 Metody výběru pracovníků	15
1.2.3 Pohovory	15
1.2.4 Assessment centre (AC).....	16
1.2.5 Testy pracovní způsobilosti (výběrové testy).....	16
1.2.6 Další metody	17
1.2.7 Závěrečný výběr.....	18
1.3 Adaptace pracovníků.....	19
1.3.1 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita	19
1.3.2 Oblasti orientace a jejich obsah.....	20
1.3.3 Období orientace a jeho časový plán.....	20
1.3.4 Průběh a nástroje adaptačního procesu	20
1.3.5 Adaptační plán	21
1.3.6 Poskytnutí základních informací.....	21
1.3.7 Vyhodnocení adaptačního procesu.....	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODMÍNKÁCH STÁTNÍHO PODNIKU POVODÍ LABE	23
2.1 Charakteristika podniku	23
2.1.1 Předmět podnikání	28
2.2 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura	28
2.2.1 Charakteristika podniku vzhledem k pohlaví a věku	29
2.2.2 Charakteristika podniku vzhledem k profesím.....	30
2.2.3 Charakteristika podniku počtu zaměstnanců vzhledem k místu působitě	30
2.2.4 Charakteristika podniku vzhledem ke vzdělanosti.....	31
2.3 Metody získávání zaměstnanců.....	32
2.4 Metody výběru zaměstnanců.....	34

2.4.1	Předvýběr	34
2.4.2	První a druhé kolo výběrového řízení	35
2.4.3	Vyhodnocení výběru	35
2.5	Metody adaptace zaměstnanců.....	36
2.6	Shrnutí.....	37
3	NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU POVODÍ LABE A JEJICH ZHODNOCENÍ.....	39
3.1	Návrhy metod náboru zaměstnanců	39
3.1.1	Sociální sítě	39
3.1.2	Elektronická pošta.....	41
3.1.3	Internetové vyhledávače.....	41
3.1.4	Rádia a tisk.....	43
3.1.5	Školní spolupráce	43
3.1.6	Výměnné stáže	44
3.2	Návrhy metod výběru zaměstnanců	45
3.2.1	Assessment centre	45
3.2.2	Sociální sítě	45
3.2.3	Výběrové testy	46
3.3	Návrhy metod adaptace zaměstnanců	46
3.3.1	Orientační balíček	46
3.3.2	Adaptační výlety	47
3.4	Shrnutí.....	47
	ZÁVĚR	49
	POUŽITÁ LITERATURA.....	50
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
	SEZNAM ZKRATEK.....	55

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve státním podniku povodí Labe.

Povodí Labe, státní podnik se zabývá správou povodí, tedy správou a údržbou vodních toků a vodních děl, hodnocením stavu pozemních nebo podzemních vod v oblasti horního a středního Labe.

Státní podnik se snaží vytvářet příjem ze správy povrchové vody, dále pomocí nájmu, které poskytuje spodním stavbám elektráren, ležících na území vodních děl, které má podnik ve vlastní správě. Mimo jiné příjmy se snaží vytvářet za práci laboratorních činností.

Toto téma si autor vybral, protože se domnívá, že personalistika, se kterou je spjata získávání a adaptace nových zaměstnanců, je základním kamenem úspěchu podniku. Pokud dojde k vybrání kvalitního zaměstnance, kterého se podaří rychle a bez potíží zapojit do chodu podniku, pak se může efektivita práce, a tedy i výsledná kvalita práce výrazně zvýšit. Vysoká kvalita a efektivita práce má za následek lepší konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Pokud však dojde k nevhodnému výběru nového zaměstnance nebo ke špatné adaptaci do podnikového prostředí, může se následek projevit zvýšením míry fluktuace, která může přispět k destabilizaci vnitropodnikového klimatu, a tím k poklesu efektivitu a kvality práce.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy současného stavu náboru, výběru a adaptace nových zaměstnanců v podniku Povodí Labe, státní podnik navrhnout nové metody, které by mohly zvýšit efektivitu těchto činností. Následně tyto metody porovnat se současným stavem a určit jejich výhody a nevýhody.

1 PROBLEMATIKA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ADAPTACE

Personalistika je významný obor pro podnik, který zajišťuje získávání a adaptaci zaměstnanců, organizaci, jejich motivaci a mzdové náležitosti. Každý podnik je svým způsobem jedinečný a často aplikuje svou vlastní strategii, která se může odvíjet od toho, v jakém konkurenčním prostředí se podnik nachází. Proto je velmi důležité, aby se personalista snažil stanovit pro výběr pracovníka na pracovní pozici, co nejkonkrétnější podmínky, tak aby byla zajištěna jeho optimální funkčnost v systému.

Personalista by se také měl snažit, aby došlo nejen k harmonizaci nově získaného pracovníka se stávajícími, ale také s aktuální strategií podniku, protože poté může dojít ke zvýšení efektivity. Ignorance této podmínky může způsobit rozvrat uvnitř podniku, což má za následek třeba i ztrátu dobré pověsti.

Stachová (1997) uvádí, že lidské zdroje jsou nákladnou pracovní a společenskou silou v podniku. Náklady na pracovníky se řadí mezi nejdražší položky, a proto je důležité dbát ohled na jejich výběr, zařazení, popřípadě vyloučení z podniku. Mezi náklady na pracovníky neřadíme jen mzdu, ale také náklady na zaučení, průběžná školení, příplatky, odměny či pomůcky na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci.

1.1 Nábor a získávání pracovníků

Stav na trhu práce je složitý a najít vhodné kvalifikované kandidáty s potřebnými znalostmi či dokonce několikaletou praxí je obtížné. Důležité je vybrat optimální množství pracovníků ke svému podniku, minimum pracovníků totiž nemusí uspokojit všechny potřeby podniku nebo zákazníka. Nadměrné množství též není optimální, a to proto, že každý další pracovník na sebe váže kapitál, a tím narůstají náklady na úkor stejného objemu výroby či služeb (Armstrong, 2007).

Fáze získávání a výběru uchazečů:

1. definování požadavků – specifikace pracovního místa
2. přilákání uchazečů – analýza interních či externích zdrojů
3. vybírání uchazečů – pohovory, testování, hodnocení kandidátů či nabídka na pracovní místo

1.1.1 Specifikace požadavků na pracovníka

Armstrong (2007) uvádí, že specifikace požadavků definuje vzdělání, výcvik, zkušenosti a schopnosti pro žadatele o místo, a to jsou:

1. odborné schopnosti – příslušná osoba musí mít znalosti a schopnosti při dané povinnosti, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností
2. požadavky na chování a postoje – typy chování, které jsou požadované a povedou k úspěšnému výkonu a budou přijímány podnikem
3. odborná příprava a výcvik – žadatel by měl splňovat odbornost, vzdělání či výcvik
4. zkušenosti a praxe – ve stejném oboru nebo v podobné organizaci a dosud vykonávané činnosti, které nasvědčují úspěšné působení v práci
5. zvláštní požadavky – úspěch v určitých oblastech např. nacházení zákazníků či zlepšování prodeje
6. vhodnost pro organizaci – dle formální či neformální podnikové kultury a schopnost přizpůsobit se jí a pracovat v ní
7. další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště
8. možnost splnit očekávání uchazeče – znamená, do jakého rozsahu může podnik uspokojit určitá očekávání uchazečů ohledně kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

Podle Armstronga (2007) je pro podnik důležité, aby stanovil realistické požadavky pro své uchazeče. Pokud nároky budou podceněné, mohou být budoucí pracovníci nekvalifikovaní. Jestliže nároky budou přeceněné, nábor a získávání pracovníků bude složitý či téměř nemožný. Proto je důležité mít přehled a znalosti ohledně pracovního trhu.

Dle Dvořákové a kolektivu (2001) je vhodné stanovit požadavky, které jsou absolutně nezbytné (minimální) a které jsou žádoucí. Žádoucí požadavky mohou být nabyty během zácviku na pracovišti či mohou být nahrazeny jinými požadavky.

Lze také použít i jiné metody tzv. modely, které uvádí Armstrong (2007).

Sedmibodový model

1. fyzické vlastnosti – fyzické zdraví, vzhled, mluva
2. vědomosti a dovednosti – vzdělání, zkušenosti.
3. všeobecnou inteligenci – intelekt
4. zvláštní schopnosti – obratnost či manuální zručnost
5. zájmy – sportovní, společenské či tvůrčí aktivity
6. dispozice vytrvalost, manipulace, přizpůsobivost
7. okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, atd.

Pětistupňový model

1. vliv na ostatní – vzhled, mluva a způsoby
2. nabytou kvalifikaci – vzdělání, pracovní znalosti
3. vrozené schopnosti – rychlost chápání
4. motivace – osobní cíle a jejich zdařilé dosahování
5. emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonání stresu a schopnost vycházení s lidmi

Sedmibodový model je složitější a podniky jej využívají delší dobu. Výše zmíněné modely poskytují informace pro výběrový pohovor.

1.1.2 Nábor a získávání vhodných kandidátů

Nové kandidáty lze získat z interních či externích zdrojů. Na základě vyhledávané pozice lze při získávání vhodných kandidátů postupovat dle dvou různých členění (Stachová, 1997), (Dvořáková a kolektiv, 2001).

Metoda získávání kandidátů z vnitřních zdrojů

1. Pohled dovnitř podniku – je pohledem na současné zaměstnance. Tento krok by měl být považován za primární z důvodu, že pracovníci jsou seznámeni s chodem, zvyky a mentalitou podniku. A také, že pohled dovnitř podniku bývá levnější např. z hlediska snížení nákladů na vstupní lékařskou prohlídku či poučení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. A v rámci potřeb podniku mohou být pracovníci povýšeni, přeloženi na jiné pracoviště nebo být sesazeni ze stávající pozice.

Výhody:

- motivace zaměstnanců pomocí možnosti progresu
- snížení nákladů na nábor zaměstnanců
- povědomí o podniku a jeho spolupracovnících
- stejně mzdové a platební náklady
- rychlejší flexibilita pozic
- transparentní vnitropodniková politika
- zabránění fluktuaci

Nevýhody:

- zmenšený výběr zaměstnanců
- vznik rivality zaměstnanců
- výdaje na další zaučení
- nezískání zkušeností z jiných podniků

Metody získávání kandidátů z vnějších zdrojů

dle Stachové (1994) a Dvořákové a kolektivu (2001).

1. Úřad práce – státní instituce, jehož hlavní náplní je poskytovat informace ohledně situace pracovní síly na trhu práce. Pro podnik je důležité mít dobrou interakci a sdílení informací s tímto úřadem, protože podnik tímto způsobem šetří náklady na získání zaměstnanců. Jelikož kvalifikované pracovní síly málokdy vyhledávají práci pomocí úřadu práce. Pokud dojde k hromadnému propouštění či zeštíhlování podniků, pak se kvalifikovaní pracovníci mohou nacházet i zde.
2. Osobní doporučení – tato metoda bývá často používaná, protože pracovník, který doporučí svého spolupracovníka, přítele či známého, může poskytnout detailní informace, které v životopisu nenajdeme. Na oplátku doporučený kandidát nechce zklamat svého člověka, který mu dopomohl k této pracovní příležitosti, a tak většinou pracují svědomitě. V této metodě existuje obousměrný tok informací přes prostředníka (doporučující). Nevýhoda této metody spočívá v omezeném množství doporučených a ve vědomé či nevědomé diskriminaci.
3. Nábor nových zaměstnanců na školách – tato metoda bývá nákladově nízká z důvodů exkurzí či praxí škol v daném podniku. Společnost chce u nezkušených pracovníků prosadit své vlastní metody a postupy, se kterými nejsou obeznámeni z jiných podniků a proto je vysoká šance, že budoucí pracovníci budou provádět přesně zavedené postupy, jak podnik sám vyžaduje. A tím si je de facto „vychová“.
4. Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání (personální leasing) – tato metoda spočívá v relativně rychlém pronajmutí specializovaného pracovníka z jiného podniku tzv. outsourcing. Využívá se na krátkodobý časový úsek. Většinou bývá používána pro rutinní a administrativními práci.
5. Personální společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů – pokud podnik potřebuje obsadit specializovanou pozici, u které není dostatečná nabídka na trhu práce, může si najmout personální společnost zabývající se vyhledáváním kandidátů.
 - a) Personální společnosti vybírají kandidáty na nižší pozice.
 - b) Metoda přímého vyhledávání též jako executive search či headhunting je metoda zaměřená pro vyhledávání nejkvalifikovanějších pracovníků. Využívá se pro střední a vrcholový management. Headhunting je zdlouhavá a finančně drahá metoda.Fáze Headhuntingu:
 - vyhledání organizace
 - sestavení seznamu (Target List), na kterém jsou námi vybraní kandidáti

- telefonická komunikace – a předpokladu zájmu kandidáta se uskuteční osobní pohovor. Kde budou analyzovány kariérní výsledky, dovednosti a připravení kandidáta na vstupní pohovor u potencionálního zaměstnavatele. (Chování.Eu, 2016)
6. Internet – je silným nástrojem nabídky práce pro nové zaměstnance, kde mohou vidět aktuální pozici a požadavky na pracovní místo na webových stránkách podniku či na webových portálech www.prace.cz, www.jobs.cz, www.joblist.cz aj.
7. Inzeráty – hojně využívaná metoda, která patří k širokospektrálnímu oslovení potencionálních uchazečů, které oslovíme za krátké období. Pokud se přihlásí příliš mnoho uchazečů, pak inzerát nebyl efektivně vytvořen a podnik zbytečně vynaložil finanční prostředky.

Výhody:

- větší výběr kandidátů
- nové podněty pro podnik
- ideální uspokojení potřeb

Nevýhody:

- vyšší náklady – čas a peníze
- nebezpečí zkušební lhůty
- zvyšování kolísání systému v podniku
- představa vyššího platového ohodnocení
- získání pracovníka trvá déle

1.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je další neméně důležitou etapou, která navazuje na získávání pracovníků. Hlavní účel výběru je posoudit z určitého vzorku kandidátů takového, který je pro danou pracovní pozici nejvýhodnější. Způsob dosažení našeho cíle však může být nákladný z hlediska času a finančních prostředků uvádí Stachová (1997).

1.2.1 Předvýběr

Před výběrem často bývá uskutečňován tzv. předvýběr. Jehož cílem je zúžit počet žadatelů na základě analyzování jejich dokumentů. Nejčastějšími dokumenty jsou žádost o zaměstnání a životopis. Dalšími dokumenty jsou:

1. osobní dotazník
2. motivační dopis

3. kopie o ukončení studia
4. kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání
5. pracovní posudky
6. reference (hodnocení z předchozího zaměstnání)
7. lékařská doporučení

Dále Dvořáková a kol. (2012) dodávají, že poskytnuté materiály odkazují na odbornost (vzdělání či praxe) nebo také na strukturu jazyka a vyjadřování se.

1.2.2 Metody výběru pracovníků

Němec (2002), Dvořáková a kolektiv (2001) s Armstrongem (2007) uvádějí nejpoužívanější a významné metody, které jsou uvedeny níže.

Vyskytují se tři hlavní metody výběru – pohovory, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

1.2.3 Pohovory

Němec (2002), Dvořáková a kolektiv (2001) s Armstrongem (2007) se shodují na názorech ohledně této metody. Pohovory jsou procesem hodnocení a zjišťování informací o tázaném uchazeči verbální komunikací.

Dělení pohovorů dle strukturovanosti:

1. Strukturované pohovory – tazatel má předem připravené konkrétní otázky. Tato metoda snadněji porovnává odpovědi a kritéria s dalšími uchazeči do předem určených formulářů. Tento typ je cílen na pracovní výkony v minulém zaměstnání či na zachování se v určité situaci. Kandidát si může typové otázky předem připravit, jelikož je může nalézt na internetu, a proto je vhodné formulovat otázky jiným způsobem.
2. Nestrukturované pohovory – jsou pokládány libovolné otázky, díky nimž můžeme získat konkrétnější informace a též snížit efekt psychické náročnosti u pohovoru na uchazeče. Pro tazatele je náročné si zapisovat přesné poznámky a na základě nich se správně rozhodnout.
3. Polostrukturovaný pohovor – nejčastější způsob pohovoru. Kombinace strukturovaného pohovoru a dalšího dotazování na základě odpovědí. (Aprofes, 2014)

Dělení dle množství vedoucích osob:

1. Individuální pohovory (1 + 1) – jedná se o velice běžnou metodu, které se účastní dvě osoby, uchazeč a personalista či vedoucí organizační jednotky. Zaměstnanci, jenž vybírají pracovníky, mají plnou podporu o rozhodnutí uchazeče, který může být přijat či odmítnut. U manuálních a administrativních pracovních nabídek se pořádá jedno kolo s každým kandidátem. U výběru na odborné nebo manažerské pracovní místo, uchazeči procházejí

více koly např. už před komisí. Nachází se zde riziko podcenění z hlediska nervozity, stresu či riziko přecenění uchazeče.

2. Pohovorové panely – tento pohovor vedou dvě a více osob, které bývají strukturovány jako personalista, majitel či linioví manažeři. U kandidátů na vrcholový management je doporučena účast psychologa.
3. Výběrová komise – oficiální seskupení větší skupiny, která zahrnuje členy vyššího managementu mající zájem o rozhodování. Členové komise se seznámí s uchazečem a mohou si s ostatními porovnat názory a své poznámky.

1.2.4 Assessment centre (AC)

Metodu zahrnují postupy mající za úkol hodnotit chování uchazeče pomocí různých situací a úkolů, které imitují budoucí pracovní místo. Assessment centra pomáhají kandidátům se vcítit do hodnot a mentality společnosti a tím zjistit, zda jim společnost vyhovuje. Do vyhodnocování je zapojeno několik pracovníků z vyššího nebo vrcholového managementu, kteří musejí projít školením. Z hlediska lepší interakce bývají kandidáti klasifikováni nejednou.

Tato metoda se snaží navodit testovanému uchazeči pocit časové tísně a tím vytvořit ideální podmínky pro krizovou situaci, se kterou by se uchazeč v reálné funkci mohl setkat.

Díky reálné flexibilitě metody, a to především díky využívání počítačové techniky, je možné tuto metodu využívat nejen pro vybírání nových kandidátů, ale také k zacvičování manažerů do nových funkcí. Mimo jiné je možné posuzovat chování uchazeče jako jedince, ale také jakou roli si vytvoří ve skupinovém scénáři bez toho, aniž by byly předtím zadány. Případně jak se osvědčí v roli, která mu bude předem zadaná. (Koubek, Hüttlová a Hrabětová, 1996 a Dvořáková a kol., 2012)

1.2.5 Testy pracovní způsobilosti (výběrové testy)

Němec (2002) a Armstrong (2007) se shodují na typech testů pracovní způsobilosti, které zkoumají znalosti, schopnosti a dovednosti. Též analyzují např. inteligenci, osobnost, motorické vlastnosti aj.

Armstrong (2007) s Koubkem (1995) dále rozšiřují Němcovu (2002) myšlenku testů.

Testy inteligence – objektivně zanalyzovat míru schopností, kterými je možné definovat inteligenci. Z hlediska kvalifikace a kvantifikace schopností jako takových.

Testy schopností – do testů schopností mohou být zahrnuty také testy inteligence, které mohou zahrnovat i duševní schopnosti. Ty se skládají ze současných nebo skrytých schopností, které je možné na základě testů odhalit a pomocí stimulace je dále rozvíjet. Snaží se zacílit na motorické, mechanické, komunikační a numerické schopnosti či na prostorovou orientaci apod.

Testy znalostí a dovedností – prověřují odbornost a znalosti. Kandidátovi může být zadána i část pracovního úkolu, který by vykonával na dané pracovní pozici.

Testy osobnosti – se snaží kvalifikovat osobnost člověka z důvodu možné predikce chování v určitých situacích. Tím je možné lépe určit vhodnost kandidáta na danou pozici.

- Extroverze/ introverze – lidé, kteří jsou označováni jako extroverti, bývají otevření, pozitivní, společenští, často jednají rychle a mají kladný vztah ke změnám
Naopak lidé introvertního typu bývají běžně uvážliví, méně hovorní, více přemýšliví, často jednají poté, co si celou situaci promyslí. Také se vyhýbají lidskému kontaktu
- Emoční stabilita – člověk emočně stabilní je houževnatý, sebejistý, uvolněný. Opakem tohoto pojmu je spoléhání na jiné kolegy, nejistota či nervozita
- Příjemnost – vlastnost kandidáta, která je definována pomocí zdvořilosti, sympatičnosti a tolerantnosti. Protikladem bývá hrubost, nepřátelskost či netolerance
- Svědomitost – kandidáti, kteří jsou svědomití, splňují znaky jako pilnost, spolehlivost, dochvilnost. Opakem jsou poté lenost, nedbalost či lhostejnost
- Otevřenost vůči novým zážitkům a zkušenostem – tito lidé bývají často zvědaví, nápadití, snaží se získávat nové poznatky a zkušenosti, protikladem je samolibost či náklonnost k předsudkům. (Armstrong, 2007)

V poslední řadě Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1996) dodávají, že tyto testy pracovní způsobilosti se nikdy nepoužívají samostatně, ale vždy ve spojení s jinou metodou.

1.2.6 Další metody

- Grafologie – analýza písma, která se snaží určit osobnost kandidáta a tím tak předpovědět úspěšnost v zaměstnání.
- Polygraf – neboli detektor lži je přístroj, který pracuje na principu změny fyziologických změn (zrychlení tepu či dýchání) při úmyslné lži.
- Reference – reference je posudek uchazeče od bývalého zaměstnavatele. Představují důvěrné názory na charakter a vhodnost pro pracovní pozici.
- Biodata – metoda, která používá specifická kritéria pro bodování a váhu, podle určitého významu, jednotlivých položek jako jsou vzdělání, dosavadní zaměstnání, pracovní zkušenosti, volnočasové aktivity či demografické

údaje. Biodatový dotazník – detailní dotazník pro uchazeče zahrnující zmíněné položky. Dle předešlých zkušeností může být určena minimální bodová hranice pro přijetí uchazečů. Tento typ metody bývá využíván při velkém rozpětí kandidátů hlásících se na dané množství pracovních pozic.

- Behaviorální rozhovory – jsou rozhovory s kandidátem, ten zodpovídá otázky zaměřující se na pracovní situace, kterým kandidát čelil v minulém zaměstnání. Tato metoda se zaměřuje na odůvodnění pracovního postupu v obtížné, stresové situaci, nebo když je kandidát odkázán sám na sebe a nemohl se poradit se svými kolegy, ani nadřízenými. (Dvořáková a kolektiv, 2001)
- Analýza předchozích výsledků a zadání písemných úkolů – tato metoda se využívá u manažerských pracovních míst. Zakládá se na principu skutečných výsledků a úspěchů z minulých zaměstnání. Analýza předchozích výsledků je velice kvalitním posuzovacím kritériem kandidátů. Uchazeči na vedoucí pozice mohou být požádáni o zpracování písemného projevu na určitý problém, návrh na zlepšení či posouzení stavu společnosti.

1.2.7 Závěrečný výběr

Závěrečný výběr zahrnuje ověřování referencí o kandidátech, vyhodnocení a konečné rozhodnutí o výběru uchazeče.

Při konečném výběru se získané informace z metody výběru porovnají s určenými kritérii či požadavky podniku. U této fáze se uchazeči rozdělí do tří skupin:

Vítězné skupiny – obsahující kandidáty, kteří splnili kritéria podniku. Dále u významných pozic kandidáti podstupují několik kol interview, zatímco u méně významných může stačit i jediné kolo.

Potencionální vítězové – některé výsledky nebyly zcela uspokojivé, ale také ne zcela odlišné od požadavků podniku. Tato skupina bývá chápána také jako rezervní skupina při nedostatku osob z první skupiny nebo pokud vybrané osoby z první skupiny do podniku nenastoupí např. přijetí do jiného podniku.

Poražených – skupina, ve které osoby jsou naprosto nepřijatelné pro danou pracovní pozici. Možným cílem přihlášených zjevně nevyhovujících osob je získání zkušeností při výběru nebo u stávajícího zaměstnavatele vzbudit pocit strachu ze ztráty pracovníka, a tím tak cílit na zvýšení platu či na jiné podmínky, uvádí Dvořáková a kolektiv (2001)

Armstrong (2007) dodává, že do závěrečné fáze spadají tři následující položky:

- potvrzení nabídky
- pracovní smlouva
- sledování a podpora nového pracovníka

1.3 Adaptace pracovníků

Stachová (1997) uvádí, že po přijetí pracovníka nastává proces adaptace neboli přizpůsobení se. Personální útvar a příslušný vedoucí musí zajistit, aby se pracovník co nejrychleji zapracoval, byl se svou prací spokojen a cítil se dobře v novém kolektivu. Dvořáková a kolektiv (2001) doplňují, že se daní příslušníci snaží zamezit demotivaci z nedostatku informací či nedostatečného splnění pracovních povinností. Tento proces začíná prvním kontaktem s podnikem a končí zapojením pracovníka do sociálně-pracovní struktury podniku.

Pracovní adaptace – myšleno přizpůsobení se náplni, podmínkám a charakteru práce.

Sociální adaptace – zapojení pracovníka do sociální struktury pracovní skupiny a podniku. Tento proces se dělí na dvě části. Pasivní sociální adaptace (nový pracovník se nijak nevměšuje do pracovních vztahů) a aktivní sociální adaptace (nově nabytý pracovník má schopnost aktivně měnit sociální prostředí uvnitř podniku), (Stachová, 1997).

1.3.1 Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita

Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1996) sdělují, že orientaci můžeme vyjádřit oficiálním (formálním) a neformálním způsobem. První způsob se odvíjí od toho, že jde o plánovaný proces, který zařizují personální pracovníci a přímý nadřízený. Druhý způsob se zaměřuje na pomoc od nových spolupracovníků.

Orientační balíček (příručka, složka) je soubor písemných materiálů, které zaměstnanec získá. Ten slouží k tomu, aby si zaměstnanec prostudoval doma ve svém vlastním tempu veškeré potřebné informace. Balíček také umožňuje si kdykoli v pozdější době veškeré informace připomenout. Dvořáková a kol. (2012) dodávají, že ve stručnosti balíček pomáhá osvojit si strukturu a politiku organizace, dále vymezuje pracovní podmínky, odměňování, zaměstnanecké výhody atd.

Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1996) navazují, že příručka by měla obsahovat např.:

- současné organizační schéma podniku
- plán organizace
- soupis podnikových svátků
- přehled o vzdělávacích aktivit v organizaci

- informace v případě nouze, nebezpečí či prevenci nehod
- telefonní čísla pracovníků a záchranných jednotek

1.3.2 Oblasti orientace a jejich obsah

Koubek (2001) uvádí, že orientace nových pracovníků se specifikuje do tří částí:

- Celoorganizační (celopodniková) orientace – dle Armstronga (2007) též uvádění pracovníků do podniku. Informuje o obecném sdělení, které je určeno pro všechny pracovníky neohledně na charakter a náplň práce
- Útvarová (týmová či skupinová) orientace – je zaměřena na určitou organizační jednotku, ve které se nachází dané pracovní místo. Vyznačuje se určitými detaily a zvláštnostmi, jako jsou pro daný útvar charakteristické. Armstrong (2007) doplňuje, že tato část bývá spojována s uváděním pracovníka na pracovní místo, kde se obeznámí se svým nadřízeným a kolegy, pracovištěm včetně jídelny, šatny, odpočívárny
- Orientace na konkrétní pracovní místo – dané zaměstnání se obsahově rozlišuje dle specializace a náplně práce na danou pracovní pozici

1.3.3 Období orientace a jeho časový plán

Koubek (2001) uvádí, že časový úsek musí být dostatečně dlouhý na to, aby pracovník vstřebal znalosti/poznatky. Ty se mohou prezentovat ústní či písemnou formou, které by měly být sladěny a sdělovány po částech dle důležitosti. V případě orientace v organizaci jako celku by měl být kladen důraz na podávání informací písemnou formou. U útvarové (týmové či skupinové) nebo u orientace přímo na určité pracovní místo by měly převažovat ústní informace. Sdělované informace se mohou opakovat a pracovník zodpovídající za orientaci průběžně dohlíží na průběh tohoto procesu.

1.3.4 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Proces adaptace započne v okamžiku dohodnutí obou stran na pracovní smlouvě. Mezi prodlevou podepsání smlouvy a nástupem do práce je vhodné udržovat kontakt s nově získaným zaměstnancem. Také je vhodné, aby zaměstnanec získal dokumenty a informace (firemní brožury, výroční zprávy, firemní noviny, časopisy apod.), které charakterizují podnik. (Dvořáková a kolektiv, 2001)

1.3.5 Adaptační plán

V průběhu prvního pracovního dne na pracovní pozici by mělo dojít k obdržení individuálního pracovního plánu a jeho vysvětlení nadřízenými. Podoba (obsah i délka) závisí na útvaru a pozici, na kterou nastupuje. Tento plán stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by měl zaměstnanec přijít do styku, jaká školení by měl podstoupit, dále se musí seznámit s organizačními útvary a také s hlavními kontrolními body jeho adaptace. Důležité je, aby zaměstnanec dokázal správně vsřebat informace tak, aby jimi dále nebyl zahlcen. (Dvořáková a kolektiv, 2001)

1.3.6 Poskytnutí základních informací

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že personalista zaměstnance představí vedoucímu organizační jednotky, ta ho seznámí s úkoly a aktuální situací jednotky (ústně i písemně). Ten jej dále předá jeho přímému nadřízenému, ten zaměstnance seznámí s právy a povinnostmi a uvede ho mezi nové spolupracovníky. Je možné, aby se člen pracovní skupiny stal pro nového pracovníka „patronem“ (mentorem), který pomáhá v navazování sociálních vztahů a v zaškolování.

Dvořáková a kolektiv (2001) dále dodávají, že úvodní část adaptace bývá cílena na získání informací (ústně i písemně). Střední a velké firmy poskytují svým nově získaným pracovníkům orientační brožury, které udávají informace o podniku – její historii, produkty a služby, filozofii, organizaci, základní vnitřní směrnice atd.

1.3.7 Vyhodnocení adaptačního procesu

Po zapojení zaměstnanců do pracovního procesu je žádoucí, je neustále sledovat v průběhu vykonávání jejich pracovní činnosti a vyhodnocovat potenciální vznik problémů, případně konfliktů. Díky tomuto přístupu by mělo být efektivní je odstranit již v rané fázi, a tedy zamezit, aby se tyto problémy či konflikty nerozrostly do situací, které by narušovaly chod, atmosféru ba dokonce soudržnost ve firmě.

Mimo jiné je možné sledováním zaměstnanců zjistit efektivnost vybraných metod pro posuzování vhodnosti uchazečů. V případě, že se ukáže nevhodnost pracovníka, je zapotřebí zjistit příčiny, které k tomu vedly, aby se následně v budoucnu jim dalo předejít.

Výběr nepříliš vhodného pracovníka může být zapříčiněn nekonkrétním popisem a specifikací pracovního místa. Dalším příkladem může být nevhodné definování potenciálních uchazečů, případně špatně vybraný způsob zvolené inzerce, či špatné nastavení výběrového pohovoru. Jakmile se určí konkrétní příčina, která vedla k výběru pracovníka, jenž nedisponuje

potřebnými znalostmi a schopnostmi, lze podniknout nezbytné kroky, které by vedly k výběru zaměstnanců a lépe by vyhovovali na dané pracovní místo (Armstrong, 2007).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODMÍNKÁCH STÁTNÍHO PODNIKU POVODÍ LABE

Tato kapitola je zaměřena především na představení Povodí Labe, státní podnik, jeho rozdělení a strukturu. V této kapitole je dále přepsán systém získávání a adaptace zaměstnanců.

Analýza bude vycházet z ústních rozhovorů autora se zaměstnanci podniku.

2.1 Charakteristika podniku

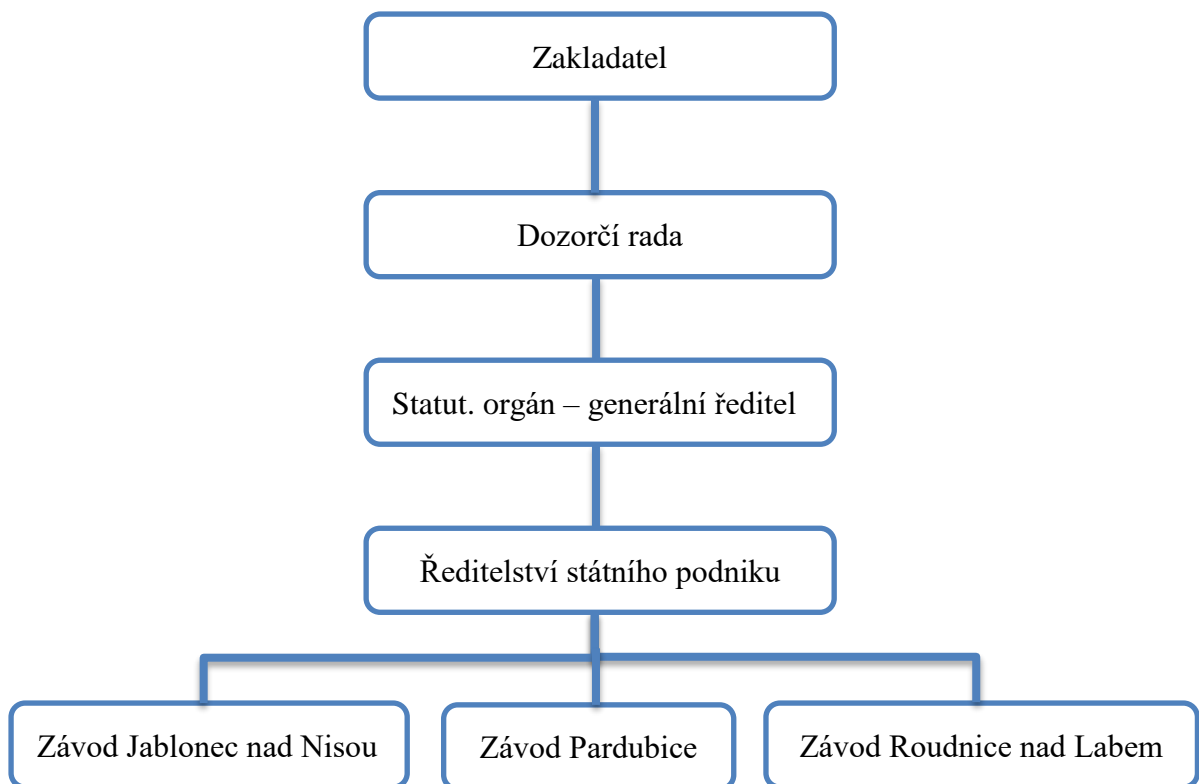
Povodí Labe, státní podnik je jeden z pěti státních podniků povodí, které se zabývají správou a údržbou vodních toků a vodních děl. Dalšími povodími jsou Povodí Moravy, Odry, Ohře a Vltavy.

Tabulka 1 Základní údaje o povodí.

Charakteristika	Skutečnost
Plocha povodí	14 976,1 km ²
Délka toků ve správě	9 352,7 km
- z toho upravených	4 531,7 km
Délka umělých kanálů a přívaděčů	88,6 km
Jezy ve správě celkem	196 ks
- z toho pevné	90 ks
- pohyblivé	103 ks
- kombinované	3 ks
- energeticky využitě	95 ks
Malé vodní nádrže a rybníky	78 ks
Nádrže ve správě	24 ks
- z toho s hrází zemní	8 ks
- s hrází betonovou	2 ks
- s hrází zděnou	14 ks
Nádrže vodárenské	7 ks
Nádrže s energetickým využitím	17 ks
Celkový objem nádrží	176,8 mil. m ³
- z toho retenční objem	36,6 mil. m ³
- zásobní objem	107,9 mil. m ³
Plocha nádrží při max. hladině	20,9 km ²
Plavební komory ve správě	30 ks
Dopravně významná vodní cesta	244,8 km
Malé vodní elektrárny ve správě	20 ks
- instalovaný výkon	6 438 kW

Zdroj: (Bendová, 2015)

Z tabulky 1 plyne, že oblast působnosti podniku je necelých 15 tisíc čtverečních kilometrů, což představuje 18,99 % celkové rozlohy České republiky. Jde o podnik, který obsluhuje správně třetí největší území (1. Povodí Labe, státní podnik s rozlohou necelých 29 tisíc čtverečních kilometrů (Povodí Vltavy, 2013) a 2. Povodí Moravy, státní podnik se svými spravovanými 21 tisíci kilometry (Povodí Moravy, 2017)) v rámci České republiky. Povodí Labe se stará o vodní toky o délce přesahující 9 tisíc km, dále stará o 196 jezů, z nichž je 95 energeticky využitelných a o 244,8 kilometrů (80,55 %) splavných vodních toků pro velkou plavbu. Podíl vůči malé plavbě činí 49,41 % (495,4 kilometrů) ze všech vodních cest v České republice.



Obrázek 1 Organizační schéma (Eagri, 2017, upraveno autorem)

Z obrázku 1 vyplývá, že nejvyšším subjektem je zakladatel, kterým je Ministerstvo zemědělství. Pod tento subjekt dále spadá dozorčí rada, která tvoří 9 členů. Dále navazuje statutární orgán, jímž je generální ředitel. Ředitelství státního podniků a jemu podřízené 3 závody tvoří dohromady Povodí Labe, státní podnik. Ředitelství státního podniku se dále dělí na generálního ředitele (podřízený odbor je kancelář generálního ředitele), investičního ředitele (podřízené odbory jsou odbor inženýrských činností, odbor veřejných zakázek a dotací, odbor

péče o vodní zdroje), technického ředitele (podřízené odbory jsou odbor technickoprovozní činnosti, odbor vodohospodářského dispečinku, odbor vodohospodářských laboratoří, odbor informatiky a odbor vnitřní správy) a finančního ředitele (podřízené odbory jsou odbor plánování, personalistiky a mezd, odbor účetnictví a daní, odbor financování a odbor majetkový) (Augulis, 2017a).

Ředitelství státního podniku je zcela nadřazený autoritativní orgán. Jeho působnost je mimo jiné v plánování a dodržování strategických plánů podniku. Dále se ředitelství stará o centrální řízení jednotlivých organizačních útvarů podniku (Eagri, 2017).

Provozní část Povodí Labe, státní podnik se dělí na Závod Jablonec nad Nisou, Závod Pardubice a Závod Roudnice nad Labem. Každý z nich obsahuje úsek ředitele závodu, ekonomický úsek, jehož vedoucím zaměstnancem je ekonomický náměstek, a provozně – technický úsek, jehož vedoucím zaměstnancem je technický náměstek.

Provozní střediska se zabývají údržbou vodních toků a vodních děl. Provozní střediska služeb se zabývají technickou podporou provozních středisek velkou mechanizací (speciální mechanizací, autojeřáby apod.), jejich údržbou a opravami.

Provozně–technické úseky v Jablonci nad Nisou jsou Hradec Králové (provozní středisko Dvůr Králové, Hradec Králové, Jičín a provozní středisko služeb Hradec Králové) a Jablonec nad Nisou (provozně technický úsek Liberec, Turnov, Mladá Boleslav a provozní středisko služeb Jablonec nad Nisou).

Provozně–technické úseky v Pardubicích jsou Vysoké Mýto (provozní středisko Vysoké Mýto, Žamberk a provozní středisko služeb Vysoké Mýto) a Pardubice (provozní středisko Pardubice, Čáslav, Lysá nad Labem a provozní středisko služeb Pardubice).

Provozně–technické úseky v Roudnici nad Labem jsou Pardubice (provozní středisko Pardubice, Kolín, Kostomlaty nad Labem a provozní středisko služeb Pardubice) a Roudnice nad Labem (provozní středisko Roudnice nad Labem, Ústí nad Labem, Děčín a provozní středisko služeb Litoměřice) (Augulis, 2017b). Rozdělení je přehledně shrnuto v tabulce 2.

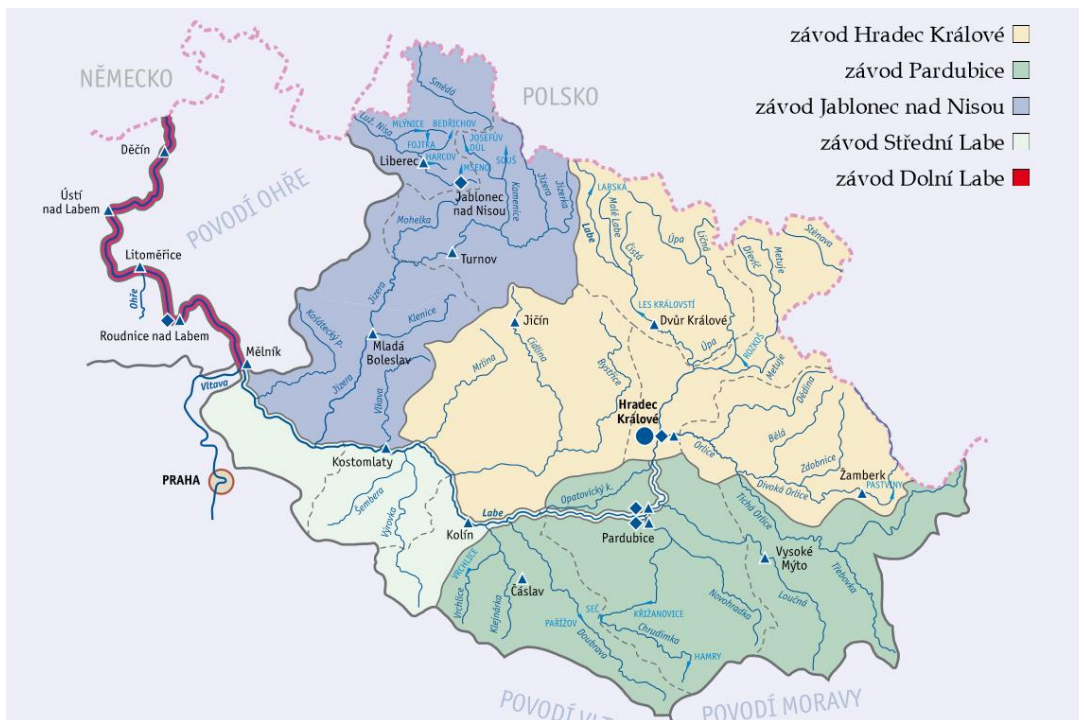
Tabulka 2 Organizační struktura závodů.

Závod Jablonec n. Nisou	Závod Pardubice	Závod Roudnice n. Labem
Úsek ředitele závodu	Úsek ředitele závodu	Úsek ředitele závodu
PTÚ Hradec Králové	PTÚ Vysoké Mýto	PTÚ Pardubice
PS Dvůr Králové n. L.	PS Vysoké Mýto	PS Pardubice
PS Hradec Králové	PS Žamberk	PS Kolín
PS Jičín	PSS Vysoké Mýto	PS Kostomlaty n. L.
PSS Hradec Králové		PSS Pardubice
PTÚ Jablonec n. Nisou	PTÚ Pardubice	PTÚ Roudnice n. Labem
PS Liberec	PS Pardubice	PS Roudnice n. Labem
PS Turnov	PS Čáslav	PS Ústí n. Labem
PS Mladá Boleslav	PS Lysá n. Labem	PS Děčín
PSS Jablonec n. Nisou	PSS Pardubice	PSS Litoměřice
Ekonomický úsek	Ekonomický úsek	Ekonomický úsek

Zdroj: (Augulis, 2017b)

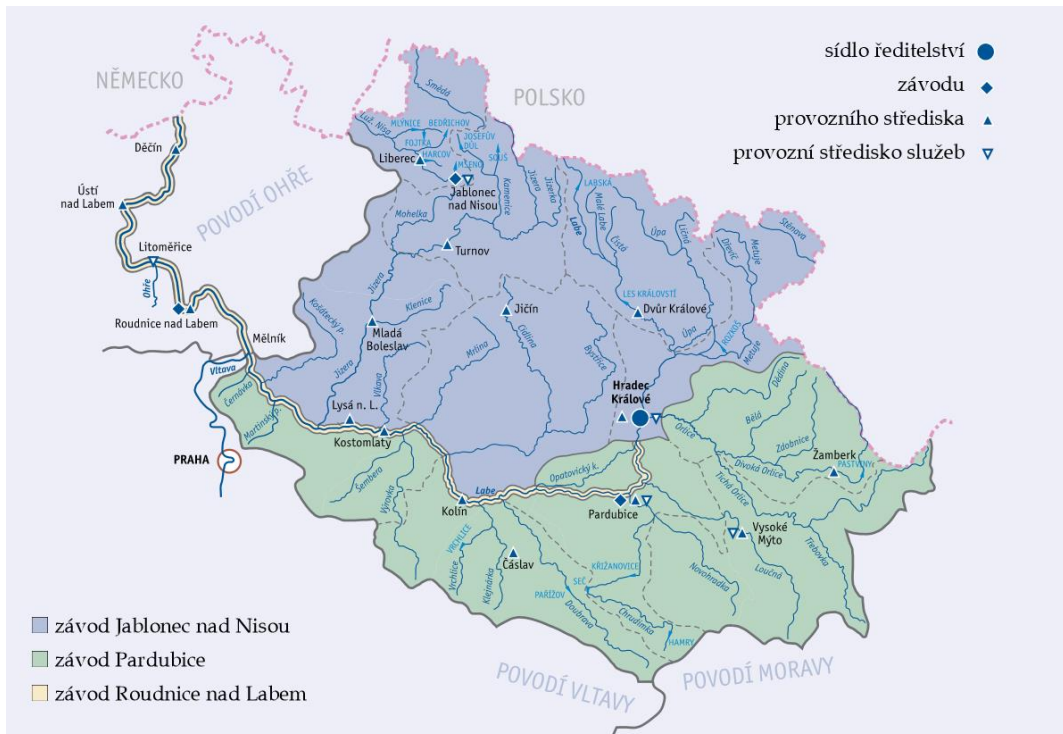
Jednotlivé závody se poté zaměřují na správu vodních toků a vodních děl, aby došlo k zefektivnění pracovní činnosti a k lepšímu zaměření na jednotlivé vodní toky. Původně bylo těchto závodů pět (Hradec Králové, Pardubice, Jablonec nad Nisou, Střední Labe, Dolní Labe). Počátkem roku 2016 došlo z důvodu snížení provozních nákladů k restrukturalizaci na současné tři závody. K závodu Jablonec nad Nisou byla připojena část závodu Hradec Králové. K Pardubicím byl připojen závod Střední Labe (pravá část břehu Labe po Mělník) a část závodu Hradec Králové. Třetím a posledním závodem je závod Dolní Labe, který byl přejmenován na závod Roudnice nad Labem. Ten nyní spravuje celou splavnou část Labe. Výše popsaná situace je graficky znázorněná v obrázku 2 a 3 (Augulis, 2017b).

Závody se mimo jiné starají o bezpečné množství vody ve vodních tocích při povodňovém nebezpečí, případně se snaží eliminovat nebo alespoň zmírnit negativní důsledky nadměrného sucha. Také se starají o množství, kvalitu a ochranu podzemních vod (Eagri, 2017) a (Povodí Labe, 2007).



Obrázek 2 Geografická struktura podniku před restrukturalizací (Povodí Labe, 2007)

Obrázek 2 popisuje geografickou strukturu podniku před rokem 2016, ze které je patrné rozdělení podniku na pět částí.



Obrázek 3 Geografická struktura podniku po restrukturalizaci (Povodí Labe, 2007)

Obrázek 3 charakterizuje skutečnost po restrukturalizaci, kdy závod Hradec Králové jakožto rozlohou největší závod byl rozdělen mezi závod Pardubice a závod Jablonec nad Nisou. Území pravého břehu závodu Střední Labe bylo připojeno k závodu Pardubice a také následně došlo k přejmenování závodu Dolní Labe na závod Roudnice nad Labem, a nyní spravuje splavný tok Labe.

2.1.1 Předmět podnikání

Pole působnosti Povodí Labe, státní podnik je široké, proto je potřeba rozebrat hlavní předmět činnosti podniku, díky čemuž může dojít k přehlednější a efektivnější možnosti sestavení nabídky a poptávky pracovních příležitostí.

Povodí Labe v rámci správy vodních toků a vodních děl spolupracuje s ostatními orgány státní správy a soukromými subjekty s působností na jeho území

Jeho významnou činností je provoz komplexního vodohospodářského dispečinku na Středním a Dolním Labi. Mimo to zajišťuje dispečerské řízení vodohospodářských systémů v oblasti Horního Labe, Lužické Nisy a Stěnavy.

Má za úkol provozovat soustavu měřicích stanic, které používá ke sledování meteorologických, hydrologických a technologických veličin a ukazatelů vody.

Jednou z hlavních složek je zajištění maximální možné ochrany před povodněmi a eliminace možných škod, ke kterým může při povodni dojít.

Další významnou úlohou je provozování vodních děl nezbytných k zabezpečení funkce vodních toků. Rovněž má právo k oprávněným nakládáním s vodami, u kterých bylo obdrženo právo s nimi hospodařit, a u těchto vod poté provádí technickobezpečnostní dohled.

Jednou z jeho zodpovědností je vypracování vodohospodářské bilance ve spádovém obvodu povodí Horního a Středního Labe a vlastního toku Labe pod soutokem s Vltavou v Mělníku.

Povodí Labe, státní podnik má dále povinnost provádět kontrolu v rámci sítě vodních toků u povrchových a odpadních vod, říčních usazenin a plavenin

Objektem jeho zájmu jsou koncepce ekologických strategií, které se dotýkají vodních cest a břehových porostů (Bendová, 2016).

2.2 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura

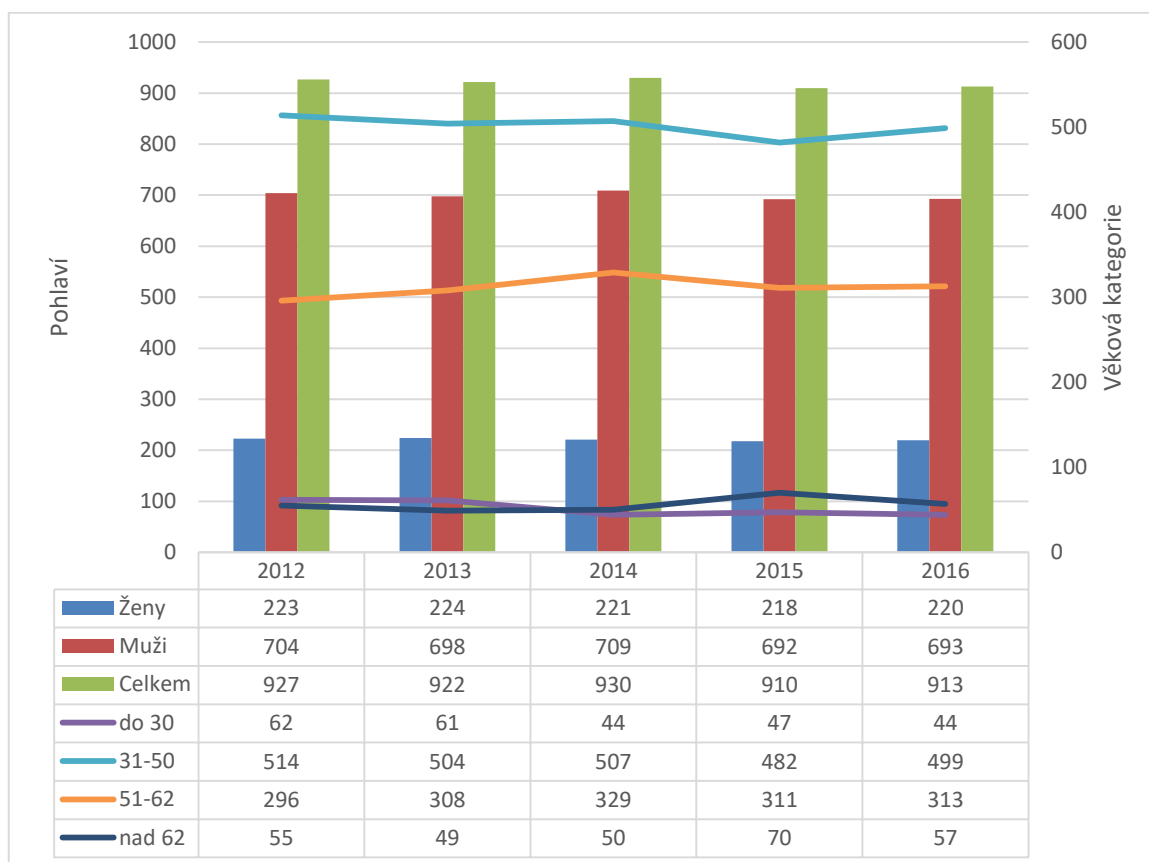
Povodí Labe, státní podnik zaměstnává přes 900 pracovníků, kteří se dělí především na technicko-hospodářské a dělnické profese. Vzhledem k ne příliš rozsáhlému dělení profesí bude v této podkapitole provedena analýza struktury zaměstnanců z hlediska pohlaví, profese,

vzdělání, věku a lokace pracovníků v daných závodech. Všechny tyto kategorie budou popsány mezi roky 2012 až 2016 a to včetně těchto roků.

Díky tomu, že Povodí Labe je státní podnik, nedochází v něm k časté fluktuaci zaměstnanců. Meziroční změny počtu zaměstnanců se pohybují v řádu jednotek maximálně v řádu nízkých desítek osob. Největší změna v počtu pracovníků nastala ve sledovaném období mezi roky 2014 až 2015, kdy tento podnik opustilo celkem 20 zaměstnanců. V průměru se meziroční počet zaměstnanců změní o 9 pracovníků, což v celkovém množství pracovníků představuje pouze průměrnou meziroční změnu o 0,98 %.

2.2.1 Charakteristika podniku vzhledem k pohlaví a věku

Z obrázku 4 lze vidět, že se rozdíl počtu mužů a žen měnil ve sledovaném období minimálně. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje lehce nad devíti sty pracovníky, z toho je kolem sedm set mužů, což představuje cca $\frac{3}{4}$ podniku. Počet zaměstnaných žen se pohybuje mírně nad dvěma sty pracovníci. Největší zaměstnanosti podnik dosáhl v roce 2014, kdy zaměstnával 930 pracovníků. Nejvíce zaměstnaných mužů bylo v roce 2014, kdy jejich počet dosahoval hodnoty 709, žen bylo nejvíce v roce 2013, kdy jich státní podnik zaměstnával 224.

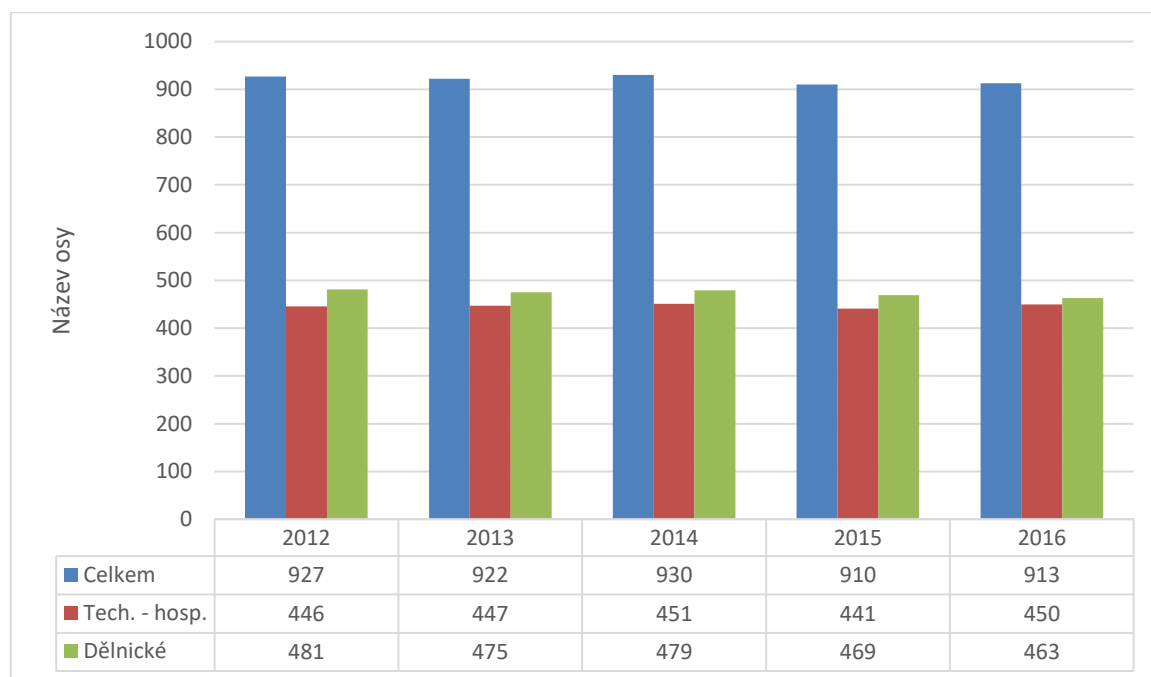


Obrázek 4 Grafický vývoj věkové hranice a počtu mezi ženami a muži v letech 2012 až 2016 (Povodí Labe 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017, upraveno autorem)

Dále lze vypočítat, že počet zaměstnanců ve věku 31-50 let se snižuje s výjimkou roků 2014 a 2016. Hranice nerovnoměrného věkového rozpětí jsou dány podnikem. Věkové rozložení se v průběhu pěti let výrazně nezměnilo.

2.2.2 Charakteristika podniku vzhledem k profesím

V rámci profesí se Povodí Labe dělí na skupiny: technicko-hospodářské a dělnické profese. Technicko-hospodářské profese zahrnují například administrativní pracovníky, účetní či laboranty. V rámci dělnických profesí se poté jedná o údržbáře, jezné, úsekové techniky, řidiče, opraváře strojů.

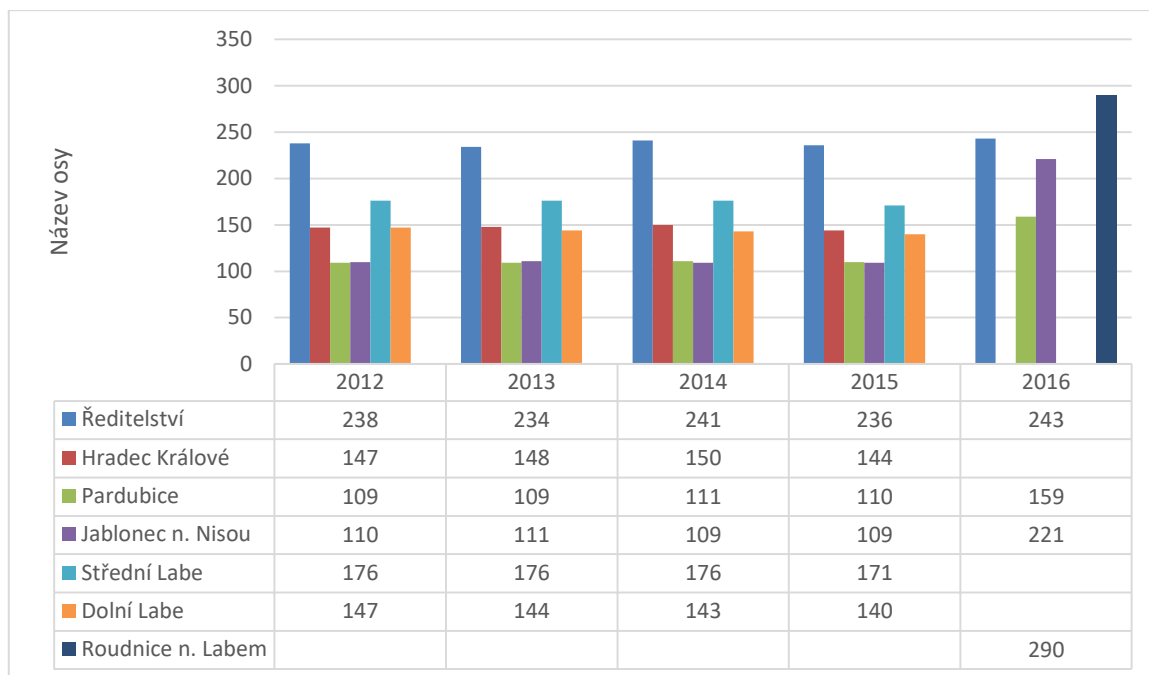


Obrázek 5 Grafický vývoj struktury profesí mezi lety 2012 až 2016 (Povodí Labe 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017, upraveno autorem)

Z grafu uvedeného v obrázku 3 lze vypočítat, že rozdíl mezi technicko-hospodářskou a dělnickou profesí je velmi malý a v letech 2013 až 2016 se ještě více zmenšuje, kdy v roce 2016 tento rozdíl činil pouhých 13 zaměstnanců. Za posledních pět let provozu Povodí Labe, státní podnik klesl počet pracovníků v dělnických profesích o 18 zaměstnanců, přičemž u technicko-hospodářských vzrostl o 4.

2.2.3 Charakteristika podniku počtu zaměstnanců vzhledem k místu působení

Před rokem 2016 se podnik dělil na 5 závodů (Hradec Králové, Pardubice, Jablonec nad Nisou, Středí Labe a Dolní Labe), následně došlo k restrukturalizaci a rozdělení podniku bylo upraveno, jak je uvedeno v kapitole 2.1. Mimo tyto závody se v podniku nachází Ředitelství Povodí Labe, jehož se restrukturalizace nedotkla.

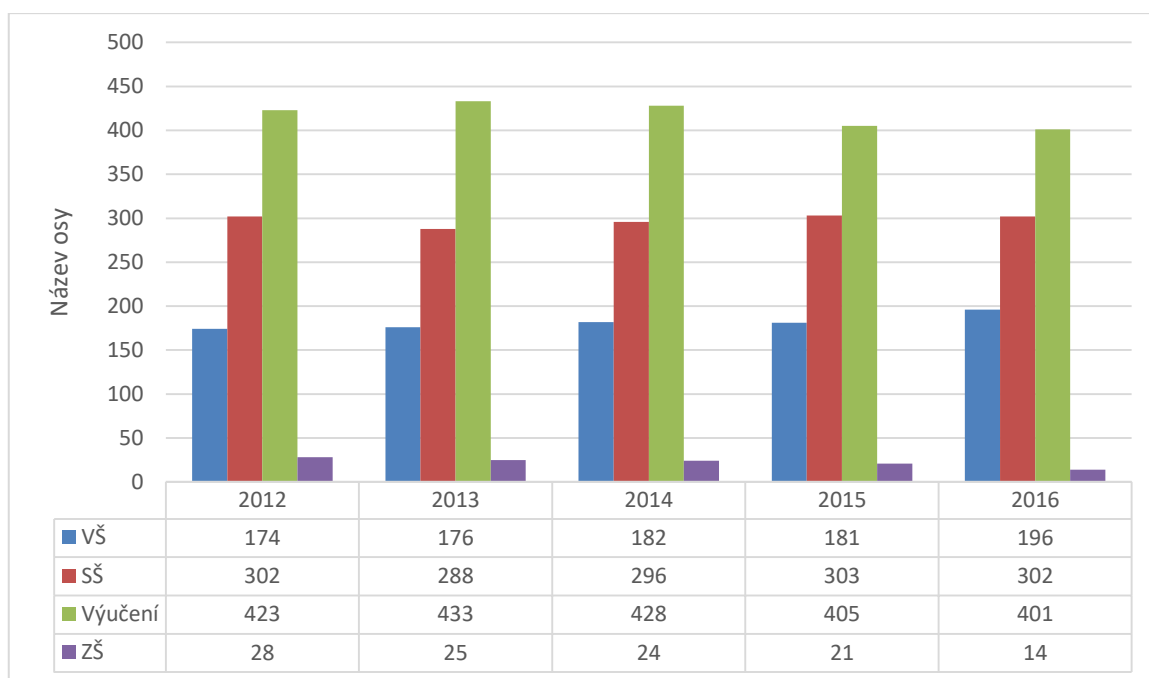


Obrázek 6 Grafické zobrazení územního uspořádání zaměstnanců mezi lety 2012 až 2016 (Povodí Labe 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017, upraveno autorem)

Z obrázku 6 je zřejmá restrukturalizace v roce 2016, kde lze vypočítat, že dochází k nárůstu zaměstnanců v závodech Jablonec nad Nisou a Pardubice. Nově vytvořený závod Roudnice nad Labem zaměstnává nejvíce pracovníků. Obecně lze říci, že závody před restrukturalizací si udržovaly relativně konstantní počet zaměstnanců, což svědčí o stabilitě podniku.

2.2.4 Charakteristika podniku vzhledem ke vzdělanosti

V níže uvedeném grafu jsou posuzovány čtyři kategorie vzdělání: základní vzdělání, středoškolské s výučním listem, středoškolské s maturitní zkouškou a vysokoškolské vzdělání.



Obrázek 7 Grafické znázornění podniku vzhledem ke vzdělanosti zaměstnanců (Povodí Labe 2013, 2014, 2015, 2016 a 2017, upraveno autorem)

Z obrázku 7 je patrný trend snižování počtu zaměstnanců se základním vzděláním. Téměř opačnou skupinou z hlediska vývoje vzdělání je vysokoškolské, které stále nabývá vyjma roku 2015. Největší skupinou v tomto časovém rozpětí jsou zaměstnanci, kteří jsou vyučení.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Povodí Labe je stabilní podnik s nízkou mírou fluktuace zaměstnanců, což znamená, že náborové akce nejsou tak časté. Pokud však k tomu dojde, vytvoří inzerce na svých internetových stránkách www.pla.cz. Podnik pak pořádá vlastní výběrové řízení, a to bez pomocných personálních agentur.

Společnost při náboru zaměstnanců dbá na to, aby potenciální zaměstnanec měl odpovídající kvalifikaci a případně potřebné licence (řidičský průkaz, strojní průkaz, vazačské zkoušky a průkaz vůdce malého plavidla). Pro podnik jsou také důležitá kritéria jako znalosti oblasti uživatelského prostředí výpočetní techniky, především práce s Microsoft Office, komunikativní schopnosti, spolehlivost při práci v týmu a míru zodpovědnosti.

Pro lepší přiblížení problematiky získávání zaměstnanců jsou dále uvedeny příklady požadavků na vybrané profese.

U administrativních pracovníků na vyšších pozicích je kladen důraz na vysokoškolské vzdělání minimálně s titulem bakalář, odborné znalosti kancelářských aplikací, schopnost operativního jednání, schopnost práce v týmu či smysl pro zodpovědné chování.

Pro administrativní pracovníky na nižších pozicích, které se přímo nedotýkají řízení podniku či rozhodování o klíčových záležitostech, je potřeba minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, velmi dobrá znalost kancelářských aplikací a ochota práce v týmu.

U pracovníků, kteří pracují v laboratořích, se vyžaduje vysokoškolské popřípadě středoškolské vzdělání v chemickém oboru, nutností je zdravotní způsobilost z důvodu práce s chemikáliemi v laboratořích, základní znalost kancelářských aplikací, či znalost cizího jazyka.

Pracovník, na pozici informatika, musí znát programovací jazyky, tvorbu internetových stránek, pokročilou znalost hardwarových a softwarových součástí počítačů a jejich příslušenství či znalost anglického jazyka.

Práce u lodníka či řidiče se vyžaduje odborný průkaz (průkaz vůdce malého plavidla, řidičský průkaz) a zdravotní způsobilost.

Státní podnik na oplátku nabízí jistotu zaměstnání, možnost kariérního růstu, benefity (stravenky, fond kulturních a sociálních potřeb) a pět týdnů dovolené. Stabilita zaměstnání je zajištěná díky nízké úrovni fluktuace zaměstnanců. Výhodou je také včasné a jisté finanční ohodnocení.

Podnik se snaží hledat potřebné zaměstnance ve svých řadách, a to jak z hlediska minimalizace nákladů tak i času.

Zároveň také zaměstnanec zná chod a mentalitu současného podniku, a proto se nemusí seznamovat s firemním prostředím. Slabou stránkou této metody je především limitovaný vzorek kandidátů, ze kterého je možné vybírat.

V případě, že se nenajde vhodný kandidát uvnitř podniku, Povodí Labe, státní podnik se uchýlí k zveřejnění inzerátu na svých webových stránkách. Díky zveřejnění se mohou hlásit potencionální zájemci z externího prostředí, kteří se zaměřují a cíleně vyhledávají pozice v tomto oboru. Díky výběrovému řízení podniku je docíleno výběru vhodného kandidáta na danou pozici.

Pokud se zde nenalezne vhodný kandidát, pak podnik přistoupí na výběr zaměstnance prostřednictvím celostátního webu například www.prace.cz, čímž osloví širší spektrum potenciálních kandidátů. Nevýhodou této metody je její plošná zaměřenost což znamená, že

propagace se dotkne i lidí, kteří o toto pracovní místo nemají zájem, a tedy se snižuje její efektivita.

V následujících řádcích jsou uvedeny příklady pozic výběrového řízení, které firma vypsal na svých internetových stránkách v období od 20. dubna 2017 (Jarošová, 2017a), a to na pozice:

- účetní v oblasti dotací
- účetní v oblasti zpracovávání faktur
- administrativní pracovník – asistent v oblasti dotací a veřejných zakázek

Od 15. května podnik vypsal výběrové řízení (Jarošová, 2017b) na další pozice:

- chemik
- technický pracovník

Po ukončení výběrového řízení si podnik vyhrazuje právo nesdělovat nevybraným uchazečů důvody jejich nevybrání. Také si vyhrazuje právo ukončit výběrové řízení dříve, zrušit ho nebo nevybrat žádného z přihlášených kandidátů.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Po získání skupiny přihlášených uchazečů je zapotřebí vybrat optimálního kandidáta na základě daných kritérií. Lze předpokládat, že některá kritéria budou významnější než jiná, a proto je třeba stanovit jejich prioritu.

Výběrové řízení se u státního podniku skládá ze tří částí. První částí je předvýběr kandidátů, druhou částí je ústní pohovor, ve kterém kandidát zodpoví kladené otázky. Poté výběrová komise tyto odpovědi vyhodnocuje, viz oddíl 2.4.2 První a druhé kolo výběrového řízení.

2.4.1 Předvýběr

Před samotným prvním kolem výběrového řízení je vhodné vytvořit předvýběr kandidátů na základě zaslaných dokumentů jako osobní životopis, motivační dopis, případně kopie o dokončení studia. Tento krok akceptuje i Povodí Labe, státní podnik z důvodu odfiltrování nepříliš vhodných kandidátů na základě určení stěžejních (prioritních) kritérií. Mezi prioritní kritéria často patří vzdělanost, praxe či jazyková vybava. V rámci podniku není možné stanovit jednotný postup pro předvýběr vhodných kandidátů, a to z důvodu rozmanitosti požadavků na jednotlivé profese (administrativní pracovník x laboratorní pracovník). Státní podnik stanovuje jednotlivá kritéria předvýběru a snaží se co nejlépe charakterizovat požadavky

pro dané pozice tak, aby eliminoval šanci, že se do samotného prvního kola výběrového řízení dostane nevhodný uchazeč.

2.4.2 První a druhé kolo výběrového řízení

Jakmile je vybrána užší skupina uchazečů z předvýběru, pak následujícím krokem je první kolo výběrového řízení, které podnik provádí sám. První kolo je tvořeno pohovorem.

Povodí Labe, státní podnik je specializovaný podnik, který disponuje vysoce kvalifikovaným personálem, a z tohoto důvodu sám nejlépe posoudí vhodnost kandidáta na dané pracovní místo. Dalším důvodem je úspora finančních nákladů, která se váže s výběrem pracovníka pomocí personálních agentur (outsourcing).

Výběrová komise bývá nejčastěji tvořena třemi až pěti lidmi. V komisi bývá vedoucí referátu, vedoucí odboru, odborný ředitel a v některých případech i vedoucí kanceláře generálního ředitele. Pohovor je připravován vedoucím referátu a samotný pohovor dále vede vedoucí odboru a odborný ředitel. Pohovor je následně vyhodnocen vedoucím odboru, odborným ředitelem a vedoucím kanceláře generálního ředitele. V případě, že bude vypsáno druhé kolo výběrového řízení, pak při jeho vyhodnocení a následném vybrání uchazeče rozhodují opět výše zmínění.

Důležitými kritérii je verbální i neverbální projev, komunikativnost, aktivní zájem uchazeče o pracovní místo apod. V případě, že v prvním kole uspěje více kandidátů, jsou vyzváni k druhé části, která se koná do dvou týdnů. Zde se potvrzuje především odborná znalost účastníka ve formě testu pracovní kvalifikace. Pokud i zde obstojí více než jeden uchazeč, pak je vykonán finální ústní pohovor, kde se jednoznačně určí nejvhodnější uchazeč.

2.4.3 Vyhodnocení výběru

V případě, že uchazeč uspěje, je informován podnikem prostřednictvím telefonátu, ve kterém je dotázán, zdali o dané místo má stále zájem. Pokud však uchazeč již nemá zájem o pracovní místo, je informován druhý nejvíce vyhovující kandidát v řadě. Pokud žádný z kandidátů již nemá o pracovní pozici zájem, je vypsáno nové výběrové řízení.

U méně frekventovaných pozic, jako jsou například lodníci, nedochází ze strany uchazečů k odmítání pracovních pozic z důvodu nedostatku těchto pracovních pozic na trhu práce. Opačný trend je například u pracovních pozic na fakturantky, účetní apod.

Jelikož si Povodí Labe, státní podnik organizuje výběrové řízení samo, jsou náklady s ním spjaté minimální a jsou zahrnuty v běžné náplni zaměstnanců. Náklady jsou tak nižší, než kdyby podnik využíval služeb personální agentury. Prioritní je výběr z vlastních řad, případným dalším krokem je inzerce na vlastním webu, který značí téměř nulové finanční náklady. Pokud

se do podniku prostřednictvím vlastního webu nepřihlásí požadovaný vzorek uchazečů, pak se podnik uchýlí k poslední a nejvíce finančně náročné možnosti, kterou je inzerce na celostátním pracovním webu Prace.cz.

Pokud je uchazeč přijat do Povodí Labe, státní podnik a vykonává pracovní činnost v jiném zaměstnání, pak musí nejpozději do data nástupu do státního podniku ukončit pracovní poměr.

2.5 Metody adaptace zaměstnanců

Jakmile je pracovník vybrán, je zapotřebí jej aklimatizovat do chodu podniku tak, aby byl platným článkem po pracovní i sociální stránce a ctil vnitropodnikovou filozofii.

Při nástupu do pracovního poměru je zaměstnanec nucen podstoupit vstupní lékařskou prohlídku.

První fáze adaptace je zkušební doba (obvykle 3 měsíce), kdy zaměstnanec a podnik zjistí, zdali jejich spolupráce bude vyhovovat oběma stranám. Nejčastějšími důvody ukončení spolupráce v Povodí Labe, státní podnik ještě ve zkušební době ze strany zaměstnance jsou situace, kdy se pracovník domnívá, že dojezdová vzdálenost a čas strávený na cestě do zaměstnání jsou v počátečních dnech vyhovující, avšak s uplynutím doby se jeví jako obtížná a unavující. Dalším důvodem předčasné ukončení spolupráce je, že pracovník zjistí, že náplň práce nenaplňuje jeho očekávání či se neshodne s vnitropodnikovou filozofií. Dalším poměrně častým důvodem ukončení pracovního poměru je, že zaměstnanec se s novým kolektivem či vedením neshodne z důvodu, že nebyly navázány pozitivní mezilidské vztahy.

Adaptace v Povodí Labe, státní podnik probíhá pomocí patrona, kdy je nový zaměstnanec přidělen ke zkušenějšímu spolupracovníkovi, který má na starost jeho zaučení. Při zaučování někdy dochází k překryvu, kdy zaměstnanec například odchází do důchodu nebo nastupuje na mateřskou dovolenou. K zaučení dochází pomocí vedoucího či kolegy z podobné pozice.

U absolventů bývá proces adaptace delší, protože jejich praktické zkušenosti v oblasti výkonu práce jsou minimální a často se jejich nabyté znalosti teorie neshodují s požadavky praxe. Povodí Labe, státní podnik většinou trvá až šest měsíců než absolvent získá potřebné praktické znalosti, aby mohl samostatně plnit pracovní úkony. U některých činností může být tato doba delší, protože se setkají s některými činnostmi sice pravidelně, ale ne tak často, příkladem může být, kdy pozici účetní obsadí absolvent a s účetní uzávěrkou se setkává pouze jednou ročně. U zaměstnance, který již nabyl praktické zkušenosti z minulého pracovního

poměru, je proces adaptace výrazně kratší. Tomuto pracovníkovi není potřeba vysvětlovat základní činnosti, ale jenom postupy spjaté s vnitropodnikovou filozofií.

U některých míst je třeba vykonat profesní zácvik, například u lodníka je zapotřebí vykonat zkušební plavbu i s lodivodem.

Podnik se snaží předávat poznatky zkušenějších zaměstnanců novým především ústně, protože se domnívá, že takto nový pracovník lépe pochopí danou pracovní činnost. Spoléhá se také na to, že pokud nový zaměstnanec má případné nejasnosti, může se ihned dotázat, případně mu může být potřebný úkon předveden zkušenějším pracovníkem. Případně si může rovnou danou činnost vyzkoušet pod dohledem kolegy, který jej může instruovat. Podnik nevydává žádné instruktážní brožurky, které by pomáhaly novým zaměstnancům lépe pochopit jejich pracovní úkony.

Při zahájení pracovní činnosti je u všech profesí povinné vstupní neboli základní školení. Tato školení se týkají především bezpečnosti práce na pracovišti, provozování firemních vozidel, provoz počítačů a vnitropodnikové sítě (intranet), bezpečnost práce v nebezpečném prostředí apod. U některých profesí se vyžadují i další povinná speciální školení například pro technické pracovníky, školení laborantů, potápěčů a jiné.

2.6 Shrnutí

Státní podnik se snaží naplňovat potřebné pracovní pozice především pomocí svých vlastních zdrojů. Tato metoda je sice jedna z nejméně nákladných, avšak její možnosti jsou značně omezené. Nevýhodou je, že se v podniku nemusí nacházet příliš vhodný pracovník, či nebude možné žádného aktuálního pracovníka na tuto pozici uvolnit. Podnik se sice také uchyluje k inzerci na svých internetových nebo na celostátních stránkách, ale ani zde se nejedná o příliš efektivní přístup, protože tyto prostředky jsou zacíleny plošně, což znamená, že oslovují i nepříliš vhodné potenciální kandidáty (Kmošek, 2017a, 2017b a 2016a).

Podnik sám uspořádává výběrová řízení, kde v prvním kole zasedají pracovníci podniku se zkušenostmi z oblasti, na které je vypsáno výběrové řízení. Především tedy vedoucí referátu, vedoucí odboru, odborný ředitel nebo v některých případech i vedoucí kanceláře generálního ředitele. Posouzení vhodnosti kandidáta poté vyhodnocuje současně odborný ředitel, vedoucí odboru a někdy i vedoucí kanceláře generálního ředitele. Pokud bývá vyhlášeno druhé kolo, pak je to zpravidla do 14 dnů od vyhodnocení prvního kola. Testové úlohy jsou sestavovány opět výhradně zkušenými pracovníky státního podniku.

Z důvodu nákladnosti, ale také i kvůli tomu, že podnik disponuje bohatými zkušenostmi v řízení výběrového řízení, podnik nevyužívá personální agentury (outsourcing).

Doba nábora trvá zhruba dva týdny, kdy žadatelé zasílají své životopisy. Po uplynutí této doby nábor ukončí a dojde k předvýběru. Následně se sejde komise a jsou vypsány pohovory případně další kola pohovorů či testů. Od uzavření nábora po výběr pracovníka uplyne většinou šest až osm týdnů.

Po ukončení výběrového řízení si podnik vyhrazuje právo nesdělovat nevybraným uchazečům důvody jejich nevybrání. Také si vyhrazuje právo ukončit výběrové řízení dříve, zrušit ho nebo nevybrat žádného z přihlášených kandidátů.

3 NÁVRHY PRO ZEFEKTIVNĚNÍ ZÍSKÁVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU POVODÍ LABE A JEJICH ZHODNOCENÍ

V této kapitole autor uvádí své návrhy, které jsou rozděleny dle fází náboru, výběru a adaptace. Dále autor shrnuje jejich výhody a nevýhody a uvádí svá doporučení.

3.1 Návrhy metod náboru zaměstnanců

Státní podnik využívá při náboru zaměstnanců primárně metody výběru zaměstnanců z vlastních zdrojů, případně pomocí internetové inzerce ze zdrojů vnějších. Tyto metody mají své výhody a zápory, které jsou shrnuty v oddílu 3.1.7 Porovnání. V této podkapitole jsou uvedeny návrhy, které mohou zefektivnit nábor, získávání a adaptaci budoucích kandidátů na pracovní pozice v Povodí Labe, státní podnik. A to z hlediska možnosti výběru z většího nebo kvalitnějšího okruhu kandidátů. Na základě toho lze předpokládat větší šanci, že podnik vybere co možná nejvíce vyhovujícího zaměstnance pro danou pracovní pozici, což následně může mít i dobrý dopad na kvalitu práce.

Klíčovými faktory, jak získat větší množství kvalitních kandidátů, kteří by co nejlépe splňovali podmínky státního podniku pro potřebné pracovní místo, je povědomí uchazečů o nabízeném místě, požadavcích na něj, ale také o nabízených benefitech. Tyto faktory jsou jedny z nejdůležitějších u metod, které se provádějí při náboru v internetovém prostředí. Důvodem důležitosti těchto faktorů je to, že pokud dojde k oslovení většího množství obyvatel, zvyšuje se také šance, že dojde k oslovení potenciálního kandidáta, který nejen že má o pracovní místo zájem, ale také disponuje potřebnými vlastnostmi, zkušenostmi a znalostmi.

Mimo jiné, podstatnou roli hraje také i způsob zacílení. Obecně lze říci, že internetové vyhledávače sbírají data ze stránek, které uživatelé navštívili, či vyhledali. Tato data poté využívají internetové vyhledávače, sociální sítě nebo internetové servery pro sdílení videí. Každá z těchto stránek toho dosahuje jinak, což bude hrubě popsáno u jednotlivých podkapitol. Díky tomu, že tyto stránky získávají sice anonymní, ale velmi účelná data, mohou nabídnout přesné zacílení náborových příspěvků a následně získat velké množství kandidátů, kteří co nejvíce splňují požadavky podniku (Marketingppc, 2017a).

3.1.1 Sociální sítě

Jednou z navrhovaných a zároveň velice efektivních využití propagace, ale také možností, jak se dostat do povědomí potenciálních uchazečů, je metoda sociálních sítí. Tato metoda je poměrně nová, a proto ji tolik společností k náboru nevyužívá (Kmošek, 2017c).

Jedním z důvodů tohoto stavu je skutečnost, že velká část společností se ještě nedokáže plně pohybovat v internetovém prostředí a neuvědomují si, jak velký potenciál tyto prostředky přinášejí. Je podstatné zmínit, že i přes svou velkou efektivitu, je tato metoda jednou z nejlevnějších. Jedná se o propagaci prostřednictvím sociálních sítí jako je facebook, kde je možné za minimální finanční prostředky zcela efektivně zacílit propagaci pracovních míst, a tím získat soubor vhodných kandidátů. Díky tomu, že je možné zacílit inzerát na určité skupiny, které splňují přesné podmínky, dochází téměř k úplné eliminaci nežádoucích kandidátů, a tedy k předvýběru již v zárodku náboru (Marketingppc, 2017b a Facebook, 2017).

Oproti klasickým inzercím jsou sociální sítě efektivnější, protože jsou cílené i na ty, kteří by se na inzerční stránky nepodívali, například z důvodu, že by potenciální uchazeče nenapadlo vyhledávat práci v této oblasti trhu (Kmošek, 2017d). Dalším důvodem může být nespokojenost v současném zaměstnání (Kmošek 2016a a 2016b). Možnosti cílení reklamy může být například věk, lokalita (z hlediska dojíždění do zaměstnání), pohlaví (vhodnosti pracovních pozic) a další specifikace (podle toho, co se komu takzvaně „líbí“).

Podnik může také sledovat, jak je daná propagace efektivní, především díky tomu, jak na ni lidé reagují. Reakce lze zjišťovat pomocí počtu zobrazení a u kolika lidí a k jaké interakci s příspěvkem došlo, kolik lidí daný příspěvek sdílelo, kolik do něj vložilo komentář, kolik lidí díky tomuto příspěvku dalo podnikové stránce facebooku „To se mi líbí“, ale také kolika lidem se tento příspěvek nelíbil, či kolik z nich tento příspěvek pobouřil tak, že stránku přestalo sledovat. Ale především kolik lidí díky ní zareagovalo na pracovní nabídku. Pokud se ukáže, že příspěvek není příliš efektivní a neoslovuje tolik lidí, kolik by bylo potřeba, je možné jej během pár minut změnit tak, aby lépe zasáhl potenciální kandidáty (Marketingppc, 2017b).

Snadnou metodou získání povědomí o státním podniku z pohledu budoucích uchazečů a následného zacílení na nábor je služba Twitter. Ta umožňuje rychle vytvořit tzv. Tweet, neboli zprávu, která má maximálně 140 znaků, což udává zprávě její ráz a jednoduchost. Díky čemuž je oslovený jedinec rychle a přehledně informován o nabídce. Služba Twitter nabízí možnost zasílání tweetů lidem, kteří stránku podniku sledují, a to prostřednictvím SMS na mobilní telefony. Tuto službu poskytuje Twitter zcela zdarma, avšak upozorňuje, že si zaslané SMS může zpoplatnit operátor uživatele (Twitter, 2017). Tímto je možné potenciálního kandidáta informovat o nabídce práce velmi komfortně. Nevýhodou oproti facebooku je, že nelze příspěvky zcela zacílit na požadovaný okruh kandidátů, ale dotkne se všech, kteří danou skupinu sledují.

Autor doporučuje sociální sítě z důvodu nízké finanční náročnosti, vysokého množství oslovení potenciálních uchazečů a vysoké efektivity, protože je možné oslovit pasivní

kandidáty. Nevýhodou této metody je, že vyžaduje dobrou znalost informační techniky a internetu.

3.1.2 Elektronická pošta

Tato metoda není zcela tak využívána, ale její silnou stránkou jsou nízké náklady. Funguje na principu zasílání e-mailů potenciálním uchazečům v databázi. Databázi e-mailů je možné vytvořit různými způsoby. Velmi účinným způsobem, jak získat potřebné e-mailové adresy, je nabídnout lidem soutěž, kde výhrou bude možnost si vyzkoušet určitou pracovní pozici ve státním podniku. Člověk, který má o danou pozici zájem, musí vyplnit registrační údaje ve formuláři, kde musí uvést jméno, adresu, dosažené vzdělání, ale hlavně e-mailovou adresu. Tímto podnik získá soubor potenciálních uchazečů na budoucí potřebná místa. V rámci této metody podnik vynakládá minimální náklady, protože nabízí soutěž o pobyt na svém pracovním místě (Kmošek, 2016b).

Další možností je uspořádat veřejnou exkurzi, kde se návštěvníci mohou evidovat prostřednictvím e-mailu, čímž jim vzniká možnost oslovení v případě, že se na pozici, u které byla vedena exkurze (lodník, laborant), uvolní místo. Také je potřeba podotknout, že v dnešní době elektronickou poštu používá téměř každý, a to především pomocí chytrých telefonů. Díky tomu je možné informovat o volných pracovních místech, na která probíhá nábor i osoby, které by se o náboru za obvyklých okolností nedozvěděli. To má za následek zvýšení šancí, že ve výběrovém řízení bude více vhodných uchazečů.

Je potřeba uvést, že zájemci o soutěž na vyzkoušení pracovního místa, či návštěvu exkurze, by měli možnost označit políčko, které by se jich dotazovalo, zda chtějí zasílat novinky v rámci Povodí Labe, státní podnik, a to včetně dalších exkurzí, soutěží, dnů otevřených dveří, či vyhlášení náboru na pracovní místo. Pokud by návštěvník, či účastník takové políčko označil, poté by se výrazně snížila šance, že takto oslovený potenciální uchazeč by reagoval na náborový e-mail negativně. Rovněž se dá očekávat, že by takto zasláné e-maily nekončily ve spamu e-mailové schránky uchazeče.

Autor tuto metodu doporučuje z důvodu nízké finanční náročnosti. Nevýhodou této metody je, že vyžaduje naplnění databáze e-mailových adres.

3.1.3 Internetové vyhledavače

Další metodou využívající moderní elektronické technologie jsou internetové vyhledavače. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že tato metoda nemá pro nábor prakticky žádný význam, tak se po hlubším prozkoumání ukáže, že je zcela zásadní a velmi podceňovaná. Internetové vyhledavače jako Google, Seznam, Bing a Yahoo využívají toho, že pokud uživatel

cokoliv vyhledává, pak mu vyhledávač pošle malé množství dat, které definuje jeho požadavek. Tato data se ukládají v počítači, tabletu, či mobilním telefonu uživatele. Při dalším otevření vyhledavače se pak tato data pošlou zpět vyhledávači, čímž se s postupem času vytváří jakýsi soubor dat, který definuje statistické rozložení vyhledávaných pojmů uživatele. Díky takto nabytým datům může internetový vyhledávač efektivně zacílit reklamu na uživatele, protože pomocí stanovených algoritmů, lze zjistit, které pojmy, či slova vyhledával nejčastěji (Marketingppc, 2017a. a Google, 2017).

Pokud se tedy uživatel často zajímal o chemickou literaturu, chemické školy, uplatnění v oboru, či se díval na naučná videa o chemii, pak internetový vyhledávač tuto situaci vyhodnotí a nabídne uživateli reklamu, že Povodí Labe, státní podnik hledá laboranta. Jedná se tedy o metodu, která je poměrně dobře zacílená na potenciální uchazeče. Její nevýhodou je, že jako každá reklama si vyžaduje finanční prostředky. Tyto prostředky se odvíjí od množství zobrazených reklam, velikosti zacílené lokality nebo délkou trvání reklamy.

Další možností, kterou nabízí internetové vyhledávače, je prioritizace zobrazení. Obecně lze říci, že je v zájmu podniku, aby byl zobrazen na první stránce vyhledávače, čím výše tím lépe. Tímto je myšleno, že pokud uchazeč zadá do vyhledávače například „uplatnění chemika“, aby se mu na první stránce vyhledávače zobrazila stránka Povodí Labe, státní podnik, která by hned odkazovala na nabídku nabízené pracovní pozice „Chemik“. I zde vyhledávač využívá souborů cookies., což jsou balíčky dat, které byly popsány v odstavci výše. Jedná se tedy opět o velmi efektivně cílenou propagaci na požadovaný nábor pro danou pracovní pozici.

Vyhledávač Google nabízí možnost kvalitní aplikace ke správě takto tvořených propagací. Je tedy možné vidět, kolik lidí bylo takto osloveno a jak velký čas uchazeči strávili při prohlížení stránky, na které byly zobrazeny nabídky práce. Také lze nepřímo zjistit, kolika lidem byla tato pozice doporučena, a to prostřednictvím zobrazení statistiky, kolik lidí bylo nasměrováno prostřednictvím odkazu. V případě, že se zjistí, že propagace náboru není tak efektivní, jak by bylo potřeba, lze celou propagaci upravit velmi flexibilně.

Využití služeb internetových vyhledávačů je poměrně komplexní. Kromě vytvoření zcela adresné náborové propagace se dá také využít pro propagaci služeb, které státní podnik nabízí.

V poslední řadě je možné díky internetovým vyhledávačům získat statistická data o tom, z jakého regionu a města byla stránka nejčastěji navštěvována, jak dlouho trvala návštěva webových stránek, ale také i z jakého zdroje se uživatel dostal na stránky podniku. Díky těmto informacím je možné ještě lépe zacílit náborový inzerát.

Tato metoda je cílená a využívá přímo informace od potenciálního uchazeče. Autor však tuto metodu z hlediska finanční náročnosti nedoporučuje

3.1.4 Rádía a tisk

Jedny z nejnámějších prostředků, jak získat nové kandidáty, jsou zajisté mediální prostředky. Mediální prostředky zajišťují oslovení velké masy lidí za velmi krátký čas, díky čemuž lze vytvořit povědomí o nabízeném pracovním místě.

Hlavními sdělovacími prostředky jsou rádía, internet, tisk a televizní vysílání. Náboru nových zaměstnanců prostřednictvím internetu se zabývaly pododdíly 3.1.1 Sociální sítě, 3.1.2 Elektronická pošta a 3.1.3 Internetové vyhledávače.

Rádía většinou hrají lidem při jízdě automobilem, při práci, při sportu, v nákupních centrech, ale také je mohou zaslechnout kdekoli jinde, čímž je lze použít jako ideální zdroj propagace pracovní pozice. Pokud se jedná o propagaci pracovního místa Povodí Labe, státní podnik, bylo by vhodné využít především služeb komerčních regionálních rádií, tak aby byl co nejvíce eliminován nepříznivý efekt plošného oslovení. Nevýhodou radiové propagace je její finanční náročnost, avšak efekt, který vyvolává při rychlém vytvoření povědomí, lze jen stěží vytvořit jinými propagačními prostředky.

Dalším uvažovaným mediálním prostředkem je tisk. Konkrétně tedy inzerce v regionálním tisku, příkladem mohou být regionální deníky nebo městské noviny. Tato inzerce sice oslovuje velké množství lidí, ale také patří mezi nákladnější. Zároveň je zapotřebí vzít v úvahu, že čtení novinového tisku v posledních letech upadá (Mafra, 2017 a Matusek, 2015).

Metoda náboru pomocí reklamního sdělení prostřednictvím rádía disponuje masivním oslovením potenciálních uchazečů. Avšak autor tuto metodu z důvodu velké finanční náročnosti nedoporučuje. Metoda náboru potenciálních uchazečů prostřednictvím regionálního tisku je finančně méně nákladná než metoda pomocí rádía, avšak nedosáhne takového rozsahu.

3.1.5 Školní spolupráce

V tomto případě se nejedná o operativní metodu náboru zaměstnanců, ale o taktickou až strategickou. Smyslem této metody je vytvoření spolupráce se školami, které vzdělávají v oborech, u kterých se dá v budoucnu očekávat jejich potřeba pro podnik. Podnik nabídne žákům a studentům praxi, čímž získají zkušenosti v oboru, a podnik si takto vytvoří soubor potenciálních uchazečů s nadstandardními znalostmi podle vlastních potřeb. Tímto podnik minimalizuje riziko, že zaměstnaný absolvent bude nevyhovující a nebude disponovat potřebnými znalostmi, vědomostmi a zkušenostmi.

V rámci nižších ročníků studenty podnik seznamuje s tím, co obnáší dané pracovní místo, ukazuje jim rozdílnost teorie od praxe. V dalších letech je zasvěcuje do složitějších problémů. Příkladem může být pozice účetní, kdy v prvních letech se žáci učí, jak účtovat základní účetnictví. V dalších letech mohou sestavit účetní uzávěrku pod zkušeným dohledem zaměstnance podniku. Díky takto získaným zkušenostem mohou být po ukončení školní docházky studenti ihned zaměstnáni na potřebném pracovním místě.

Mimo jiné podniku se zkracuje proces adaptace, protože takový absolvent zná vnitropodnikovou filozofii, má v podniku vytvořené vřelé přátelské vztahy, a naopak podnik zná silné a slabé stránky absolventa. Dále dochází k nejen časové, ale i finanční úspoře na zaučení.

Autor tuto metodu doporučuje z důvodu investice do budoucna, která je spojena s rizikem nepřihlášení se absolventa na pracovní pozici do Povodí Labe, státní podnik.

3.1.6 Výměnné stáže

Zajímavou metodou, která může přinést do podniku nové poznatky a know-how, jsou výměnné stáže, kdy si státní podnik vymění zaměstnance se zahraničním podnikem pohybujícím se ve stejném poli působnosti. Případně státní podnik může nabídnout stáž bez výměny některému ze zahraničních partnerů (zahraničních povodí). Díky tomu se dá operativně řešit potřeba zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří se výměnného pobytu zúčastní, získají cenné zkušenosti ze zahraničí a mohou předat podniku nové poznatky, a ty mohou zefektivnit práci. Pokud se ukáže vhodnost některého ze zahraničních stážistů, je možné jim následně nabídnout pracovní poměr a díky tomu vyplnit vzniklé mezery na pracovních místech.

Jedná se o vysoce nákladnou metodu, která má řadu výhod. Krom toho, že umožňuje rychlé pokrytí potřeby obsadit požadovaná místa a získání nových zkušeností a poznatků pro Povodí Labe, státní podnik, tak zároveň můžou tyto zahraniční stáže přilákat nové potenciální kandidáty do náboru. Dále je možné do náborového inzerátu napsat jako jeden z benefitů, možnost pracovní stáže v zahraničí.

Je třeba zmínit, že nevýhodou může být potřeba vytvořit a podporovat síť partnerských společností. Zároveň lze pomocí této metody kompenzovat přebytek zaměstnanců, kdy přebytečným pracovníkům může být nabídnuta stáž v zahraničí a jakmile opět nastane jejich potřeba, tak je následně povolati zpět.

Autor uvádí, že metoda má pro podnik krátkodobé řešení hlavně při nedostatku zaměstnanců. Z důvodu vysoké finanční náročnosti však autor tuto metodu nedoporučuje.

3.2 Návrhy metod výběru zaměstnanců

V následujících oddílech jsou uvedeny návrhy metod pro výběr pomocí assessment centre, sociálních sítí a výběrové testy. Autor u každé metody dále uvádí jejich výhody a nevýhody a doporučení autora pro státní podnik.

3.2.1 Assessment centre

V této metodě jsou vybráni nejlepší kandidáti, kteří následně dostanou za úkol vyřešit soubor úkolů, a to buď týmově, nebo konkurenčně.

Týmové úkoly vyžadují kolektivní spolupráci, protože mnohdy na sebe navazují nebo se prolínají. Díky tomu je možné sledovat imunitu kandidáta vůči kolektivnímu stresu či jeho schopnost postavit se do vůdčí role a získat nadhled o aktuálním problému, získat hrubý odhad jeho řešení, přerozdělit pracovní činnosti v týmu, motivovat zbytek týmu a pomáhat při řešení neočekávaných problémů, které se mohou vyskytnout. Také lze sledovat, jak schopně se kandidát zapojí do týmové spolupráce a jak je ochoten přijímat a plnit příkazy od vedoucího zaměstnance. Jako příklad je možné uvést výběrové řízení na vyšší pozice, například pozice vedoucího odboru, kde je zapotřebí řídit lidské zdroje, ale zároveň mít nabyté dostatečné znalosti a zkušenosti. Týmová spolupráce se v Povodí Labe, státní podnik využívá při řešení rozsáhlejších úkolů a kdy je třeba spolupráce více odborníků zabývajících se různými problematikami. Týmový přístup je také třeba sledovat u úředníků, techniků nebo chemických laborantů.

Plnění konkurenčních úkolů je potřebné proto, aby se ukázalo, jak uchazeči jsou schopni plnit své pracovní úkony, když nemohou nikde získat potřebnou pomoc a jsou odkázáni sami na sebe, a to vše pod časovou tísní. Uchazeč může být vystaven psychicky náročnému úkolu, který nemusí mít řešení, či musí vyřešit úkol v předem vymezeném časovém úseku. Tímto lze sledovat, u kterého z kandidátů se začne vyskytovat větší množství chyb.

Výhodou této metody je zjištění chování uchazeče pod vlivem stresu. Tato metoda je náročná na čas z důvodu vytvoření cílených úkolů. Pro její efektivitu autor tuto metodu doporučuje.

3.2.2 Sociální sítě

Jednou z poměrně moderních možností, jak si prověřit případné kandidáty, je prostřednictvím sociálních sítí jako je facebook a twitter. Podnik si zde může zjistit, jak se uchazeč choval v předchozích zaměstnáních prostřednictvím příspěvků nebo fotografií, které jsou k dispozici. Případně jestli se jeho skutečná povaha, zkušenosti, dosažené vzdělání, či schopnosti zásadně liší od toho, co uživatel řekl a poskytnul u výběrového řízení.

Z informací uvedených na profilu kandidáta lze zjistit, zda se nevyjadřoval nevhodně o svém předchozím zaměstnavateli, dále lze zjistit jeho mentalitu, koníčky, zájmy apod.

Jedná se o metodu, která má velice nízké finanční náklady, avšak informace získané o uchazeči jsou ve většině případů skutečné. Nevýhodou může být omezený přístup na profil uchazeče.

Autor navrhuje tuto metodu využívat z důvodu nízké finanční náročnosti a z důvodu vysoké efektivity získaných informací o uchazečích.

3.2.3 Výběrové testy

Tento způsob rozšiřuje metodu klasických výběrových testů pracovní způsobilosti o to, že jsou uchazečům zadány další testy z pracovních znalostí. Hlavní test je zaměřený na pozici, na kterou se uchazeč hlásí, a dalšími testy se poté zaměřují na pozice, do kterých se sice uchazeč primárně nehlásí, ale podnik jejich naplnění požaduje nebo očekává, že je v brzké době potřebovat bude.

Pokud kandidát nesplnil požadavky výběrového řízení na preferovanou pracovní pozici, může mít vhodné znalosti a splňovat požadavky zaměstnavatele pro jinou potřebnou pozici. Podnik tak naplní sice jinou, ale potřebnou pracovní pozici a uchazeč získá zaměstnání. Podmínkou více testového výběru je, aby se testová výběrová řízení na různá pracovní místa konala ve stejný den, protože je třeba porovnat všechny skupiny zároveň.

Výhodou této metody je nízká finanční náročnost a možné využití kandidáta i na jinou pracovní pozici. Nevýhodou je časová náročnost z důvodu tvorby více testů. Autor tuto metodu doporučuje.

3.3 Návrhy metod adaptace zaměstnanců

V následujících oddílech se autor zabývá návrhy na zlepšení adaptace nového zaměstnance v Povodí Labe, státní podnik pomocí orientačního balíčku či adaptačním kurzem. Autor u každé metody dále uvádí jejich výhody a nevýhody a doporučení autora pro státní podnik.

3.3.1 Orientační balíček

Možností, jak pomoci nově získanému zaměstnanci v začlenění do struktury státního podniku, je poskytnout zaměstnanci orientační balíček při jeho nástupu na jeho pracovní pozici.

Tento balíček by měl obsahovat obecné informace pro všechny pozice jako je například struktura a historie podniku, termíny pravidelných školení, postup při aktivaci evakuačního plánu, opatření a v případě vyhlášení mimořádných situací, úlohu pracovníka v jeho plnění, tak

aby se předešlo nežádoucí panice, informace o služebních vozidlech, pravidla užívání počítačové sítě apod.

Rovněž by měl obsahovat informace, které jsou vázány přímo na konkrétní pracovní pozici, jako je stručný popis pracovního pozice, pracovní řád a informace o zásadách bezpečnostní práce, požární ochrany a telefonní čísla na vedoucí oddělení a patrona a také informace o možnosti stravování v podnikové kantýně.

Do orientačního balíčku je vhodné přidat drobné reklamní předměty podniku a základní kancelářské potřeby (psací potřeby, bloky, lepicí pásku apod.).

Její výhodou, že zaměstnanec má potřebné informace vždy k ruce. Autor tuto metodu doporučuje.

3.3.2 Adaptační výlety

Adaptace je velmi důležitá z důvodu, aby si nový zaměstnanec vytvořil pozitivní vztah se stávajícími pracovníky a cítil příjemně v novém kolektivu. Ideálním prostředkem k tomu jsou adaptační výlety. Tyto výlety jsou zorganizovány do měsíce po nástupu nového zaměstnance a pouze pro zaměstnance z jeho oddělení, vedoucího oddělení a patrona. Adaptační výlet by měl být jednodenní v předem domluvené lokalitě.

Náplní adaptačního výletu by mohla být návštěva blízké kulturní nebo přírodní oblasti, který lépe upevní charakter kolektivu a utužuje mezilidské vztahy. Díky tomu se následně zvedá efektivita práce. Nový zaměstnanec se po adaptačním výletu cítí být více součástí kolektivu, dal základ novým přátelským vztahům s kolegy, a díky tomu se více těší se do práce. U adaptovaného pracovníka je menší šance, že podnik opustí v krátké době.

Tato metoda není sice tak efektivní, jako třeba více denní adaptační kurzy, ale nabízí kompromis mezi finanční náročností a rychlostí adaptace. Při aplikaci adaptačního výletu na celé oddělení může dojít k výpadku v prováděných činnostech oddělení. Autor metodu doporučuje při náboru většího množství zaměstnanců do stejného či obdobných oddělení.

3.4 Shrnutí

Aktuálně se Povodí Labe, státní podnik zaměřuje pouze na metodu náboru zaměstnanců přes své, popřípadě celostátní webové stránky, díky čemuž je možné získat jen omezený počet kandidátů a následný výběr zaměstnanců je tedy z části omezen. Je nutné podotknout, že u takto vytvořené metody náboru nedochází k výraznému nárůstu nákladů na obsazení pracovního místa.

Autor doporučuje Povodí Labe, státní podnik více využívat internetové prostředí, protože se jedná o rychlou a efektivní cestu, jak si vytvořit velký okruh potenciálních uchazečů,

a to ve velmi přijatelném poměru cena, kvalita. Výraznější angažování v internetovém prostředí umožňuje oslovení širšího okruhu lidí, ať pomocí sociálních sítí, či elektronické pošty, a to i osob, které by nabídku ani nevyhledávaly. Díky tomu dojde k oslovení více potenciálních uchazečů splňující požadované podmínky státního podniku.

Podniku je také možné doporučit užší spolupráce se středními a vysokými školami. Jde především o spolupráci, která má vzájemný prospěch. Podnik si za minimální náklady může „vychovat“ uchazeče podle svých požadavků. Nevýhodou je, že tato metoda neřeší operativní potřebu získání pracovního místa, ale jedná se především o investici do budoucna.

Možností, jak řešit operativní potřebu zaplnění potřebného pracovního místa, jsou zahraniční stáže, kdy státní podnik nabídne svému zahraničnímu partnerovi možnost, aby jeho pracovník získal nové zkušenosti a schopnosti, a ty může poté uplatnit v Povodí Labe, státní podnik.

Podnik v současné době využívá i inzertní formuláře na celostátním webu, díky čemuž může získat kvalitní pracovníky z celé republiky, jenž nemají problém s přesunem do nové pracovní oblasti, protože jim nevadí cestovat za prací.

Z metod výběru lze poté doporučit metodu assessment centre, pomocí ní lze zjistit, jak se potenciální pracovník chová v krizových situacích ještě dříve, než jej podnik zaměstná. Podnik tak získá přehled o jeho kvalitách, vlastnostech a schopnostech. Může si tedy ověřit jeho silné a slabé stránky a vybrat tak nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vhodný pro vnitropodnikovou filozofii, odolný vůči stresu a lépe se aklimatizuje v novém prostředí i na úkor nenabyté praxe.

U metody adaptace by bylo pro podnik nejvíce hodné vytvořit oficiální adaptační kurz, tak aby si nový zaměstnanec co nejrychleji osvojil podnikovou kulturu a získal si nové přátelské vazby, díky čemuž může být zvýšena efektivita práce.

ZÁVĚR

V této práci se autor zaměřil na problematiku získávání zaměstnanců a jejich následnou adaptaci v prostředí Povodí Labe, státní podnik. Práce se následně dělí do tří částí.

V první části práce autor popisuje teoretické postupy, které se vyskytují v oblasti získávání lidských zdrojů. Rozebírá zvláště možnosti náboru nových pracovníků na potřebná pracovní místa, kde ukazuje potřebu vytyčení a definování přesných kritérií nebo specifických podmínek pro dané pracovní pozice tak, aby co nejméně docházelo k přihlašování nevhodných kandidátů. Poté se zaměřuje na výběr pracovníků a jeho členění, ukazuje teoretické možnosti výběru pracovníka. V závěru první části autor poukazuje na zhodnocení provedeného výběru a snaží se ukázat možnosti následné adaptace nově získaného zaměstnance.

V následující části autor konkretizuje postupy, které Povodí Labe, státní podnik provádí při získávání nových zaměstnanců. Ukazuje, že teoretické možnosti se ne vždy shodují s těmi praktickými. Analyzuje metody náboru zaměstnanců, které podnik používá. Ukazuje jejich výhody a nevýhody. Vyhodnocuje, jakým způsobem následně podnik provádí výběr zaměstnanců na potřebnou pracovní pozici. Zpracovává způsoby provedení následného začlenění nově nabytého zaměstnance

V poslední části jsou popsány návrhy, které mohou zvýšit efektivitu podniku při získávání nové pracovní síly. U metod náboru autor doporučuje větší propojení s internetovým prostředím, což podniku umožní při nízkých finančních nákladech získat kvalitní vzorek potencionálních zaměstnanců. Následně se snaží nastínit navrhované postupy výběru, ukázat jejich klady a zápory. Pro zapojení nového zaměstnance do chodu podniku autor ukazuje, že by mělo dojít k rychlému vybudování přátelských vazeb s ostatními zaměstnanci a navrhuje několik metod, kdy dojde k rychlému začlenění nového zaměstnance.

Cílem práce bylo navrhnout možné metody k efektivnějšímu získávání, výběrů a následné adaptace nových zaměstnanců. Rovněž došlo k analýze současné stavu podniku z hlediska zaměstnanců a navržení vhodných metod pro zvýšení efektivity získávání, výběrů a adaptace nových zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- APROFES, 2014. Způsoby vedení přijímacího pohovoru s kandidáty 1 (dle počtu osob a strukturovanosti). [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.aprofes.cz/metody-vedeni-pohovoru/>
- AUGULIS Dainius, 2017a. Ředitelství státního podniku. *Ředitelství státního podniku Povodí Labe* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z [http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/\(X\(1\)A\(PHIL8Hb40gEkAAAANTQ3YmUyZjItY2JjNS00Zjc3LWFiMjEtY2UwZjc0ODE2NzE4TEDRmUjqqAt6JZ0d0ILx-mlkDrc1\)\)/cs/dokumenty/reditelstvi-statniho-podniku-povodi-labe_6845.html?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/(X(1)A(PHIL8Hb40gEkAAAANTQ3YmUyZjItY2JjNS00Zjc3LWFiMjEtY2UwZjc0ODE2NzE4TEDRmUjqqAt6JZ0d0ILx-mlkDrc1))/cs/dokumenty/reditelstvi-statniho-podniku-povodi-labe_6845.html?AspxAutoDetectCookieSupport=1)
- AUGULIS Dainius, 2017b. Závody. *Organizační struktura závodů*. online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z [http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/\(X\(1\)A\(_uhm9E740gEkAAAAYTI3YzRjYjItNDVjOC00YzkwLThiYjQtYmZjZmIzM2MxYTNmYKYWbCFpNrQrrk4gsWPKpfFZsD11\)\)/cs/obsah/zavody_2904.html](http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/(X(1)A(_uhm9E740gEkAAAAYTI3YzRjYjItNDVjOC00YzkwLThiYjQtYmZjZmIzM2MxYTNmYKYWbCFpNrQrrk4gsWPKpfFZsD11))/cs/obsah/zavody_2904.html)
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENDOVÁ, Hana, 2015. Základní údaje o povodí. *Povodí Labe* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/cs/obsah/zakladni-udaje-o-povodi_475.html
- BENDOVÁ, Hana, 2016. Předmět činnosti. *Předmět činnosti* [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: [http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/\(X\(1\)A\(PHIL8Hb40gEkAAAANTQ3YmUyZjItY2JjNS00Zjc3LWFiMjEtY2UwZjc0ODE2NzE4TEDRmUjqqAt6JZ0d0ILx-mlkDrc1\)\)/cs/obsah/predmet-cinnosti_495.html](http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/(X(1)A(PHIL8Hb40gEkAAAANTQ3YmUyZjItY2JjNS00Zjc3LWFiMjEtY2UwZjc0ODE2NzE4TEDRmUjqqAt6JZ0d0ILx-mlkDrc1))/cs/obsah/predmet-cinnosti_495.html)
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2001. *Personální řízení I*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0248-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů 1*. vydání, 2012. Praha: C. H. ISBN 978-80-7400-347-9
- EAGRI, 2017. Povodí Labe. *Organizační struktura státního podniku* [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/pla/portal/organizacni-struktura/>
- FACEBOOK, 2017. *Cookies a další technologie úložiště*. [online]. [cit. 2017-5-30]. Dostupné z <https://www.facebook.com/policies/cookies/>
- GOOGLE, 2017. Ochrana soukromí a smluvní podmínky. *Jak Google využívá soubory cookie* [online]. [cit. 2017-5-30]. Dostupné z <https://www.google.cz/intl/cs/policies/technologies/cookies/>
- CHOVÁNÍ.EU. *Výběr zaměstnanců* [online]. FormSoft, 2016 [cit. 2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyber-zamestnancu/c378>

- KMOŠEK, Petr 2016a. *Kdo to je pasivní kandidát a jak je hledat?* [online]. [cit. 2017-5-30]. Dostupné z <http://www.kmosek.com/blog/kdo-to-je-pasivni-kandidat-a-jak-je-hledat>
- KMOŠEK, Petr 2016b. *12 statistik, které změni váš nábor!* [online]. [cit. 2017-5-30]. Dostupné z <http://www.kmosek.com/blog/12-statistik-ktere-zmeni-vas-nabor>
- KMOŠEK, Petr 2017a. *Stačí umístit pracovní inzerát a modlit se? Zkuste myslet o náboru jinak a buďte proaktivní.* [online]. [cit. 2017-5-30]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/blog/staci-umistit-pracovni-inzerat-a-modlit-se-zkuste-myslet-o-naboru-jinak-a-budte-proaktivni>
- KMOŠEK, Petr 2017b. *Měříte úspěšnost a efektivitu vašeho náboru? Jak na to?* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.kmosek.com/blog/merite-uspesnost-a-efektivitu-vaseho-naboru-jak-na-to>
- KMOŠEK, Petr 2017c. *Náborové problémy roku 2016, ale i roku 2017.* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z <http://www.kmosek.com/blog/naborove-problemy-roku-2016-ale-i-roku-2017>
- KMOŠEK, Petr 2017d. *Aktuální trendy v náboru a hledání zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z <http://www.kmosek.com/blog/aktualni-trendy-v-naboru-a-hledani-zamestnancu>
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, 1996. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-629-4
- JAROŠOVÁ, Hana, 2017a. *Zaměstnání. Zaměstnání* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z [http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/\(X\(1\)A\(ufy9SxsM0wEkAAAAMDczZmE1ODctZTBjNC00ODJILWFjMzktZTg1NTY5MGFIMDNhQ6vbZefV1kHWeI3-j5OapStKd8U1\)\)/cs/obsah/zamestnani_492.html](http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/(X(1)A(ufy9SxsM0wEkAAAAMDczZmE1ODctZTBjNC00ODJILWFjMzktZTg1NTY5MGFIMDNhQ6vbZefV1kHWeI3-j5OapStKd8U1))/cs/obsah/zamestnani_492.html)
- JAROŠOVÁ, Hana, 2017b. *Zaměstnání. Zaměstnání* [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z [http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/\(X\(1\)A\(ufy9SxsM0wEkAAAAMDczZmE1ODctZTBjNC00ODJILWFjMzktZTg1NTY5MGFIMDNhQ6vbZefV1kHWeI3-j5OapStKd8U1\)\)/cs/obsah/zamestnani_492.html](http://www.pla.cz/planet/webportal/internet/(X(1)A(ufy9SxsM0wEkAAAAMDczZmE1ODctZTBjNC00ODJILWFjMzktZTg1NTY5MGFIMDNhQ6vbZefV1kHWeI3-j5OapStKd8U1))/cs/obsah/zamestnani_492.html)
- MAFRA, 2017. *Regionální vydání* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/66A161221_TVE_019_CENIK_MAFRA_28_DEN.PDF
- MATUSEK, Michal 2015. *Nezájem o tištěné noviny. Statisčové poklesy v ČR za posledních deset let* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z <http://www.citarny.cz/index.php/knihy-lide/vzdelavani-a-souvislosti/glosa-svet-a-knihy/5016-pokles-tistenych-deniku-novin-v-cr>

- MARKETINGPPC, 2017a. *Rozšíření reklam AdWords – proč se bez něj neobejdete?* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <http://www.marketingppc.cz/adwords/rozsireni-reklam-adwords/>
- MARKETINGPPC, 2017b. *Co umí Facebook reklama plus 10 tipů pro její úspěšné využití* [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z <http://www.marketingppc.cz/marketing/co-umi-facebook-reklama/>
- NĚMEC, Otakar, 2002. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0341-7.
- PLAVBA, 2002. *Vodní cesty* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z <http://www.plavba.cz/cz/cesty/>
- POVODÍ LABE, 2007. Účelové publikace Povodí Labe, státní podnik. *Povodí Labe státní podnik* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/public/dokumenty/publikace/PLCZ.pdf>
- POVODÍ LABE, 2013. *Výroční zprávy. Personální rozvoj a sociální politika*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/public/dokumenty/VZ/2012/vzpla2012cz.pdf>
- POVODÍ LABE, 2014. *Výroční zprávy. Personální rozvoj*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/public/dokumenty/VZ/2013/vzpla2013cz.pdf>
- POVODÍ LABE, 2015. *Výroční zprávy. Personální rozvoj*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/public/dokumenty/VZ/2014/vzpla2014cz.pdf>
- POVODÍ LABE, 2016. *Výroční zprávy. Personální rozvoj*. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pla.cz/planet/public/dokumenty/VZ/2015/vzpla2015cz.pdf>
- POVODÍ LABE, 2017. *Výroční zpráva. Personální rozvoj. – rok 2016*. Hradec Králové.
- POVODÍ MORAVY, 2017. *Činnost podniku* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pmo.cz/cz/o-podniku/predmet-cinnosti/>
- POVODÍ VLTAVY, 2013. *Profil. Profil státního podniku povodí Vltavy* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.pvl.cz/profil-statniho-podniku>
- STACHOVÁ, Aloisie 1997. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-85879-79-4.
- TWITTER, 2017. *Twitter via SMS FAQs*. [online]. [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://support.twitter.com/articles/14014>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní údaje o povodí.....	23
Tabulka 2 Organizační struktura závodů.....	26

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační schéma	24
Obrázek 2 Geografická struktura podniku před restrukturalizací	27
Obrázek 3 Geografická struktura podniku po restrukturalizací	27
Obrázek 4: Grafický vývoj věkové hranice a počtu mezi ženami a muži v letech 2012 až 2016	29
Obrázek 5: Grafický vývoj struktury profesí mezi lety 2012 až 2016.....	30
Obrázek 6 Grafické zobrazení územního uspořádání zaměstnanců mezi lety 2012 až 2016 ..	31
Obrázek 7 Grafické znázornění podniku vzhledem ke vzdělanosti zaměstnanců	32

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	číslo
PS	Provozní středisko
PSS	Provozní středisko služeb
PTÚ	Provozně-technický úsek
Sb.	Sbírka
SMS	Short Message Service; Služba krátkých textových zpráv
SŠ	Střední škola
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

